



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

<p style="text-align: center;">ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 6 MAI 2026 REPONSES AUX QUESTIONS ECRITES DES ACTIONNAIRES (Articles L. 225-108 et R. 225-84 du Code de commerce)</p>
--

Unibail-Rodamco-Westfield SE (« URW ») a reçu par courrier électronique plusieurs questions écrites d'actionnaires. Le texte intégral des questions écrites reçues et des réponses apportées par le Directoire figurent dans le présent document mis en ligne sur le site internet d'URW.

Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

Question 1. Transition Juste

Selon l'OIT, une transition juste implique de rendre l'économie plus verte de manière aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités d'emploi décent et en ne laissant personne de côté. L'Institut de la Finance Durable la définit comme « une transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement comprenant des mesures (i) visant à assurer les perspectives futures des travailleurs, de leurs familles et des communautés impactées, et (ii) reposant principalement sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes (travailleurs, communautés vulnérables, entreprises, gouvernements) ».

Cela implique des arbitrages à court et moyen terme de certaines activités, au profit de nouvelles. Cette réalité peut avoir des conséquences sur les salariés de l'entreprise, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés locales (concernées par les activités de l'entreprise, de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires), les destinataires (directs et indirects) des produits et services de l'entreprise.

Politique et stratégie

- a) Mentionnez-vous la transition juste au sein de votre organisation et/ou dans vos communications externes ? Si oui, quelle définition avez-vous adoptée ?**

Le groupe Unibail Rodamco Westfield ne fait pas, à ce stade, de référence explicite au terme de « transition juste » ni à une définition formalisée dans ses communications publiques ou dans l'URD 2025.

Toutefois, la stratégie de durabilité Better Places repose sur une approche intégrée combinant transition environnementale, impact social et engagement des parties prenantes, structurée autour de trois piliers : Environmental Transition, Sustainable Experience et Thriving Communities.

Cette approche inclut notamment des engagements en matière d'emploi, de formation, d'inclusion, de dialogue social et d'ancrage territorial, qui correspondent aux principes sous-jacents de la transition juste tels que définis par l'OIT. La formalisation explicite de ce concept dans le cadre stratégique du Groupe constitue un champ de réflexion en lien avec la mise en œuvre progressive de la CSRD.

- b) Avez-vous identifié (avec précision) les secteurs, activités et parties prenantes (travailleurs, clients, fournisseurs, communautés locales) les plus susceptibles d'être affectés par une transition de votre société vers un modèle plus respectueux de l'environnement (cela inclus un modèle bas-carbone mais aussi des enjeux liés à la nature, biodiversité) ?**

En lien avec sa stratégie Better Places, URW a identifié les intérêts et les points de vue de l'ensemble des parties prenantes clés (voir 3.2.1.3.2 ; pages 142-143). URW cible en priorité les segments de son modèle économique où l'empreinte environnementale et les leviers de réduction sont les plus significatifs. URW a identifié plusieurs catégories de parties prenantes comme étant particulièrement concernées, tant en termes d'impact que d'opportunités économiques et opérationnelles.

Les équipes internes et les prestataires sont directement impactés par l'évolution des modes de conception, d'exploitation et de pilotage environnemental des actifs (nouveaux standards techniques, exigences de



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

performance, compétences bas carbone). URW intègre ces enjeux dans sa gouvernance et ses processus opérationnels afin d'accompagner la montée en compétences et la transformation des métiers. Près de 80% des collaborateurs ont suivi une formation en lien avec le développement durable en 2025.

Les enseignes présentes dans les centres URW et leurs clients sont des acteurs clés de la transition. URW travaille en collaboration avec eux afin d'accélérer la transition vers des expériences et un modèle de consommation plus durables. Des "baux verts", intégrant des clauses environnementales, sont mis en place entre URW et les enseignes locataires. Des initiatives de sensibilisation telles que le Westfield Good Festival participent à l'appropriation par les partenaires et visiteurs des enjeux de consommation responsable et de transition environnementale, soutenant indirectement l'évolution des pratiques et des compétences professionnelles.

