

Rapport du Président du Conseil de Surveillance

Sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et sur les procédures de contrôle interne du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2013 (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 du Groupe et du Management de Risques. Par ailleurs, il a été discuté avec les Commissaires aux Comptes du Groupe. Le Conseil de Surveillance a approuvé ce rapport le 4 février 2014, conformément à l'article L.225-68 du Code de Commerce.

1. Conseil de Surveillance	287
1.1. Fonctionnement du Conseil de Surveillance	287
1.2. Fonctionnement des comités spécialisés mis en place par le Conseil de Surveillance	291
2. Rémunération des membres du Directoire⁽¹⁷⁾	294
3. Gouvernement d'entreprise	294
4. Dispositif de contrôle interne	294
4.1. Autorisation des investissements et des cessions	295
4.2. Risques liés à la gestion des projets de construction/rénovation des actifs	296
4.3. Les risques liés à la protection des actifs	296
4.4. Risques liés à la gestion locative des actifs et à la vente de prestations de services	296
4.5. Les risques financiers	297
4.6. Les risques juridiques	297
4.7. Les risques informatiques	297
4.8. Les risques liés à la production de données financières et comptables	298
5. Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'unibail-rodamco	300

1. Conseil de Surveillance

1.1. Fonctionnement du Conseil de Surveillance

1.1.1. RAPPEL DES MISSIONS ET PRÉROGATIVES

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

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

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

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, autorisant le Conseil de Surveillance à restreindre les prérogatives du Directoire, le Conseil de Surveillance doit donner son accord préalable à certaines opérations ou décisions du Directoire, notamment :

- les acquisitions ou les investissements (y compris les acquisitions d'immobilisation en vue de la croissance interne), l'acquisition de participations et les engagements hors bilan d'un montant supérieur à 25 millions d'euros (chiffres consolidés) concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays n'appartenant pas à l'Union européenne ou s'inscrivant en dehors de la stratégie adoptée par le Groupe. Ce seuil est porté à 500 millions d'euros⁽²⁾ (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;
- 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⁽³⁾ (chiffres consolidés);

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

Conformément aux règles prévues par la charte du Conseil de Surveillance, ce dernier doit être informé de toutes les opérations en cours d'un montant compris entre 300 et 500 millions d'euros. Ces seuils sont en vigueur depuis le 9 février 2011. Pour plus de détails et d'informations sur les nouveaux seuils, voir la charte du Conseil de Surveillance⁽⁴⁾.

1.1.3. COMPOSITION

Conformément aux statuts de la Société, le Conseil de Surveillance peut comprendre entre huit (au minimum) et quatorze (au maximum) membres, nommés par les actionnaires de la Société. Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés pour un mandat de trois ans renouvelable. Conformément aux règles de renouvellement de la composition du Conseil de Surveillance, la fin de mandat et la nomination des membres sont échelonnées de manière à éviter, dans toute la mesure du possible, des nominations ou fin des mandats simultanés. L'âge limite pour les membres du Conseil de Surveillance est de 75 ans et il faut qu'en permanence deux tiers des membres ait 70 ans ou moins.

Chaque année, le Conseil de Surveillance et son comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations réalisent une revue du profil des membres du Conseil de Surveillance lequel doit refléter la composition souhaitée et les objectifs à atteindre en vue de constituer et de conserver un Conseil indépendant, se distinguant par la diversité de ses membres en matière de sexe, âge et nationalité, ainsi que par leur compétence, leur expertise et leur expérience. L'indépendance de chaque membre du Conseil de Surveillance fait également l'objet d'une revue annuelle par le Conseil de Surveillance et par le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

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

(2) Ce seuil a été porté à 700 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un dialogue préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du Conseil de Surveillance.

(3) Cf. 2.

(4) Consultable sur le site internet de la Société et à son siège social.

En cas de poste vacant au sein du Conseil de Surveillance, un profil individuel sera établi, sur la base du profil des membres du Conseil de Surveillance, par le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations en concertation avec le Directoire, et le cas échéant, avec l'assistance d'un cabinet de recrutement. Ledit profil devra tenir compte des exigences prévues par le profil des membres du Conseil de Surveillance ainsi que de critères additionnels conformes à la stratégie du Groupe et ses principes de gouvernement d'entreprise. Chaque profil est soumis à l'approbation du Conseil de Surveillance puis envoyé au cabinet de recrutement afin que celui-ci soit en mesure d'identifier les candidats correspondant à ce profil. Une liste restreinte des candidats est arrêtée par le Président du Conseil de Surveillance et le Directeur Général Fonctions Centrales; des entretiens sont alors menés par le Président du Conseil de Surveillance, au moins deux membres du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations, le Président du Directoire et le Directeur Général Fonctions Centrales. Les candidats retenus sont présentés au Conseil de Surveillance pour approbation avant d'être présenté aux actionnaires pour nomination à l'Assemblée Générale.

