

6.2. Rapport du Président du Conseil de Surveillance

Sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du CS et sur les procédures de contrôle interne du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 (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 CS a approuvé ce rapport le 7 mars 2017, conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

6.2.1. Le Conseil de Surveillance

6.2.1.1. Fonctionnement du Conseil de Surveillance

6.2.1.1.1. Rappel des missions et prérogatives

Le CS exerce une surveillance et un contrôle permanents sur le Directoire et les affaires générales de la Société. À cet effet, le CS 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 CS 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 CS définit les règles de gouvernance de la Société et veille à leur application effective. Il évalue le fonctionnement du Directoire, du CS (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 CS et/ou du Directoire.

6.2.1.1.2. 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 CS, le CS 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 CS ;
- ◆ 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 CS ;
- ◆ 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 CS, 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 CS ⁽¹⁾.

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

6.2.1.1.3. Composition

Conformément aux statuts de la Société, le CS peut comprendre entre huit (au minimum) et quatorze (au maximum) membres, nommés par les actionnaires de la Société. Les membres du CS sont nommés pour un mandat de trois ans renouvelable. Conformément aux règles de renouvellement de la composition du CS, 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 CS 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.

Chaque année, le CGNR et le CS réalisent une revue du profil de ses membres afin de permettre au CS d'assumer dans les meilleures conditions possibles ses responsabilités et ses devoirs. 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.

Au 31 décembre 2016, le CS était composé de neuf membres⁽¹⁾. La composition actuelle du CS reflète une riche diversité d'expériences et d'expertises ainsi qu'un fort attachement à l'indépendance (100 % indépendant) de ses membres et au profil

européen du Groupe. Quatre membres sur neuf sont des femmes, la moyenne d'âge est de 57,8 ans et quatre nationalités sont représentées. La diversité des compétences et des expertises est résumée dans les bibliographies détaillées en pages 271 et 272.

6.2.1.1.4. Plan de succession

Le plan de succession du CS est régulièrement passé en revue. Il prévoit une définition des profils correspondants aux postes susceptibles de devenir vacants par le CGNR en consultation avec le CS et en concertation avec le Directoire. Ces profils doivent tenir compte des exigences prévues par le profil des membres du CS (Annexe A de la Charte du CS) 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 CS. Une liste des candidats présélectionnés est ensuite arrêtée par le Président du CS en collaboration avec un comité restreint composé de membres du CGNR et en consultation avec le Président du Directoire et la Directrice Générale des Fonctions Centrales. Des entretiens avec les candidats sont réalisés par le Président du CS, un minimum de deux membres du CGNR, le Président du Directoire, la Directrice Générale des Fonctions Centrales ainsi que d'autres membres du CS. Ce processus est mené par le Vice-Président du CS dans le cas du plan de succession du Président du CS. Les candidats retenus sont présentés au CS pour approbation avant d'être présentés aux actionnaires pour nomination à l'Assemblée Générale.

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nom	Comité	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendance	Taux de participation au CS/Nombre de réunions	Taux de participation au Comité/Nombre de réunions	Date de 1 ^{er} mandat	AG d'échéance du mandat
M. Rob ter Haar Président du CS et CGNR	CGNR	66	M	Néerlandaise	Indépendant	7/7	6/6	2007	2017 ⁽²⁾
M. Jean-Louis Laurens Vice-Président du CS et Président du Comité d'Audit	Comité d'Audit	62	M	Française	Indépendant	7/7	4/4	2007	2018
Mme Mary Harris	CGNR	50	F	Britannique	Indépendante	6/7	6/6	2008	2018
Mme Dagmar Kollmann	CGNR	52	F	Autrichienne	Indépendante	7/7	6/6	2014	2017
M. Yves Lyon-Caen	CGNR	66	M	Française	Indépendant	4/7 ⁽³⁾	3/6 ⁽³⁾	2007	2017 ⁽²⁾
M. Alec Pelmore	Comité d'Audit	63	M	Britannique	Indépendant	7/7	4/4	2008	2018
Mme Sophie Stabile	Comité d'Audit	46	F	Française	Indépendante	6/7	4/4	2015	2018
M. Jacques Stern	Comité d'Audit	52	M	Française	Indépendant	4/5	NA ⁽⁴⁾	2016	2019
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker	CGNR	63	F	Néerlandaise	Indépendante	6/7	5/6	2015	2018

(1) Pour les bibliographies détaillées, consulter les pages 271 et 272.