URW considère également l'enjeu de la transition avec les communautés au sein des territoires locaux. URW aborde les enjeux des emplois, des compétences et des besoins de formation à l'échelle des territoires à travers son Community Resilience Plan. Ce cadre structurant vise à renforcer la résilience économique et sociale des communautés locales en accompagnant l'évolution des compétences et l'accès à l'emploi, notamment via le programme URW for Jobs, Step into Retail (avec le soutien d'Inco Academy), qui comprend des actions de formation, des forums emploi et des partenariats locaux dans les différents pays d'implantation du Groupe. Ces dispositifs bénéficient en particulier aux publics éloignés de l'emploi et aux écosystèmes commerciaux des centres, contribuant à réduire les disparités territoriales.

Enfin, le Groupe se positionne comme un partenaire de la transition environnementale des villes, à travers : la rénovation urbaine et la densification raisonnée, l'intégration d'espaces favorables à la nature et à la biodiversité, le développement de mobilités plus durables pour les visiteurs.

- c) Avez-vous déployé une stratégie spécifique pour planifier et mettre en œuvre un plan de transition juste ? Par exemple, vos instances de gouvernance sont-elles formellement impliquées dans votre politique et votre stratégie dédiées à une transition juste et avez-vous mis en place des indicateurs de performance et de suivi (KPIs) ainsi que des échéances ? Disposez-vous d'un budget dédié à la mise en œuvre de ce plan (formation, accompagnement social, dialogue territorial, soutien aux fournisseurs, franchisés...) ? Si oui, comment est-il réparti et suivi ?**

La gouvernance des sujets Environnementaux et Sociaux est intégrée au plus haut niveau de l'entreprise et pleinement alignée avec la stratégie Better Places. Le Conseil de surveillance supervise les enjeux ESG, dont l'environnement, dans le cadre de ses travaux réguliers, tandis que le Directoire et le Comité Exécutif agissent comme comité de pilotage de la stratégie de développement durable. La mise en œuvre opérationnelle est coordonnée par la Direction Groupe du Développement Durable, en lien étroit avec les directions métiers et les équipes locales, afin d'assurer le déploiement, le suivi des objectifs environnementaux et la gestion des risques associés à l'échelle du Groupe.

URW a défini et documenté des objectifs ambitieux en matière de transition environnementale, fondés sur la science et alignés avec des référentiels internationaux reconnus. En particulier, le Groupe s'est engagé sur des objectifs climatiques validés par la Science Based Targets initiative (SBTi), comprenant des objectifs de neutralité carbone sur les scopes 1 et 2 à horizon 2030, ainsi que sur les scopes 1, 2 et 3 à horizon 2050, conformément aux trajectoires scientifiques et aux recommandations du GIEC.

URW s'engage 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 2050¹. URW a estimé les investissements nécessaires pour sa transition environnementale jusqu'en 2030, principalement pour les activités européennes à environ 28 M€ de CAPEX par an. En 2025, URW a consacré environ 48 M€ à la transition environnementale, sur la base des estimations de coûts liées à l'ensemble des actions environnementales mises en œuvre sur les actifs du Groupe (énergie, carbone, transition environnementale au sens large).

Localement, des budgets sont dédiés aux initiatives de sensibilisation telles que le Westfield Good Festival qui participent à l'appropriation par les partenaires et visiteurs des enjeux de consommation responsable et de transition environnementale. Ils sont soutenus au niveau global à travers, par exemple, via le partenariat avec WWF France.

¹ Les 3 objectifs en valeur absolue se basent sur l'année 2015 comme année de référence.