En 2013, le Conseil de Surveillance était composé de dix membres⁽⁵⁾. Au 31 décembre 2013, tous répondaient aux critères d'indépendance définis par la charte du Conseil de Surveillance établie sur la base du Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise (version consolidée de décembre 2008 et révisée en juin 2013)⁽⁶⁾. Une analyse approfondie a été menée concernant l'indépendance de M. José Luis Duran (Directeur Général et/ou administrateur de plusieurs sociétés clientes du Groupe), Mme Mary Harris (membre du Conseil de Surveillance d'une société cliente potentielle du Groupe) et M. Jean-Louis Laurens

(associé et président du Conseil d'Administration dans une banque d'investissement), compte tenu des relations existantes avec le Groupe, indépendamment de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance. Concernant M. Duran et Mme Harris, il a été procédé au calcul du pourcentage que les magasins sous enseignes Aigle, Gant, Orange, Parashop, Lacoste et Scotch & Soda représentaient par rapport au nombre total des magasins du portefeuille consolidé des centres commerciaux et du pourcentage que ces magasins représentaient en termes de loyer et de surface pour le Groupe sur une base consolidée. Concernant M. Laurens, le nombre des mandats de banques investissements (le cas échéant) accordés à une entité du groupe Rothschild et le pourcentage de financement (les placements) fourni par une ou plusieurs entités du groupe Rothschild au Groupe pendant l'année ont été évalués. Pour ces trois cas, il ressort de ces analyses que les activités de M. Duran, de Mme Harris et de M. Laurens ne sont pas significatives pour la Société ou le Groupe et réciproquement, que la Société et le Groupe ne représentent pas une part significative de leurs activités. Ainsi, ces trois membres ont tous été considérés comme étant « indépendants » au regard de ce critère.

Au 31 décembre 2013, deux membres sur dix sont des femmes; la moyenne d'âge est de 58,9 ans et six nationalités sont représentées. La diversité des compétences et des expertises est résumée dans le tableau ci-dessous. Des détails complémentaires figurent dans les bibliographies dans la partie « Renseignements juridiques » (page 244). En conclusion, la composition du Conseil de Surveillance répond aux critères mentionnés dans le profil des membres du Conseil de Surveillance.

(5) Lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, MM. François Jaclot et Frans Cremers ont été renouvelés, chacun pour une période de trois ans, en maintenant le nombre de membres du Conseil de Surveillance à 10.

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

Membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE au 31 décembre 2013⁽⁷⁾

Nom	Âge	Principales fonctions autres que celle de membre du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE	Année de première nomination au Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE	Année de l'AG correspondant à l'échéance du mandat
<i>Rob ter Haar</i> Président Indépendant Nationalité néerlandaise	63	Président des Conseils de Surveillance de Parcom Capital Management BV (NL), Mediq BV. et VvAA Groep BV (NL) Membre du Conseil de Surveillance de Bergschenhoek Groep BV (NL)	2007	2014 ⁽¹⁾
<i>François Jaclot</i> Vice-Président Indépendant Nationalité française	64	Administrateur et Directeur Général de Addax & Oryx Group (MT) Dirigeant de FJ Consulting (BE)	2007	2016
<i>Frans J.G.M. Cremers</i> Indépendant Nationalité néerlandaise	61	Vice-Président du Conseil de Surveillance de Royal Imtech N.V. NS NV (NL) (Chemin de fer néerlandais) et de SBM Offshore NV (NL) Membre du Conseil de Surveillance de Parcom Capital Management BV (NL), Royal Vopak NV (NL) et Luchthaven Schiphol NV (NL). Membre du Capital Market Committee de l'AFM (Autorité des marchés financiers néerlandais)	2007	2016
<i>José Luis Duran</i> Indépendant Nationalité espagnole	49	Directeur Général de Devanlay SA (FR) Directeur Général et administrateur de Lacoste SA (FR) Président du Conseil d'Administration de Gant Holding AB (Suede) Administrateur de Aigle SA (FR), Parashop Diffusion (FR) et Orange SA (FR)	2011	2014 ⁽²⁾
<i>Mary Harris</i> Indépendant Nationalité anglaise	47	Membre du Conseil de Surveillance, du comité d'audit, et Présidente des comités des rémunérations et de stratégie de TNT Express NV (NL) Administrateur non-exécutif, Présidente du comité de la rémunération et membre des comités des nominations et de la responsabilité sociale de J Sainsbury plc (UK) Membre du Conseil de Surveillance de Scotch & Soda N.V. (NL)	2008	2015
<i>Jean-Louis Laurens</i> Indépendant Nationalité française	59	Associé de Rothschild & Cie Gestion de Paris (FR) Président du Conseil d'Administration de Rothschild Asset Management Inc. New York (Etats-Unis)	2007	2015
<i>Yves Lyon-Caen</i> Indépendant Nationalité française	63	Président des Conseils de Surveillance de Bénéteau SA (FR) et de Sucres & Denrées (FR)	2007	2014 ⁽³⁾
<i>Marella Moretti</i> Indépendant Nationalité italienne	48	Directeur Général Finances de Fiat France et Services SA (FR) Président-Directeur Général et administrateur de CNH Industrial Finance France SA (FR) Directeur général et membre du comité interne de CNH Financial Services SAS (FR) Administrateur de Fiat Finance et Trade Ltd (LU)	2011	2014 ⁽⁴⁾
<i>Alec Pelmore</i> Indépendant Nationalité anglaise	60	Administrateur non-exécutif et membre du comité d'audit et membre du comité des nominations de LondonMetric Property Plc (UK)	2008	2015
<i>Herbert Schimetschek</i> Indépendant Nationalité autrichienne	75	Président-Directeur Général de Hans Dujsik Privatstiftung (AT) Membre du Conseil de Surveillance de YAM Invest N.V. (NL) Président du Conseil de Surveillance de Treuhand-und Kontroll-Aktiengesellschaft (AT) Vice-Président du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann AG (AT) et Donau-Chemie AG (AT)	2011	2014 ⁽⁵⁾