(2) Pas de reconduite de son mandat en raison de la durée cumulée des mandats conformément à la recommandation du Code Afep-Medef.

(3) Absences exceptionnelles pour raisons personnelles ayant été discutées directement avec le Président du CS.

(4) A rejoint le Comité d'Audit à partir du 1^{er} février 2017.

(1) Lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2016, Jacques Stern a été nommé pour la première fois pour une période de trois ans.

6.2.1.1.5. Indépendance et conflits d'intérêts

Chaque année, une analyse poussée de l'indépendance de chaque membre du CS est réalisée par le CGNR et le CS sur la base des critères du Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Ces critères sont intégrés à la Charte du CS ⁽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 et évaluer l'indépendance du membre concerné.

À la suite de cette analyse, tous les membres du CS ont été qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2016.

CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DU CODE AFEP-MEDEF (LES CRITÈRES COMPLÉMENTAIRES DE LA CHARTE DU CS FIGURENT EN BLEU)

Critère 1 : N'a pas qualité de salarié ou de mandataire social exécutif de la Société, salarié ou mandataire social exécutif de sa société-mère ou d'une société qu'elle consolide et ne l'a pas été au cours des cinq années précédentes.

Critère 2 : N'a pas qualité de mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

Critère 3 : 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, examen de la relation financière, la continuité dans la durée et l'intensité de la relation et de la position du membre du CS dans l'entreprise.

Critère 4 : Absence de lien familial proche avec un mandataire social exécutif de la Société.

Critère 5 : N'a pas eu la qualité d'auditeur de la Société au cours des cinq années précédentes.

Critère 6 : N'a pas qualité d'administrateur de la Société depuis plus de 12 ans au 31 décembre 2016.

Critère 7 : N'a pas reçu de rémunération financière personnelle de la Société, y compris toute rémunération liée à la performance de la Société (aucun STI ni LTI), en sus des jetons de présence reçus en qualité de membre du CS.

Critère 8 : 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).

Critère 9 : 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.

Critère 10 : Ne représente pas un actionnaire majeur de la Société (> 10 %).

Membres du CS au 31/12/2016	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Critère 9	Critère 10	Analyse
M. Rob ter Haar	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 9,5 ans (nommé en 2007)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Mme Mary Harris	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 8,5 ans (nommée en 2008)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Mme Dagmar Kollmann	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 2,5 ans (nommée en 2014)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
M. Jean-Louis Laurens	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 9,5 ans (nommé en 2007)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
M. Yves Lyon-Caen	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 9,5 ans (nommé en 2007)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
M. Alec Pelmore	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 8,5 ans (nommé en 2008)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Mme Sophie Stabile	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 1,5 an (nommée en 2015)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
M. Jacques Stern	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 0,5 an (nommé en 2016)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 1,5 an (nommée en 2015)	✓	✓	✓	✓	Indépendante

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

Par ailleurs, une analyse quantitative et qualitative a été menée, d'abord par le CGNR, puis par le CS en ce qui concerne l'évaluation de l'indépendance de M. Rob ter Haar, compte tenu de son rôle en tant que Président du CS, de Mmes Dagmar Kollmann, Sophie Stabile et de M. Jacques Stern compte tenu de leurs relations avec le Groupe au cours de 2016, dans le cadre de fonctions distinctes de leur rôle de membres du CS.

M. Rob ter Haar : Le Code Afep-Medef ne prévoit aucune présomption concernant l'indépendance du Président du CS. En revanche, l'Autorité des Marchés Financiers demande à ce que l'indépendance du Président du CS soit justifiée en détail. Dans le cadre de la structure de gouvernance d'entreprise duale dans laquelle le rôle du CS est uniquement d'exercer une mission de supervision et de contrôle permanents sur les actions du Directoire, régie par un principe de non-ingérence dans les fonctions exécutives du Directoire, les risques de conflit d'intérêts sont atténués. Dans tous les cas, une analyse quantitative et qualitative spécifique a été réalisée concernant l'indépendance de M. Rob ter Haar, Président du CS. Comme le démontre notamment le tableau ci-dessus, excepté en sa qualité de membre et de Président du CS 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 perçue au titre du travail accompli en tant que membre du CS, il n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance de la Société (ni STI, ni LTI), de la part d'Unibail-Rodamco. En outre, en tant que Président du CS dans une structure de gouvernance à Directoire et CS, M. ter Haar n'a pas de fonction exécutive : 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 **Mme Dagmar Kollmann** a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de son mandat non exécutif, de membre du CS de Deutsche Telekom. 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,
 - ◆ sur le loyer minimum garanti pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2016 ; et
- ◆ la date à laquelle une relation d'affaires a été créée au niveau Groupe.