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

- d) Pouvez-vous détailler comment ce plan a été préparé et les modalités de consultation des parties prenantes (typologie des échanges et des acteurs rencontrés, nombre de rencontres, objectifs) ? Travaillez-vous avec des acteurs locaux (collectivités, ONG, organismes de formation, acteurs de l'emploi) pour co-construire des solutions ?**

La préparation et la mise en œuvre de la stratégie Better Places s'appuient sur des dispositifs existants de dialogue et d'engagement des parties prenantes incluant :

- le dialogue social avec les collaborateurs et représentants du personnel,
- des échanges réguliers avec les fournisseurs et partenaires de la chaîne de valeur,
- des partenariats avec des associations, ONG et acteurs locaux autour des actifs,
- ainsi qu'une cartographie de matérialité intégrant les intérêts et attentes des parties prenantes.

URW est ainsi accompagné par des partenaires clés, de référence sur les sujets liés à la transition environnementale :

- URW a conclu un partenariat stratégique avec WWF France portant notamment sur la biodiversité, la préservation et la restauration des écosystèmes, la sensibilisation des visiteurs à la consommation responsable et l'appui méthodologique. URW est également investisseur dans le Climate Fund for Nature, géré par MIROVA, qui finance des projets de protection et de restauration de la nature à l'échelle internationale, contribuant à la biodiversité et aux solutions fondées sur la nature.
- Pour accélérer la transition vers un commerce plus durable, URW s'appuie sur un écosystème de partenaires clés combinant expertise environnementale, crédibilité méthodologique et capacité d'influence sectorielle. Le Groupe travaille notamment avec WWF France, partenaire stratégique sur les enjeux de biodiversité, de consommation responsable et de référentiels scientifiques, ainsi qu'avec Bureau Veritas Solutions pour le développement et le déploiement de la certification Better Places. URW collabore également avec Good On You, spécialiste de l'évaluation de la performance durable des marques, dans le cadre du Sustainable Retail Index, afin d'accompagner et d'orienter l'évolution durable de l'offre commerciale au bénéfice des enseignes et des consommateurs.

Impacts internes et externes

- e) Quels sont les effets de votre plan de transition sur l'adaptation des emplois et des compétences, les besoins de formation et les éventuelles disparités entre métiers et régions ou pays ? Quelles mesures précises prenez-vous pour y répondre (requalification et montée en compétences) ? Merci de préciser les activités et les catégories de personnel ciblées.**

URW n'identifie pas d'effets négatifs directs sur l'emploi résultant de la transition environnementale du Groupe. La stratégie Better Places repose sur une transformation progressive des pratiques et des compétences, sans restructuration ni reconversion massive des métiers.

Les principaux impacts concernent l'adaptation des compétences dans des fonctions liées à :

- la gestion énergétique et environnementale des actifs,
- l'exploitation et la maintenance technique,
- les achats et la gestion des prestataires,
- la relation avec les enseignes et les territoires.

Afin d'accompagner ces évolutions, URW a mis en place :

- un programme de formation à la durabilité intégré au parcours de tous les salariés, y compris les nouveaux arrivants, (URD_2025_FR.pdf p.164).
- des formations approfondies pour certaines fonctions exposées aux enjeux climatiques,
- l'intégration systématique d'objectifs liés au climat et à la durabilité dans les objectifs individuels et les dispositifs d'incitation. (URD_2025_FR.pdf p.164).

De plus, URW s'engage à accompagner les évolutions des métiers du commerce face aux transformations économiques, sociales et environnementales. Le programme Step into Retail, développé avec le soutien d'Inco Academy, déploie des actions concrètes de formation aux compétences clés du commerce, des forums emploi favorisant les mises en relation entre candidats et enseignes, ainsi que des partenariats locaux avec les acteurs de l'emploi et de la formation. Ces dispositifs visent en priorité les publics éloignés de l'emploi, tout en soutenant les écosystèmes commerciaux locaux des centres URW, et contribuent ainsi à réduire les disparités territoriales, renforcer l'employabilité et accompagner une transition plus inclusive du secteur du commerce.



f) Comment intégrez-vous les enjeux de transition juste dans votre politique de droits humains (adaptation des conditions de travail au changement climatique, salaires décents, droits syndicaux, nouvelles chaînes d’approvisionnement, développement local, droits fonciers, etc.) ?