(1) Renouvellement proposé par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, à l'Assemblée Générale du 23 avril 2014 (résolution n°9).

(2) Renouvellement proposé par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, à l'Assemblée Générale du 23 avril 2014 (résolution n°10).

(3) Renouvellement proposé par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, à l'Assemblée Générale du 23 avril 2014 (résolution n°11).

(4) Mme Marella Moretti, dont le mandat de membre du Conseil de Surveillance vient à l'expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 avril 2014, a exprimé le souhait de ne pas postuler au renouvellement de son mandat pour des raisons de convenances personnelles.

(5) Fin de mandat à l'Assemblée Générale du 23 avril 2014 conformément aux dispositions statutaires relatives à la limite d'âge.

(7) Le détail complet est présenté dans le chapitre « Renseignements juridiques ».

1.1.4. SÉANCES, PARTICIPATION ET ACCÈS À L'INFORMATION

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil de Surveillance se réunit au moins cinq fois par an, selon un calendrier communiqué à l'avance. Des réunions extraordinaires peuvent être convoquées pour examiner des questions spécifiques, sur demande écrite du Président du Conseil de Surveillance ou d'au moins un tiers de ses membres ou de l'un des membres du Directoire. Afin de favoriser la participation effective aux conseils et comités, l'assiduité des membres du Conseil de Surveillance est prise en compte au titre de la part variable des jetons de présence. Les Commissaires aux Comptes participent aux réunions du Conseil de Surveillance portant sur la revue des états financiers annuels et semestriels. Chaque convocation est adressée au moins trois jours avant le Conseil (sauf circonstances exceptionnelles). Les convocations se composent d'un ordre du jour détaillé et d'un dossier exhaustif afin de préparer les membres du Conseil à discuter ou, le cas échéant, adopter les questions sur les points à l'ordre du jour. En tant que de besoin, les membres du Conseil 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 et la performance du Groupe liée au développement durable est régulièrement discutée pendant les réunions du Conseil. Ils sont également destinataires des articles de presse et des analyses financières publiés sur Unibail-Rodamco SE et sur les évolutions marquantes du secteur. En outre, à l'occasion d'un séminaire annuel organisé dans l'un des pays où le Groupe a une activité, les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire se réunissent afin d'analyser et de débattre en profondeur de questions stratégiques et de se tenir informés des évolutions du marché. En 2013, le Conseil de Surveillance et le Directoire ont visité les opérations menées à Prague, en République tchèque et se sont intéressés plus particulièrement aux opérations, à l'évolution du marché, à l'état de la concurrence et à la stratégie locale des activités en République tchèque. De plus, le Conseil de Surveillance et le Directoire ont tenu pendant ce séminaire une réunion distincte sur la stratégie du Groupe au cours de laquelle les objectifs et les opportunités stratégiques du Groupe. À cette occasion, les nouveaux outils de marketing utilisés dans ce secteur ont été présentés et discutés. Enfin, une journée de formation a été organisée en 2013 pour les membres du Conseil de Surveillance au cours de laquelle ils ont visité un nouveau centre commercial, un chantier de centre commercial et un chantier d'un tour de bureau. Ces visites qui ont eu lieu en France, leur ont permis de découvrir les actifs clés d'aujourd'hui et de demain en activité et en développement.