Par ailleurs, elle est membre non exécutif du CS des deux sociétés. Elle n'est pas et n'a jamais été une employée ni une dirigeante mandataire social des sociétés. En tant que membre non exécutif, elle n'est pas impliquée 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. Les loyers versés à Unibail-Rodamco sont peu élevés par rapport aux dépenses locatives ou au chiffre d'affaires du Groupe Deutsche Telekom. Les baux conclus entre Deutsche Telekom et la Société sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau du

Groupe. Par ailleurs, les discussions sur les modalités spécifiques des baux et leur négociation ne se font jamais au niveau du CS : par conséquent, elle ne participe pas aux négociations et n'a pas d'influence sur les négociations entre les entités. À l'exception de la rémunération perçue au titre du travail accompli en tant que membre du CS, elle n'a perçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance des sociétés (ni STI ni LTI), de la part d'Unibail-Rodamco.

En conséquence, Mme Kollmann est considérée comme indépendante.

L'indépendance de **Mme Sophie Stabile** a également fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses autres fonctions dans le Groupe Accor en qualité de membre du comité exécutif d'AccorHotels, de Directrice Générale de HotelServices France et Suisse 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 2016 ; et
- ◆ 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 2016 ;
- ◆ la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci ainsi que son caractère continu.

À noter que Mme Sophie Stabile, en tant que membre du CS 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 honoraires contractuels versés à Unibail-Rodamco et le chiffre d'affaires des 2 hôtels sont peu élevés par rapport aux charges ou au chiffre d'affaires du Groupe Accor. Les honoraires des prestations réglés à Spie sont peu élevés en comparaison du chiffre d'affaires du Groupe Spie. Les contrats de gestion des hôtels (Accor) et les contrats de service (Spie) sont conclus à la suite d'appels 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 CS 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 perçue au titre du travail accompli en tant que membre du CS et d'administratrice de Spie, elle n'a perçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance de la Société ni de Spie (ni STI ni LTI), de la part d'Unibail-Rodamco ou de Spie.

En conséquence, Mme Stabile est considérée comme indépendante.

L'indépendance de **M. Jacques Stern** a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de son autre mandat de Président-Directeur Général de Global Blue.

L'analyse a été menée selon les critères suivants :

- ◆ les entités juridiques qui signent des baux ;
- ◆ le nombre de centres au niveau du Groupe en 2016 ;
- ◆ le montant en euros d'honoraires perçus en 2016 ;
- ◆ l'importance de Global Blue par rapport aux autres sociétés de services de détaxe utilisées par Unibail-Rodamco ; et
- ◆ la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci ainsi que son caractère continu.

M. Jacques Stern, en tant que membre du CS non exécutif de la Société, n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles de la Société. Les contrats de service 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 contrats de service existant entre Global Blue et la Société sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau Groupe. La relation d'affaires entre Global Blue et Unibail-Rodamco a été limitée dans le temps. Les honoraires des prestations réglés à Unibail-Rodamco sont peu élevés en comparaison du total des honoraires des prestations ou du chiffre d'affaires de Global Blue. Les discussions sur les conditions des contrats de service et leurs négociations ne se font pas au niveau du CS : par conséquent, du point de vue de la Société, il ne participe pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations avec la Société. À l'exception de la rémunération perçue au titre du travail accompli en tant que membre du CS, il n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance de la Société (ni STI ni LTI), de la part d'Unibail-Rodamco.

En conséquence, M. Stern est considéré comme indépendant.

Afin de s'assurer que chaque membre du CS agit avec loyauté, indépendance et professionnalisme, et conformément à la Charte du CS⁽¹⁾, chaque membre du Conseil doit immédiatement signaler tout conflit d'intérêts potentiel avec la Société au Président du CS et à tout autre membre du CS en fournissant toutes les informations pertinentes relatives audit conflit d'intérêts. Le membre rencontrant un conflit d'intérêts doit s'abstenir de participer aux délibérations et au processus de prise de décision sur le sujet ou sur l'opération soulevant un conflit d'intérêts.