La Politique Droits humains d’URW constitue un cadre structurant qui intègre les principes clés d’une transition juste, en veillant à ce que les transformations économiques et environnementales du Groupe respectent les droits fondamentaux des personnes. Le document reconnaît que les activités d’URW peuvent avoir des impacts directs et indirects sur les travailleurs, les partenaires et les communautés locales, et engage le Groupe à anticiper, prévenir et atténuer ces risques, notamment dans ses opérations et sa chaîne de valeur.

En s’appuyant sur les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l’homme, la politique met l’accent sur le traitement équitable des partenaires, la protection des droits au travail, le respect des communautés affectées et la contribution positive aux territoires, éléments centraux d’une transition environnementale menée de manière responsable et inclusive.

URW référence un volet « Droits humains » dans ses politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur, aux communautés affectées et aux consommateurs et utilisateurs finaux, dans le cadre de la vigilance raisonnable. Les politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur, aux communautés affectées et aux consommateurs sont présentées dans des sections spécifiques du document enregistrement universel (3.2.3.2.3, 3.2.3.3.3, 3.2.3.4.3, référencées p.157).

g) En quoi vos clients, utilisateurs, usagers, audiences, publics cibles, etc. de vos produits et services et/ou ceux de vos clients sont-ils concernés par votre stratégie orientée vers la promotion d’une économie prenant en compte les principes de transition juste ? Favorisez-vous l’installation des commerces affichant une politique de transition juste ?

Better Places comprend un pilier « Sustainable Experience » visant à travailler en collaboration avec les visiteurs et l’ensemble des parties prenantes du secteur du commerce afin d’accélérer la transition vers des expériences et un modèle de consommation plus durables, à accompagner l’évolution du commerce vers un modèle plus durable en évaluant les engagements et progrès des enseignes en matière de développement durable, et à intégrer des initiatives axées sur le développement durable au cœur du parcours client.

Les centres commerciaux constituent à la fois des lieux de consommation, d’emploi et de vie sociale. URW agit également en tant que plateforme d’accompagnement de la transformation du commerce, en travaillant étroitement avec ses enseignes locataires, qui sont à la fois ses clients directs et des acteurs clés de la chaîne de valeur. À cet effet, URW a développé des outils structurants, tels que le Sustainable Retail Index, permettant d’évaluer et de suivre la performance environnementale et sociale des enseignes, et d’accompagner celles-ci dans leur trajectoire de transformation.

En complément, le dialogue régulier avec les locataires, les enquêtes de satisfaction et les échanges avec les équipes développement durable des marques permettent d’ajuster les initiatives du Groupe aux attentes des utilisateurs finaux, tout en soutenant une transition du commerce qui ne laisse aucun acteur de côté.

Bien qu’URW n’applique pas de politique de sélection fondée explicitement sur une démarche de « transition juste », le Groupe encourage les pratiques responsables via le Sustainable Retail Index, les baux verts et l’accompagnement des commerçants dans leur transition environnementale et sociale. Ces dispositifs contribuent à orienter l’écosystème commercial vers des modèles plus durables, tout en tenant compte des réalités sociales et économiques des parties prenantes.

h) Quelle est votre vision prospective sur le sujet de la transition juste, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?

URW conçoit la transition juste comme un levier stratégique indissociable de sa trajectoire environnementale et de son modèle de création de valeur à long terme. La stratégie Better Places repose sur la conviction que la transition bas-carbone, la protection de la nature et l’adaptation aux contraintes environnementales doivent être menées de façon inclusive, en accompagnant l’ensemble des parties prenantes – collaborateurs, partenaires commerciaux, fournisseurs et territoires – afin de préserver la performance économique et la licence d’opérer du Groupe.