1.1.5. SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE s'est réuni à sept reprises en 2013 (inclus le séminaire annuel du Conseil de Surveillance). Le taux d'assiduité globale des membres à ces réunions a été de 91%. Outre les points et décisions relevant de ses prérogatives légales, le Conseil de Surveillance a débattu de toutes les actions majeures conduites en 2013, tant sur le plan interne (organisation et nominations clés au sein du Groupe, audit interne, etc.) qu'externe (acquisitions, cessions, stratégie du Groupe, projets de développement, politique financière, etc.). Le Conseil a en particulier adopté les points suivants :

- le budget 2013;
- les projets et opérations de croissance et de cessions excédant les seuils d'autorisation en vigueur en 2013;
- les conventions réglementées;
- la rémunération des membres du Directoire, y compris celles des membres du Directoire qui ont quitté la Société en 2013;
- le montant total des options de performance attribuées pour 2013, incluant l'attribution aux membres du Directoire;
- le montant total des actions de performance attribuées en 2013, incluant l'attribution aux membres du Directoire;
- la nomination de M. Christophe Cuvillier, déjà membre du Directoire, en qualité de Président du Directoire;
- les nominations des nouveaux membres du Directoire, M. Olivier Bossard en qualité de Directeur Général Développement, Mme Armelle Carminati-Rabasse en qualité de Directrice Générale Fonctions Centrales, M. Fabrice Mouchel en qualité de Directeur Général Adjoint Finance et M. Jean-Marie Tritant en qualité de Directeur Général Opérations;
- les renouvellements des mandats de membres du Directoire existants, de M. Jaap Tonckens en qualité de Directeur Général Finance et de Mme. Catherine Pourre en qualité de Directrice Générale Fonctions Centrales⁽⁸⁾;
- les modifications de la charte du Directoire;
- les modifications de la charte du Conseil de Surveillance;
- le profil des membres et la composition du Conseil de Surveillance et la composition de ses comités;
- l'évaluation officieuse de la performance du Directoire et du Conseil de Surveillance (évaluation annuelle); et
- la politique de distribution de la Société et les décisions relatives au paiement de ces distributions.

(8) Mme. Catherine Pourre a quitté la Société le 1^{er} septembre 2013.

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

- les rapports trimestriels du Directoire pour l'année 2013;
- les mises à jour régulières sur les activités business du Groupe, y compris les initiatives liées au développement durable et le progrès des projets de développement;
- les mises à jour des opérations de mfi AG en Allemagne;
- les importants projets et opérations de croissance ainsi que les activités opérationnelles significatives inférieures aux seuils d'autorisation en vigueur en 2013;
- les questions liées à l'audit interne, à la gestion des risques et à la conformité;
- les résultats annuels 2012 et semestriels de l'exercice 2013;
- le plan à cinq ans du Groupe 2013 y compris les ressources financières et les besoins de financement;
- la mise en place du Plan d'Épargne Entreprise 2013 pour les filiales françaises du Groupe;
- le rapport sur le programme de conformité (*compliance*) au sein du Groupe; et
- la planification des changements au sein du Conseil de Surveillance et du Directoire.

Les membres du Conseil de Surveillance ont été informés systématiquement des travaux et recommandations des comités spécialisés et des Commissaires aux Comptes. Les procès-verbaux de toutes les réunions du comité d'audit et du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations ont systématiquement été mis à la disposition de tous les membres du Conseil de Surveillance.

L'évaluation annuelle du Conseil de Surveillance qui a été réalisée par le Conseil de Surveillance en présence de tous ses membres conformément aux recommandations Afep-Medef a pris la forme d'une discussion et d'un questionnaire écrit. Cette évaluation officieuse du Conseil de Surveillance consistait en un questionnaire complété de manière confidentielle de sorte à obtenir un meilleur aperçu de l'évaluation par chaque membre de la performance individuelle des membres du Conseil de Surveillance, notamment de celle du Président du Conseil de Surveillance. De plus, les membres du Conseil de Surveillance ont échangé par oral sur le fonctionnement du Conseil d'après une liste des points clés. Par ailleurs, le comité d'audit et le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations ont procédé à leur propre évaluation sous la forme d'une discussion. Les membres du Directoire n'ont pas assisté à ces discussions et n'ont pas été invités à y participer. Il ressort de ces évaluations un bon fonctionnement de la structure de gouvernance et de son organisation actuelle. Il a été décidé que les agendas du Conseil de Surveillance pour les résultats annuels et semestriels seraient révisés afin que les réunions gagnent en efficacité, que la stratégie du Groupe ferait l'objet d'un événement annuel, que le Conseil de Surveillance établirait la pratique de se réunir régulièrement hors de la présence du Directoire et que l'un plan de changement au sein du Conseil de Surveillance et relatif à sa composition future serait établi.