Par ailleurs, les membres du CS doivent obtenir l'approbation préalable du CS avant d'accepter un nouveau mandat d'administrateur afin que le CS puisse effectuer, entre autres choses, une analyse des conflits d'intérêts et de l'indépendance. 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 aux pages 362 à 365.

6.2.1.1.6. Séances, participation et accès à l'information

Conformément à sa Charte, le CS 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 CS 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 CS est prise en compte au titre de la part variable des jetons de présence, qui représente 60 %⁽²⁾ du total des jetons de présence des membres du CS et des comités. Pour plus de détails concernant la participation des membres, veuillez vous reporter à la page 280. Les Commissaires aux Comptes participent aux réunions du CS 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 CS à discuter ou, le cas échéant, adopter les points à l'ordre du jour. En tant que de besoin, les membres du CS 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, de sa politique en matière de numérique, de gestion de ses professionnels talentueux et des questions de développement durable pendant les réunions du CS. 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 CS et le Directoire visitent un pays dans lequel le Groupe exerce son activité afin d'analyser et de débattre en profondeur de questions stratégiques, de se tenir informés des évolutions du marché et d'interagir directement avec l'équipe locale. En 2016, le CS et le Directoire ont eu l'occasion de visiter les Pays Nordiques. Le Conseil s'est réuni au siège de Stockholm, a visité deux actifs de renom ainsi que l'actif immobilier d'un concurrent, discuté en détail de la stratégie du Groupe et de l'évolution du marché. Le CS et le Directoire ont également tenu des réunions distinctes sur la stratégie du Groupe, au cours desquelles les objectifs, les défis et les opportunités stratégiques du Groupe ainsi que les stratégies de croissance, du numérique et de l'informatique du Groupe ont été discutées.

Une journée de formation annuelle est organisée pour les membres du CS consistant notamment en une visite d'un actif du Groupe. En 2016, cette journée de formation a porté sur le thème de l'innovation. Les membres du CS ont visité Player, incubateur parisien dédié aux start-up, ainsi que le Forum des Halles qui avait été inauguré quelques mois auparavant. En outre, chaque nouveau membre du CS 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.

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

(2) Portés à 67 % à compter du 1^{er} janvier 2017.

6.2.1.1.7. Synthèse de l'activité du Conseil de Surveillance

Le CS s'est réuni à sept reprises en 2016 (y compris son séminaire annuel sur la stratégie et une réunion *ad hoc*). Le taux d'assiduité global moyen des membres à ces réunions a été de 85 %. Depuis 2013, le CS débute ou clôture sa séance au moins deux fois par an en l'absence du Directoire (« non-executive sessions »). En 2016, le CS a organisé 3 séances de ce type. Par ailleurs, le CS

s'est réuni à l'occasion de son dîner informel annuel en l'absence du Directoire. Le CS peut organiser une « non-executive session » dès lors qu'il l'estime nécessaire. Outre les questions relevant de ses prérogatives légales, le CS a débattu de toutes les actions majeures conduites en 2016, 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.).

Principales responsabilités du CS	Thèmes clés abordés, passés en revue ou approuvés en 2016
Stratégie de la Société	<ul style="list-style-type: none"> Projets et opérations de croissance et de cessions en 2016 Mises à jour régulières sur le cours de l'action et les activités (opérations, finance, ressources humaines, développement durable, projets de développement) Mises à jour régulières sur la stratégie du numérique et de l'informatique et les outils et projets y afférents Adoption du nouveau programme de responsabilité sociale (RSE) – Stratégie « Better Places 2030 »
Performance et reporting d'ordre financier	<ul style="list-style-type: none"> Approbation trimestrielle des comptes sociaux et consolidés Vote du budget 2016 Plan à cinq ans du Groupe, ressources financières et besoins de financement
Systèmes internes de gestion des risques et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'audit interne pour 2016 Questions liées à l'audit interne, à la gestion des risques et à la conformité Focus sur la gestion des risques en 2016 (examen et évaluation externes de la gestion des risques par KPMG) Formalisation d'une politique de gestion des risques
Respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> Programme annuel de Conformité du Groupe Revue annuelle de l'indépendance des membres du CS Confirmation de l'absence de conventions réglementées Mises à jour régulières sur la fiscalité, y compris sur les changements au niveau de l'OCDE Mises à jour régulières sur les évolutions réglementaires/juridiques, y compris concernant les Commissaires aux Comptes
Plan de succession	<ul style="list-style-type: none"> Plan de succession du CS, du Directoire, et du <i>Group Management Team</i> discuté tout au long de l'année Revue annuelle du profil des membres et de la composition du CS et des comités Désignation des membres du CS : M. Jacques Stern
Politique de rémunération du Groupe et évaluations de performance	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération des membres du Directoire (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels STI et LTI) Revue complète et refonte du plan de rémunération long-terme (LTI) Révision de la rémunération des membres du CS applicable en 2017 Évaluation formelle de la performance du CS (évaluation annuelle) et du Directoire Plan d'Épargne Entreprise 2016
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des Talents Revue annuelle de la politique en matière d'égalité des chances – diversité des sexes et des nationalités des collaborateurs Examen des résultats de l'enquête d'engagement auprès de tous les collaborateurs du Groupe et définition d'un plan d'action
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> Documents de support aux AG (ordre du jour, résolutions, etc.) et rapport du Président du CS Politique de distribution de la Société et décisions relatives au paiement de ces distributions Mises à jour sur la composition de l'actionnariat, points sur les discussions avec les actionnaires et leurs attentes