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Cette approche s'inscrit dans le positionnement d'URW comme partenaire de la transition environnementale des villes, en veillant à ce que les transformations engagées bénéficient à la fois aux actifs, aux acteurs économiques hébergés et aux communautés locales, tout en réduisant les risques sociaux, opérationnels et réputationnels.

Sources

[Rapport de durabilité 2025](#)

[Better Places Overview 2025 - uniquement en anglais](#)

[Politique Droits Humains](#)

Question 2. Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur

Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers...

Pour rappel, le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus ».

Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication...). Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre selon les coûts de la vie, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.

L'ensemble de la question concerne :

- **Les salariés de votre chaîne de valeur (hors effectifs propres), en amont (salariés des fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) et en aval (franchises...)**
- **Le personnel non-salarié comme les travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat.**

La question ne concerne donc pas le personnel salarié de votre société et de ses filiales.

Comment garantissez-vous, évaluez-vous et faites-vous respecter un niveau de vie décent pour les travailleurs de l'ensemble de votre chaîne de valeur (salaires, primes, protection sociale, avantages), depuis l'identification des risques et des populations concernées jusqu'à la sélection, le suivi, les résultats obtenus et la gestion des manquements chez vos fournisseurs et partenaires ?

URW aborde la question du niveau de vie décent des travailleurs de sa chaîne de valeur dans le cadre de sa politique de droits humains et de sa démarche de vigilance raisonnable. Le Groupe reconnaît que ses activités peuvent avoir des impacts indirects sur les conditions de travail des salariés de ses fournisseurs, prestataires et sous-traitants, et adopte une approche progressive, proportionnée aux risques identifiés.

L'identification des risques repose sur une cartographie des impacts, risques et opportunités ESG de la chaîne d'approvisionnement, menée par catégories d'achats et par zones géographiques. Cette analyse intègre les enjeux liés aux conditions de travail, aux temps de travail et aux rémunérations, et permet d'identifier les catégories de fournisseurs les plus exposées, notamment dans les activités de construction et de services sur site.

Les attentes d'URW à l'égard de ses fournisseurs et partenaires sont formalisées dans un ensemble de cadres de référence communs, comprenant le Code d'éthique, la Politique Droits Humains, la Charte Achats Responsables et les Conditions Générales d'Achat. Ces documents exigent le respect des législations sociales applicables, des conventions fondamentales de l'OIT, le paiement des salaires au moins conformes aux minima légaux ou sectoriels, le respect des temps de travail et l'interdiction de toute forme de travail forcé ou illégal. La Charte Achats Responsables encourage par ailleurs les fournisseurs à tendre vers des pratiques de rémunération permettant de couvrir les besoins essentiels des travailleurs.

Le suivi de ces exigences s'appuie sur des processus de sélection et de vigilance proportionnés aux risques, incluant notamment des procédures de « Know Your Partner », des questionnaires d'auto-évaluation pour certains fournisseurs à risque et des contrôles internes sur l'intégration des clauses contractuelles. À ce stade, URW ne



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

dispose pas de dispositif spécifique permettant d'évaluer de manière systématique le niveau de vie décent ou le salaire décent dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.

En cas de manquement identifié, URW privilégie le dialogue avec les fournisseurs et la mise en œuvre d'actions correctives adaptées. Le Groupe dispose également d'un dispositif d'alerte (Integrity Line), accessible aux parties prenantes externes, permettant de signaler des situations contraires aux droits humains ou aux engagements du Groupe, pouvant conduire, en dernier recours, à la remise en cause de la relation contractuelle.

URW considère le niveau de vie décent dans la chaîne de valeur comme un enjeu appelé à être renforcé dans le temps, dans une logique d'amélioration continue.

Quelle est votre vision prospective sur le sujet du niveau de vie décent dans la chaîne de valeur, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?

URW considère le niveau de vie décent des travailleurs de sa chaîne de valeur comme un enjeu structurant de long terme, étroitement lié au respect des droits humains, à la performance durable de ses activités et à la résilience de ses écosystèmes. Cette approche s'inscrit dans une logique de vigilance raisonnable et d'amélioration continue, tenant compte de la diversité des métiers, des pays et des cadres réglementaires.