(9) Le détail complet est présenté dans la partie « Renseignements juridiques ».

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

(11) Cf. 10.

1.1.6. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE D'UNIBAIL-RODAMCO SE ⁽⁹⁾

Le Président du Conseil de Surveillance reçoit une rémunération brute annuelle pour ses fonctions de Président tant du Conseil de Surveillance que du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations qui s'élève à 130 000 euros depuis le 1^{er} janvier 2009.

Le montant individuel annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance en 2013 (hors Président du Conseil) a été maintenu depuis 2007 à 52 000 euros, dont 75% au titre de la part fixe et 25% au titre de la part variable allouée en fonction de l'assiduité aux séances du Conseil. La part fixe a été payée sur une base trimestrielle, et la part variable à la fin de l'année. Le Vice-Président du Conseil de Surveillance a perçu un montant fixe annuel additionnel de 15 000 euros.

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

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 comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations. Chaque membre du Conseil de Surveillance exerce une fonction dans un de ces comités. Ces comités sont dotés de chartes spécifiques régissant leur fonctionnement ⁽¹⁰⁾.

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 ⁽¹¹⁾, le comité étudie et émet un avis au Conseil dans les domaines suivants :

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

Composition

Depuis le 27 avril 2011, le comité d'audit se compose de six membres indépendants selon les critères définis par la charte du Conseil de Surveillance et sur la base du Code Afep-Medef (y compris le Président du comité d'audit). Tous les membres du comité d'audit possèdent une expertise en gestion financière et, conformément aux dispositions du Code de Commerce français, au moins un de ses membres possède une expertise en gestion financière et comptabilité des sociétés cotées ou d'autres grandes entreprises utilisant le référentiel comptable IFRS. Normalement, le Président du Directoire, le Directeur Général Finances, le Directeur Général Adjoint Finance et la Directrice générale fonctions centrales participent aux réunions du comité d'audit. D'autres membres du Directoire peuvent aussi y assister, sauf décision contraire du comité. Le comité d'audit peut par ailleurs décider de se réunir sans les membres du Directoire ou seulement en présence du Président du Directoire, du Directeur Général Finance ou des Commissaires aux Comptes. À la demande du comité d'audit, le Directeur Groupe de la Comptabilité et de la Consolidation, le Directeur Groupe du Contrôle de Gestion et le Directeur Groupe de l'Audit Interne et de la Gestion du Risque du Groupe participent aux réunions.

Séances et accès à l'information

Le comité d'audit se réunit au moins une fois par trimestre ou sur demande d'un ou plusieurs membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire. Il se réunit au moins une fois par an avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directoire et il reçoit une présentation des Commissaires aux Comptes deux fois par an. Le comité d'audit peut solliciter le conseil d'experts externes s'il l'estime nécessaire. La convocation, l'ordre du jour et le dossier correspondant sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Pour garantir la préparation optimale de l'examen des comptes semestriels et annuels, le comité d'audit se réunit au moins quarante-huit heures avant la séance du Conseil de Surveillance consacrée à ces sujets. Le Conseil de Surveillance est tenu informé des travaux et des recommandations du comité d'audit, lors de sa réunion suivant la tenue du comité.

Synthèse de l'activité du comité d'audit

Le comité d'audit s'est réuni à quatre reprises en 2013 (deux fois en présence des Commissaires aux Comptes). Le taux d'assiduité globale des membres aux réunions a été de 92%. En 2013, le comité d'audit a étudié et/ou a formulé des avis sur les questions suivantes :

- l'actif net réévalué, l'examen des comptes sociaux et consolidés pour l'année 2012 et semestriels 2013, y compris les risques et les engagements hors bilan;
- les rapports trimestriels du Directoire pour 2013;
- le plan à cinq ans du Groupe, les ressources financières et les besoins de financement,
- la fiscalité;
- les termes et conditions de la mission des Commissaires aux Comptes pour la clôture des comptes annuels 2012;

- l'organisation des ressources humaines dans les départements finance du Groupe;
- les lignes hiérarchiques au Directeur Général Finance et au Directeur Général Adjoint Finance dans les départements finance du Groupe;
- la politique de distribution de la Société et les décisions relatives au paiement de ces distributions;
- la gestion du contrôle interne, de la maîtrise des risques, et les rapports d'audit interne pour 2013;
- l'examen des risques de la Société et la gestion de ces risques;
- la partie du Rapport du Président 2012 concernant la gestion du contrôle interne et la maîtrise des risques;
- l'examen des évolutions en matière de gouvernance et de méthodes comptables telles que les évolutions IFRS; et
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du comité d'audit.