Les membres du CS 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 CS via sa plateforme électronique.

6.2.1.1.8. Plan de succession annuel du Directoire et du *Group Management Team*

La gestion et le développement des professionnels talentueux est l'une des clés de la compétitivité et de la croissance de la Société sur le long terme. Chaque année, le CGNR consacre beaucoup de temps au plan de succession du Directoire et du *Group Management Team*. Le Président du Directoire, conjointement avec la Directrice Générale Fonctions Centrales, présente en détail le plan de succession des principaux postes de direction. La diversité des sexes et des nationalités des collaborateurs est un point clé abordé lors des discussions sur les successions possibles et sa prise en compte contribue à l'identification des individus et au renforcement de leurs compétences. Ce travail est ensuite détaillé dans les commentaires remis par le CGNR au CS.

6.2.1.1.9. Évaluation annuelle du Conseil de Surveillance

L'évaluation annuelle du CS, réalisée par le CS en présence de tous ses membres conformément aux recommandations Afep-Medef, a pris la forme d'un questionnaire écrit suivi d'une discussion. Cette évaluation du CS consistait en un questionnaire détaillé complété de manière confidentielle afin d'obtenir un meilleur aperçu de l'évaluation par chaque membre de la performance du CS, ses comités et ses membres, celle du Président du CS, du Président du CGNR et du Président du Comité d'Audit, ainsi que du fonctionnement du CS. De plus, les membres du CS ont discuté du 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 basée sur le questionnaire écrit. Les membres du Directoire n'ont ni assisté ni participé à ces discussions. Ce type d'évaluation est réalisé tous les ans, avec une évaluation formelle

plus détaillée réalisée tous les trois ans. Il ressort de ces évaluations un bon fonctionnement de la structure de gouvernance et de son organisation actuelle. Plusieurs améliorations ont été constatées par rapport à l'évaluation précédente, notamment le temps supplémentaire passé en réunion en général et sur certains sujets importants en particulier.

Par ailleurs, les axes d'amélioration suivants ont été identifiés et resteront une priorité en 2017 pour :

- ◆ avoir des rapports axés sur les thématiques relatives aux risques identifiées par le Comité d'Audit en 2017 ;
- ◆ consacrer plus de temps sur la stratégie et la gestion des risques ;
- ◆ maintenir le CS informé des tendances du marché concernant les systèmes d'information, le numérique et les tendances de consommation.

6.2.1.1.10. Rémunération des membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE

Principes de rémunération 2016

Enveloppe AG depuis 2007 : 875 000 euros. Les jetons de présence du Président du CS sont versés séparément de l'enveloppe générale fixée par l'AG et destinée aux autres membres du Conseil.

	Part variable (en fonction de la participation)	Part fixe	Total
Jetons de présence du Président du CS	Non applicable	150 000 €	150 000 €
Jetons de présence du Vice-Président du CS	Non applicable	10 000 €	10 000 €
Jetons de présence des membres du CS	31 200 € (60 %)	20 800 € (40 %)	52 000 €
Jetons de présence du Président du CGNR et du Comité d'Audit (en sus des jetons de présence des membres du Comité)	Non applicable	10 000 €	10 000 €
Jetons de présence des membres du CGNR et du Comité d'Audit (en sus des jetons de présence des membres du Comité)	6 000 € (60 %)	4 000 € (40 %)	10 000 €

Pour plus de détails et présentation de la politique de rémunération du CS, veuillez vous reporter aux pages 293 et 294.