À court terme, le Groupe concentre ses efforts sur l'identification et la hiérarchisation des risques sociaux, notamment ceux liés aux salaires et au temps de travail, ainsi que sur la clarification des attentes vis à vis de ses fournisseurs à travers les cadres existants (Charte Achats Responsables, Conditions Générales d'Achats, Politique Droits Humains).

À moyen terme, URW ambitionne de renforcer progressivement ses dispositifs de dialogue, d'évaluation et de suivi pour les catégories de fournisseurs les plus exposées, en s'appuyant sur des méthodologies de référence adaptées à ses principaux marchés.

À long terme, l'objectif est de contribuer, aux côtés de ses partenaires, à une amélioration durable des conditions de travail et du niveau de vie dans la chaîne de valeur, en cohérence avec les standards internationaux et la montée en exigence réglementaire, notamment dans le cadre de la CSRD.

Sources

[Rapport de durabilité 2025](#)

[Charte Achats Responsables](#)

Question 3. Impacts sociaux de l'Intelligence Artificielle (IA)

a) Comment l'IA générative influence-t-elle la gestion de votre capital humain / de vos ressources humaines (création de postes, suppression de postes, formations, reconversions...) ?

À date, l'IA générative chez URW influence la gestion du capital humain principalement par la formation, la montée en compétences et l'augmentation des capacités individuelles, sans impact sur l'emploi ni suppressions de postes ni restructurations formelles.

Des rôles de coordination et d'enablement IA ont émergé, et les métiers existants évoluent.

URW a formalisé des rôles dédiés à l'activation et à la coordination de la stratégie IA, notamment le rôle d'AI ambassadeurs par ligne de métier, centré sur l'alignement IT métiers, la gouvernance, l'onboarding des initiatives IA au sein d'une équipe et l'acculturation globale.

URW a intégré l'IA générative dans son offre de formation globale, via :

- Des webinaires sur l'IA générative accessibles à l'ensemble des collaborateurs
- Des formations Copilot ciblées par population (collaborateurs, managers, équipes fonctionnelles, RH, marketing...) couvrant le prompting, l'automatisation et l'efficacité personnelle
- Des formats avancés et expérientiels (ateliers, gamification, deep dives métiers)
- Une montée en compétences structurée et progressive sur plusieurs niveaux (Comité Exécutif, top management, AI champions, business users), visant plus de 1 200 collaborateurs sur l'ensemble du Groupe, ce qui positionne clairement l'IA comme un enjeu de développement des compétences à grande échelle, non limité à des profils techniques.



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

b) Afin de compléter votre réponse, merci de communiquer des éléments chiffrés :

Part de salariés formés à l'IA

Depuis 2025, le Groupe a engagé un programme structuré de montée en compétences Data & IA, incluant notamment des webinaires et sessions de elearnings proposés à 100% des collaborateurs du Groupe.

Le programme complet de formation inclut des actions de sensibilisation, des formations ciblées (notamment autour des usages de type Copilot, d'outils spécifiques intégrant l'IA, ainsi que de l'IA générative), et des parcours dédiés aux managers et aux relais internes (champions).

Déployés progressivement à l'échelle du Groupe, ces dispositifs visent à accompagner l'évolution des métiers, à favoriser une adoption responsable des technologies d'IA et à renforcer l'autonomie des équipes dans leurs usages au quotidien.

Part de salariés utilisant l'IA au quotidien

L'entreprise a donné accès à Copilot Chat à 100% des collaborateurs. Le Groupe est engagé dans une phase de montée en puissance du déploiement des licences avancées Copilot for Work, avec une cible à 90% des collaborateurs à fin 2026. Par ailleurs, plusieurs solutions intégrant des technologies d'IA ont été déployées pour des lignes métier spécifiques afin d'accompagner les salariés dans leur travail quotidien.

Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain

Les gains de productivité générés ne font pas l'objet d'un mécanisme spécifique de réinvestissement dédié à la formation du capital humain. Les actions de formation sont financées de manière indépendante, au titre des dispositifs de formation existants, en complément des budgets alloués (*on top*).

Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés

A date, l'entreprise n'a pas identifié d'effectif susceptible d'être négativement affecté par l'IA. Les initiatives liées à l'intelligence artificielle visent principalement à assister les collaborateurs dans leurs activités, à améliorer l'efficacité opérationnelle et à accompagner l'évolution des métiers.

Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés (mesuré, par exemple, via l'ajout de questions supplémentaires dans l'enquête annuelle de satisfaction / d'engagement), le cas échéant, ventilé par zone géographique, fonction, niveau de séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre

L'IA est utilisée de manière quotidienne par 100% des collaborateurs du Groupe avec un fort niveau d'acceptation (sans que ce dernier n'ait été mesuré dans la dernière enquête de satisfaction).

c) Quelle est votre vision prospective sur le sujet des impacts sociaux de l'intelligence artificielle, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?

URW adopte une vision claire et structurée selon laquelle l'intelligence artificielle doit avant tout être un outil au service des collaborateurs et du développement du business, notamment dans l'activité de retail media et de digital marketing du Groupe.

Dans cette perspective, les usages de l'IA visent notamment à soutenir l'aide à la décision grâce à une meilleure exploitation des données, à faciliter l'identification de nouvelles opportunités de croissance, et à optimiser les opérations internes. L'IA contribue également à l'amélioration de l'expérience des partenaires, des clients et des visiteurs, en rendant les interactions plus fluides, plus personnalisées et plus pertinentes, tout en renforçant la performance globale des activités.

L'ensemble de ces implémentations s'inscrit dans un cadre strict, fondé sur des principes éthiques clairs et partagés. URW veille ainsi au respect des droits humains, à la transparence des usages de l'IA, à la protection des données et au maintien d'un contrôle humain approprié sur les systèmes déployés. L'IA est conçue comme un outil d'assistance et d'augmentation des capacités humaines, et non comme un substitut aux responsabilités et aux décisions humaines.

À ce stade, l'entreprise ne s'est pas fixé d'objectif chiffré ou formalisé spécifique sur ce thème, privilégiant une approche progressive, pragmatique et responsable, alignée avec ses valeurs, ses priorités stratégiques.



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Sources

[Rapport de durabilité 2025](#)

[Better Places Overview 2025 - uniquement en anglais](#) (contexte formation/emploi, sans lien IA)

[Document d'enregistrement 2025](#)

Question 4. Thème personnalisé

- a) **Dans le DEU 2024 (p.201), le groupe s'engage à ce que 100% de l'électricité consommée pour les parties communes de vos actifs du périmètre Better Places proviennent de sources renouvelables. Quelle est la part de renouvelables dans votre mix énergétique, pas seulement électrique ? Dans votre mix d'énergies renouvelables, quelle est la part provenant de production sur site, de PPA long terme et de certificats d'origine, et comment anticipez-vous l'évolution de ce mix à moyen terme ? Qu'en est-il du mix énergétique global, et non pas uniquement celui de « Better Places » ?**

En 2025, 100 % de l'électricité consommée pour les parties communes des actifs du périmètre Better Places proviennent de sources renouvelables (incluant la part renouvelable des réseaux urbains). Sur ce même périmètre, la part globale du renouvelable toute énergies confondues est de 73 % et 5 % de l'énergie globale consommée par nos actifs est produite sur site (électricité renouvelable).

Parmi les 100 % de notre électricité consommée, 7 % sont produits sur site et 93 % sont couverts par des certificats d'origine. Nous étudions actuellement l'intégration des *power purchase agreements* (PPA) pour diminuer la dépendance aux certificats d'origine et nous visons également une augmentation de la production sur site via l'installation de panneaux photovoltaïques d'ici à 2030.