Rémunération du comité d'audit ⁽¹²⁾

Le montant individuel annuel des jetons de présence en 2013 a été maintenu à 20 000 euros pour le Président du comité d'audit et à 10 000 euros pour les autres membres. Les jetons de présence ont été majorés de 1 350 euros par jour et par membre du comité lorsqu'ils participaient à une réunion (ou plusieurs réunions) de ce comité et/ou accolées au Conseil de Surveillance hors de leur pays de résidence. À compter de janvier 2010, 25% des jetons de présence des membres du comité d'audit sont variables et sont versés en fonction de leur assiduité aux séances du comité.

1.2.2. COMITÉ DE LA GOUVERNANCE, DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS (CGNR)

Missions

Le rôle du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations est d'examiner tout sujet de sa compétence, comme défini dans sa charte⁽¹³⁾, et de conseiller le Conseil de Surveillance. Sa mission inclut notamment une revue permanente de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance en conformité avec les critères définis dans la charte du Conseil de Surveillance. En matière de gouvernance, il évalue la pertinence des règles et pratiques de gouvernance d'entreprise de la Société dans son ensemble, du Directoire, du Conseil de Surveillance et de ses comités. Il évalue en permanence le respect par la Société de ces règles. Le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations participe également à la définition de la politique de rémunération du Groupe et à la fixation des différentes composantes de la rémunération des membres du Directoire (rémunération fixe, incentive court terme (STI), incentive long terme (LTI) et régime de retraite) et la politique en matière de jetons de présence pour les membres du Conseil de Surveillance. Concernant les nominations, il détermine les profils et établit des critères de sélection des membres du Conseil de Surveillance et il émet des propositions pour le renouvellement du mandat et la nomination des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire. Il évalue aussi régulièrement la

(12) Le détail complet est présenté dans la partie « Renseignements juridiques ».

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

performance des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire.

Composition

Depuis le 26 avril 2012, conformément aux termes de la charte du Conseil de Surveillance, le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations compte quatre membres (inclus le Président du Conseil de Surveillance), tous indépendants selon les critères définis par la charte du Conseil de Surveillance et sur la base du Code Afep-Medef.

Outre ses membres, le Président du Directoire et le Directeur Général des Fonctions Centrales participent normalement aux réunions du comité, sauf lorsque leur présence n'est pas appropriée compte tenu des questions abordées les concernant. D'autres personnes peuvent être invitées par le Président du comité.

Séances et accès à l'information

Le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations se réunit au moins deux fois par an ou sur demande d'un ou plusieurs membre(s) du Conseil de Surveillance ou du Directoire. La convocation, l'ordre du jour et le dossier correspondant sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Le Conseil de Surveillance est tenu informé des travaux et des recommandations du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations, lors de sa séance suivant la tenue du comité.

Synthèse de l'activité du comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations

Le CGNR s'est réuni à trois reprises en 2013. Le taux d'assiduité globale des membres a été de 100%. En 2013, le comité a étudié et/ou a formulé des avis sur les questions suivantes :

- les pratiques de gouvernance d'Unibail-Rodamco SE au regard des pratiques de gouvernance Afep-Medef;
- la revue annuelle du profil des membres du Conseil de Surveillance;
- la revue annuelle de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance;
- l'arrivée à échéance et le renouvellement des membres du Conseil de Surveillance conformément aux règles de fin de mandats et de rotation;
- les objectifs qualitatifs déterminés pour chaque membre du Directoire (hors du Président du Directoire) par le Président du Directoire;
- la rémunération des membres du Directoire, y compris celles des membres du Directoire qui ont quitté la Société en 2013;