6.2.1.2. 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 CS exerce une fonction dans un de ces comités. Ces comités sont dotés de chartes spécifiques régissant leur fonctionnement ⁽¹⁾.

6.2.1.2.1. 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, le Comité étudie et émet un avis au Conseil dans les domaines suivants :

- ◆ examen des comptes consolidés et des comptes sociaux trimestriels ;
- ◆ examen des informations sur l'activité, de l'évaluation des actifs, des engagements hors bilan et de la trésorerie ;

- ◆ 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 ;
- ◆ politique financière de la Société (méthodes comptables, impact des nouvelles législations, etc.), prévisions financières et fiscales ;
- ◆ évaluation et/ou adoption des recommandations des Commissaires aux Comptes ;
- ◆ relations de la Société avec ses Commissaires aux Comptes.

Composition

Le Comité d'Audit est composé de quatre membres indépendants, y compris le Président du Comité d'Audit, selon les critères définis par le Code Afep-Medef. Tous les membres du Comité d'Audit possèdent une expertise en gestion financière et, conformément aux dispositions du Code de commerce, chacun 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

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

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 CS 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 comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Pour garantir la préparation optimale de l'examen des comptes, le Comité d'Audit se réunit au moins quarante-huit heures avant la séance du CS consacrée à l'examen des comptes annuels et se réunit vingt-quatre heures avant la séance du CS consacrée à l'examen des comptes semestriels. Le CS 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 2016 (deux fois en présence des Commissaires aux Comptes). Le taux d'assiduité moyen globale des membres a été de 86 %.

Principales responsabilités du Comité d'Audit	Thèmes clés abordés, passés en revue ou recommandés au CS pour approbation en 2016
Politique financière de la Société	<ul style="list-style-type: none"> Budget 2016 Plan à cinq ans du Groupe, ressources financières et besoins de financement Politique de distribution de la Société et décisions relatives au paiement de ces distributions
Performance et reporting d'ordre financier	<ul style="list-style-type: none"> Examen des comptes consolidés et des comptes sociaux trimestriels Actif net réévalué, risques et engagements hors bilan Mises à jour régulières sur la fiscalité, y compris sur les changements au niveau de l'OCDE
Systèmes internes de gestion des risques et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'audit interne pour 2016, Charte d'audit interne, reportings trimestriels et cartographie des risques Questions liées à l'audit interne, à la gestion des risques et à la conformité (et au reporting) Focus sur la gestion des risques en 2016 (examen et évaluation externes de la gestion des risques par KPMG) Formalisation d'une politique de gestion des risques Examen des risques de la Société et la gestion de ces risques Évaluation annuelle du fonctionnement du Comité d'Audit Mises à jour régulières sur la stratégie du numérique et les systèmes d'information et les outils et projets y afférents
Relation avec les Commissaires aux Comptes	<ul style="list-style-type: none"> Relation avec les Commissaires aux Comptes et discussion portant sur la clôture des comptes annuels 2015 et des comptes semestriels 2016 Changements de la législation affectant l'activité des Commissaires aux Comptes (services autres que l'audit légal)

Rémunération du Comité d'Audit

Pour plus de détails et présentation de la politique de rémunération du Comité d'Audit, veuillez vous reporter aux pages 293 et 294.

6.2.1.2.2. 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 ⁽¹⁾, et de conseiller le CS. Sa mission inclut notamment une revue permanente de l'indépendance des membres du CS en conformité avec les critères définis sur la base du Code Afep-Medef. 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 CS 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), une Rémunération Variable Annuelle (STI), une Rémunération Long terme (LTI) et Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)) et la politique en matière de jetons de présence pour les membres du CS. Concernant les nominations, il détermine les profils et établit des critères de sélection des membres du CS et il émet des propositions pour le renouvellement du mandat et la nomination des membres du CS et du Directoire. Il évalue aussi régulièrement la performance des membres du CS et du Directoire.

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

Composition

Le CGNR est composé de cinq membres indépendants, y compris le Président du CGNR qui est également le Président du CS, selon les critères définis par le 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 sans que le Président du Directoire et la Directrice Générale Fonctions Centrales ne soient nécessairement présents. Au moins 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 CGNR se réunit au moins deux fois par an ou sur demande d'un ou plusieurs membre(s) du CS ou du Directoire. Les documents de la réunion comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Le CS est tenu informé des travaux et des recommandations du CGNR, lors de sa séance suivant la tenue du Comité.