Sur le périmètre CSRD et Opérationnel, la part globale du renouvelable toute énergies confondues est de 69 % en 2025.

Sources

[Rapport de durabilité 2025](#) p.176, 177 et 272

- b) **Lors de la cession d'actifs, quels mécanismes mettez-vous en place pour éviter une "externalisation" du risque ESG, notamment sur la performance énergétique ou la trajectoire carbone future de l'actif ? Dans quelle mesure les credentials ESG (au sens de la crédibilité, maturité et cohérence ESG) du repreneur entrent-ils dans la décision de cession, et acceptez-vous parfois une décote du prix pour garantir la continuité de la performance environnementale de l'actif ?**

Dans le cadre des processus de cession, les principales informations ESG des actifs (performance énergétique, trajectoire carbone, plans de travaux, certifications, données de consommation) sont mises à disposition des acquéreurs afin de leur permettre d'apprécier les enjeux et responsabilités associés.

- c) **Observez-vous aujourd'hui un greenium mesurable sur la valorisation ou la liquidité de vos actifs les plus performants**

Les experts évaluateurs expliquent dans leurs rapports d'évaluation que le sentiment de marché est qu'il n'existe pas réellement de green premium, mais plutôt un *brown discount* pour les actifs échoués (*stranded assets*) pour lesquels il n'existe aucune possibilité d'améliorer les performances ESG, même avec des montants de CAPEX significatifs.

Cela s'explique principalement par la nécessité, pour les investisseurs, d'aligner leurs activités avec la taxonomie européenne, mais aussi par le fait qu'ils considèrent de mauvaises performances ESG comme un signal d'obsolescence économique des actifs, intégré dans leurs hypothèses de TRI (IRR).

Les équipes en charge des transactions constatent par ailleurs que la liquidité de l'actif est l'élément le plus fortement pénalisé lorsque les performances ESG sont faibles.



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Questions d'un actionnaire individuel

Apurement de l'obligation de distribution SIIC

Réf. DEU p465, principaux facteurs de risque, REIT et conformité fiscale.

DEU p418, montant total des obligations de distribution reportées: 2,8 Mds€

Question :

Quelles ressources prévoyez-vous d'employer pour financer la sortie importante de trésorerie liée à l'apurement de l'obligation de distribution SIIC ?

Une augmentation de capital ? Quel montant ? De nouvelles cessions d'actifs ? Une augmentation de l'endettement ? Autres ressources ?

Est-ce que vous prévoyez cette sortie importante de trésorerie dès 2028 ?

Au 31/12/2025, l'obligation de distribution résultant du régime SIIC s'élève à 2 772,8 M€. À cette même date, URW SE (société mère) présente des pertes statutaires reportées cumulées de -2 495,6 M€, ce qui ne permet pas au Groupe de satisfaire cette obligation de distribution à ce stade.

En conséquence, l'obligation de distribution SIIC est reportée jusqu'à ce qu'URW SE dispose de résultats statutaires positifs suffisants pour y satisfaire. Tant que cette condition n'est pas remplie, aucune distribution au titre du régime SIIC ne peut être effectuée.

Le calendrier à partir duquel les distributions pourraient reprendre ne peut être déterminé avec précision, dans la mesure où il dépendra de nombreux facteurs (e.g. performance opérationnelle, cessions d'actifs, évolution des valorisations, taux de change et, plus largement, les éléments affectant les résultats statutaires).

A noter que, lorsque les distributions pourront reprendre, l'obligation de distribution SIIC ne sera pas nécessairement apurée en une seule fois : les montants distribuables seront plafonnés au niveau des résultats statutaires positifs constatés à ce moment-là nets des éventuels reports à nouveaux négatifs. Cette obligation ne correspond donc pas à une sortie de trésorerie prédéfinie ni concentrée sur un exercice donné.

Le moment venu et selon le montant, le Groupe définira les modalités de financement des distributions en fonction des montants concernés et des conditions de marché, dans le respect de sa discipline d'allocation du capital.