- la politique incentive long terme (LTI) incluant l'allocation des options de performance et des actions de performance au Directoire pour 2013;
- la politique incentive court terme (STI) pour les membres du Directoire eu égard à leur performance pour 2012;
- la nomination des nouveaux membres du Directoire, M. Olivier Bossard en qualité de Directeur Général Développement, Mme. Armelle Carminati-Rabasse en qualité de Directrice Générale Fonctions Centrales, M. Fabrice Mouchel en qualité de Directeur Général Adjoint Finance et M. Jean-Marie Tritant en qualité de Directeur Général Opérations;
- les renouvellements des mandats de membres du Directoire existants de M. Jaap Tonckens en qualité de Directeur Général Finance et de Mme. Catherine Pourre en qualité de Directrice Générale Fonctions Centrales⁽¹⁴⁾;
- la composition et le profil des membres du Conseil de Surveillance et la composition de ses comités;
- la définition d'un plan de continuité au sein du Conseil de Surveillance, y compris les profils révisés et les critères de pré-sélection pour identifier les candidats au Conseil de Surveillance, les entretiens et l'évaluation de tels candidats;
- le rapport sur le programme de conformité (*compliance*) au sein du Groupe;
- la mise en œuvre et les modalités effectives de l'évaluation annuelle officieuse du Conseil de Surveillance et de ses comités;
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du CGNR;
- la modification de la charte du Directoire;
- les modifications de la charte du Conseil de Surveillance;
- la partie du Rapport du Président 2012 concernant le gouvernement de l'entreprise; et
- la mise en œuvre du Plan d'Épargne Entreprise du Groupe pour 2013.

Rémunération du comité de la gouvernance des nominations et des rémunérations⁽¹⁵⁾

Le montant annuel des jetons de présence en 2013 (à l'exclusion du Président du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations qui est rémunéré séparément pour ses fonctions autant du Président du Conseil de Surveillance et du CGNR) a été maintenu à 10 000 euros par membre⁽¹⁶⁾.

Les jetons de présence ont été majorés de 1 350 euros par membre du comité lorsqu'ils participaient à une réunion (ou plusieurs réunions) de ce comité et/ou accolées au Conseil de Surveillance hors de leur pays de résidence. Depuis janvier 2010, 25% des jetons de présence des membres du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations sont devenus variables et sont versés en fonction de leur assiduité aux séances du comité.

(14) Mme. Catherine Pourre a quitté la Société le 1^{er} septembre 2013.

(15) Le détail complet est présenté dans la partie « Renseignements juridiques ».

(16) Cf. 15.

2. Rémunération des membres du Directoire⁽¹⁷⁾

Unibail-Rodamco SE applique l'ensemble des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, introduites dans la version consolidée du Code Afep-Medef de juin 2013. En outre et allant au-delà de ces recommandations Afep-Medef, aucun membre du Directoire n'est titulaire d'un contrat de travail depuis fin 2009.

La politique de rémunération des membres du Directoire a été élaborée par le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations avant le rapprochement Unibail SA et Rodamco Europe NV en 2007. Cette politique a été approuvée

par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007 et maintenue depuis sans changement, à l'exception de l'introduction d'un Plan d'actions de performance comme partie intégrante de l'incentive long terme (LTI) approuvé lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2012. La rémunération des membres du Directoire continue à comprendre quatre composantes : (i) une rémunération annuelle fixe brute, (ii) une incentive court terme (STI), (iii) une incentive long terme (LTI) composé d'options de performance et d'actions de performance, soumises aux conditions de performance et de présence et (iv) d'autres avantages (retraite, voiture de fonction, mutuelle Groupe, etc.).

3. Gouvernement d'entreprise

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

Tous les actionnaires ont droit d'assister aux assemblées générales, dont les règles de fonctionnement sont fixées à l'Article 18 des statuts de la Société⁽¹⁸⁾. 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 227).

4. Dispositif de contrôle interne

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

S'agissant de domaines de risques plus « maîtrisables », ils sont identifiés au travers d'une cartographie permettant d'identifier les risques les plus critiques en termes de probabilité et d'impact. Cette cartographie des risques a été actualisée et discutée lors d'une réunion du Directoire le 9 avril 2013. Cette cartographie a été revue et discutée par le comité d'audit et ensuite par le Conseil de Surveillance le 25 avril 2013. Ces 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, à l'exception des activités pour lesquelles Unibail-Rodamco n'assure pas directement la gestion ou est en contrôle conjoint, notamment Comexposium et Mfi. 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.

(17) Cf. 15.

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

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 animé par un Directoire composé de six membres au 31 décembre 2013, 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. Le *Compliance Book* a été modifié et approuvé trois fois en 2013 par le Directoire. 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.

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

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

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

4.1. Autorisation des investissements et des cessions

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

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

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

Unibail-Rodamco procède deux fois par an à l'évaluation de ses actifs par des experts externes, ce qui permet d'apprécier leur valeur de marché, mais également de vérifier et de valider les hypothèses internes de prix de cession ou de revenu locatif. Les équipes participant à l'analyse et à la conduite de ces opérations ont pour la plupart une expérience dans le domaine des fusions-acquisitions acquise auprès de banques d'affaires, de cabinets d'avocats ou d'autres institutions spécialisées dans le secteur d'activité. Le Groupe fait en outre appel, chaque fois que nécessaire, à des experts externes (avocats, fiscalistes, auditeurs, conseils, etc.) pour se faire assister.