Synthèse de l'activité du CGNR

Le CGNR s'est réuni à six reprises en 2016 (y compris deux réunions *ad hoc*). Le taux d'assiduité moyen globale des membres a été de 87 %.

Principales responsabilités du CGNR	Thèmes clés abordés, passés en revue ou recommandés au CS pour approbation en 2016
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Les pratiques de gouvernance d'Unibail-Rodamco SE au regard du Code Afep-Medef Mise en place des changements nécessaires en conformité avec les évolutions du Code de commerce (Loi Sapin II par exemple) Adoption du nouveau programme de responsabilité sociale – Stratégie « Better Places 2030 »
Respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> Confirmation de l'absence de convention réglementée Programme annuel de Conformité du Groupe Revue annuelle de l'indépendance des membres du CS Mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation
Plan de succession	<ul style="list-style-type: none"> Plan de succession du CS, du Directoire, et du <i>Group Management Team</i> discuté tout au long de l'année Revue annuelle du profil des membres et de la composition du CS et des comités Désignation des membres du CS : M. Jacques Stern
Politique de rémunération du Groupe et évaluations de performance	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération du Directoire (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels STI et LTI) Revue complète et refonte du plan de rémunération long-terme (LTI) Révision de la rémunération des membres du CS applicable en 2017 Évaluation formelle de la performance du CGNR, du CS (évaluation annuelle) et du Directoire Plan d'Épargne Entreprise 2016
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des Talents Revue annuelle de la politique en matière d'égalité des chances – diversité des sexes et des nationalités des collaborateurs Examen des résultats de l'enquête d'engagement auprès de tous les collaborateurs du Groupe et définition d'un plan d'action
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> Rapport du Président du CS Mises à jour sur la composition de l'actionnariat, points sur les discussions avec les actionnaires et leurs attentes

Rémunération du CGNR

Pour plus de détails et présentation de la rémunération du CS, veuillez vous reporter aux pages 293 et 294.

6.2.2. Rémunération des membres du Directoire

S'agissant de la rémunération du Directoire, Unibail-Rodamco SE applique l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef.

La politique de rémunération des membres du Directoire est élaborée par le CGNR et approuvée par le CS. La rémunération des membres du Directoire comprend quatre composantes : (i) une rémunération annuelle fixe brute, (ii) une rémunération variable annuelle (STI), (iii) une rémunération long terme (LTI) composé de Stock Options de Performance (SOP) et d'Actions de Performance (AP), 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 de veiller à proposer un régime de rémunération destiné à fidéliser ses membres, à les motiver et à récompenser leur performance sur le long terme tout en alignant leurs intérêts avec les objectifs de création de valeur sur le long terme de la Société et de ses actionnaires (pour plus de détails, voir les pages 294 et 295). Au cours de ces deux dernières années, le CS, sur recommandation du CGNR, a revu dans leur intégralité certains éléments de la politique de rémunération par le biais d'une revue ciblée menée chaque année afin de renforcer l'alignement de cette rémunération avec les intérêts des actionnaires.

6.2.3. Gouvernement d'entreprise

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, Unibail-Rodamco SE a adopté 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 recommandations du Code.

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 335).

6.2.4. 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 prévenir et/ou 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 est contrôlée régulièrement et entièrement revue chaque année par le Comité des Risques Groupe. Ce Comité est composé de la Directrice Générale des Fonctions Centrales (Présidente), du Directeur Général Finance, du Directeur Général Adjoint Finance, du Directeur Juridique Groupe, du Directeur Général Grandes Constructions et des Directeurs Groupe des Ressources Humaines et de l'Organisation, de l'Informatique, de l'Audit Interne, des Assurances et du PMPS (Ingénierie immobilière et Développement durable). Il vise à anticiper les risques et le suivi des indicateurs de risque (voir la section Facteurs de risque aux pages 353 à 361).

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.

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 2016, 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 ;
- ◆ 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 ;
- ◆ d'un programme de lutte anti-corruption modifié en 2016 qui sera déployé en 2017.

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 spécifiques 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 intégrale du dispositif de contrôle interne.

Les principaux risques couverts par ce dispositif sont décrits ci-après (s'agissant des mesures de réduction de ces risques, voir la section Facteurs de risque aux pages 353 à 361).

6.2.4.1. 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 de 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 (*due diligence*) et de la décision finale prise conformément aux règles d'autorisation du Groupe. Des modèles financiers (actualisation des cash-flows, analyse de comparatifs, etc.) sont utilisés 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.

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 celles d'un montant supérieur à 500 millions d'euros sont, en plus, soumises à l'accord du CS.

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 du CS.

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.

6.2.4.2. 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. En 2016, le Groupe a modifié un programme de lutte anti-corruption qui sera déployé en 2017.

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

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

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

Cette organisation est complétée par le Directeur Financier des Projets d'Unibail-Rodamco Développement qui est en charge de 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 (voir pages 62 à 167).

6.2.4.3. 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 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.

Dans le cadre du programme d'assurance Terrorisme, les actifs français et espagnols sont assurés à hauteur de leur coût de reconstruction et contre les interruptions de l'activité et les pertes de loyers conformément aux mécanismes d'assurance nationale obligatoire (Gareat en France et Consorcio de Compensación de Seguros en Espagne).

Les actifs situés dans les autres régions sont assurés contre les actes terroristes dans le cadre d'un programme spécial dont le plafond total annuel est calculé en fonction de l'actif dont la valeur assurée est la plus élevée sur la base du coût de reconstruction et de perte de loyers.

La plupart des projets de construction ou de rénovation des actifs sont assurés par des assurances Tous Risques Chantiers dans toutes les régions. Les défauts de fabrication sont couverts par la garantie décennale en France, l'assurance couvrant les vices inhérents aux grands projets de construction ou d'agrandissement dans d'autres régions ou par les garanties des constructeurs.

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

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

Le grand nombre de locataires dans les centres commerciaux permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité. Les principaux locataires des actifs de bureaux sont des entreprises de premier rang cotées sur les grandes places financières. En outre, à la signature des contrats de bail, les locataires doivent présenter des sécurités financières sous forme de dépôts de garantie, de garantie à première demande ou de cautionnement représentant de deux à six mois de loyer. Les montants dus au titre des contrats de bail sont facturés par les sociétés de gestion du Groupe. Dans

toutes les régions, l'organisation et le contrôle de la facturation et du recouvrement des loyers et des charges sont décrits dans des procédures. S'agissant de la vente des prestations de services de l'activité Congrès-Expositions, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées. Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances. Ces retards sont suivis par les équipes locales dans chaque région, qui décident des actions précontentieuses ou contentieuses à mener.

6.2.4.5. Les risques financiers

Voir la section Facteurs de risque aux pages 356 à 357.

6.2.4.6. Les risques juridiques

Outre le suivi des risques juridiques, le Directeur Juridique Groupe 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.

Grâce à son dialogue avec les diverses organisations professionnelles nationales qui réunissent les principaux acteurs des secteurs de l'immobilier commercial et de bureaux, le Groupe s'efforce d'anticiper les initiatives législatives susceptibles d'avoir une incidence sur son activité. Le Groupe participe au dialogue avec les autorités locales et nationales dans le but de formuler des propositions visant à éviter et suivre les risques associés aux changements réglementaires.

En outre, le Groupe limite l'impact des risques législatifs et réglementaires en exerçant ses activités dans différents pays.

Il a établi une structure juridique au niveau local et central afin de veiller à la conformité avec les lois et réglementations auxquelles il est soumis. Une politique active de prévention et de sécurité fait partie intégrante de ses diligences et procédures, y compris l'éthique et la conformité.

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 au niveau régional et au niveau 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 contentieux. Enfin, toutes les lettres recommandées avec accusé de réception reçues sont réceptionnées de manière centralisée au siège social du Groupe en France. Une procédure équivalente a été mise en place dans toutes les autres régions.

6.2.4.7. Les risques informatiques

Voir la section Facteurs de risque aux pages 359 et 360.

6.2.4.8. 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 actif 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 dit QFR Groupe. 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 CS.

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 ;
- ◆ analyse et justification des écarts par rapport aux budgets et aux prévisions avec le contrôle de gestion ; et
- ◆ mise en place d'un module « reporting fiscal » dans le logiciel de consolidation permettant d'améliorer les contrôles de cohérence avec les résultats consolidés du Groupe.

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

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 CS.

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 CS.

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.