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

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

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

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

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

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

Par ailleurs, Unibail-Rodamco compte parmi ses salariés des experts de la construction intervenant en tant que maîtres d'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 Development qui est en charge d'optimiser 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 a mis en place un comité international pour la performance environnementale, assisté de comités régionaux, en charge de définir une politique commune de performance environnementale et de superviser sa mise en œuvre. 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.

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 & Pours de ces assureurs.

Le programme d'assurances dommages aux biens et terrorisme garantit la plupart des actifs du patrimoine en valeur de reconstruction à neuf évaluée régulièrement par des cabinets d'expertise spécialisés, ainsi que les pertes de loyers et

pertes d'exploitation. Le Groupe Unibail-Rodamco a également souscrit un programme d'assurances de responsabilité civile multiligne garantissant les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des sociétés du Groupe à l'égard des tiers.

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

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

L'évaluation annuelle de la maîtrise des risques d'hygiène et de sécurité a été réalisée en 2013 sur tous les actifs gérés directement par le Groupe dans toutes les régions afin de déterminer des actions de progrès en termes de réduction des risques. Cette évaluation est menée par des bureaux de contrôle indépendants. Cette évaluation des risques constitue une source unique et complète d'information sur la gestion des risques sanitaires/environnementaux (eau, air, plomb, amiante, légionellose, etc.).

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

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.

4.5. Les risques financiers

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

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

Le comité actif-passif s'est réuni quatre fois en 2013. Pendant l'année, ses membres reçoivent des informations régulières sur les principales évolutions de l'environnement financier, notamment les variations des taux d'intérêt, des conditions de financement, du cours de l'action ou des opérations de marché réalisées.

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

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

En 2014, l'application informatique de gestion de la trésorerie sera améliorée en termes d'enregistrement des transactions financières qui sera automatisé entre le front-office et le back-office) et enrichie d'un module de gestion intégrée des pouvoirs bancaires pour la France.

Afin de limiter les risques de fraude ou de détournement, le Groupe a mis en place une organisation sécurisée des moyens de paiement et a formalisé les règles d'ouverture, de modification et de clôture des comptes bancaires.

Unibail-Rodamco doit se conformer aux obligations de transparence fiscale découlant des différents régimes REIT dans les pays dans lesquels il opère. Le respect de ces règles fait l'objet d'un examen trimestriel par une équipe spécialisée de la Direction Financière.

4.6. Les risques juridiques

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

Le Groupe emploie des juristes spécialistes dans les réglementations locales et, le cas échéant, se fait assister par des avocats et des experts externes. La Direction Juridique Groupe a mis en place dans toutes les régions une procédure d'information systématique et immédiate des équipes de direction régionale et du Groupe en cas d'apparition de risques nouveaux et/ou en cas d'événements de nature à modifier l'évaluation d'un risque existant.

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

4.7. Les risques informatiques

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

- Le système d'information d'Unibail-Rodamco s'appuie sur :
- des logiciels conçus et développés en interne tournés vers l'efficacité des actifs et permettant d'assurer la gestion locative;
 - des logiciels développés par des entreprises informatiques de renom comme SAP, SOPRA, CODA et IGENL; et
 - un ensemble de base de données permettant d'extraire sur toutes les activités des reporting complets et d'effectuer des contrôles garantissant la cohérence et l'intégrité des données.

La gestion des risques informatiques d'Unibail-Rodamco repose sur :

- une politique de sécurité informatique prévoyant l'utilisation de mots de passe individuels pour accéder aux systèmes

et aux applications et le contrôle des demandes de droits d'accès permettant de garantir la sécurité et l'intégrité du système d'information du Groupe;

- une politique de gestion du changement prévoyant un suivi des développements informatiques lors de réunions d'avancement au cours desquelles le planning, les coûts ainsi que les problématiques majeures sont abordés. Tous les développements informatiques sont approuvés par les utilisateurs;
- une politique permettant d'assurer la reprise des activités prévoyant des sauvegardes régulières des données informatiques conservées en dehors des sites et permettant d'assurer la continuité des activités dans le cas d'une panne du système d'information. Par ailleurs, un centre externe de traitement des données situé au nord de Paris permet d'assurer la haute disponibilité des systèmes de messagerie et de gestion de trésorerie et sert également de plateforme de secours permettant la reprise des systèmes. Par ailleurs, le plan de reprise d'activité du Groupe a été mis à jour en 2013. Ce plan prévoit les plans d'actions technique et organisationnel en cas d'un sinistre majeur (indisponibilité temporaire des bureaux et/ou des infrastructures informatiques).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.