

CHAPITRE 6

Facteurs de risque et contrôle interne

6.1	GESTION DES RISQUES	417
6.1.1	Politique et organisation de la gestion des risques	417
6.1.2	Cadre de la gestion des risques du Groupe	418
6.1.3	Dispositif de contrôle interne	420
6.2	PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE	421
6.2.1	Classement des principaux facteurs de risque spécifiques	421
6.2.2	Principaux facteurs de risque détaillés	422
6.3	TRANSFERT DES RISQUES AUX ASSUREURS	438

6.1 GESTION DES RISQUES

6.1.1 POLITIQUE ET ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

La politique de gestion des risques du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield (« URW » ou « le Groupe ») a pour objet :

- D'identifier et d'analyser les principales menaces potentielles afin d'anticiper les risques de manière proactive ;
- Définir et appliquer des mesures de réduction des risques appropriés afin de limiter l'impact des risques identifiés ;
- De sécuriser la prise de décision et la mise en œuvre des politiques du Groupe afin d'atteindre ses objectifs ;
- De créer et préserver la valeur, les actifs, la marque et la réputation du Groupe ;
- D'assurer la cohérence des décisions dans le respect des valeurs et de la stratégie du Groupe ; et
- De rassembler les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune en matière de gestion des risques.

URW suit une organisation matricielle en cinq régions (Europe centrale, Europe du Sud, Royaume-Uni, Europe du Nord et États-Unis) composée de 12 pays (Allemagne, Autriche, Danemark, Espagne, États-Unis, France, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Suède) sous la direction de cinq Directeurs Généraux Opérations régionales et d'un *Corporate Center* organisé autour de cinq fonctions principales, à savoir de développeur, de propriétaire, d'opérateur, ressourceur et financeur. Le processus de prise de décision est structuré par le biais des Comités et de manière collégiale. La séparation des tâches au sein du Groupe repose sur la distinction des fonctions d'exécution et de contrôle. URW n'externalise pas ses activités stratégiques, à l'exception de certaines fonctions de son système d'information. Au sein des cinq régions mentionnées, URW exerce les activités principales suivantes : investissement et désinvestissement, gestion d'actifs, gestion opérationnelle (gestion locative et gestion immobilière), construction, rénovation et gestion des centres de congrès et d'exposition. Ces activités sont décrites ci-après. La structure organisationnelle repose également sur un système de délégations définissant les rôles et les responsabilités des managers. De plus, cette structure est complétée par des comités internes au sein desquels les décisions sont prises sur la base d'une analyse des risques.

PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE INCLUANT LES PROCESSUS CLÉS ET LES FONCTIONS SUPPORT



INVESTISSEMENT/ DÉSINVESTISSEMENT ET DÉVELOPPEMENT

L'investissement est l'un des processus clés d'URW : il s'agit d'une des premières étapes de la chaîne de création de valeur. Cette étape débute par la recherche d'opportunités, en s'appuyant sur les informations obtenues auprès de courtiers, de relations tissées avec des spécialistes et de relations avec la communauté locale. Une fois qu'une opportunité d'investissement est identifiée, elle est soumise à une procédure stricte d'analyse et d'approbation, comportant plusieurs étapes, conformément aux processus décisionnels internes rigoureux et en accord avec la stratégie d'investissement d'URW.

Sous la supervision du Directeur Général Investissements, le département Investissements est responsable du processus de création de valeur, ainsi que de manière régulière de la valorisation et du conseil en matière immobilière. Il s'appuie sur les informations susmentionnées pour déterminer si l'actif doit être cédé ou conservé.

En cas de désinvestissement, un processus très structuré est appliqué afin de fournir les informations les plus exhaustives et précises possibles (*data room*) afin d'optimiser le prix de vente et de minimiser les déclarations et les garanties à fournir ainsi que les responsabilités potentielles.

S'agissant du développement de nouveaux ensembles immobiliers, chaque région dispose de son propre département Développement en collaboration avec le *Corporate Centre*. Le même processus de prise de décision est applicable tel que mentionné ci-dessus. La construction est réalisée (préparation des appels d'offres, appels à candidatures, sélection des constructeurs, etc.) sous la responsabilité du Directeur Général Investissements, du Directeur Délégué Développement et des Directeurs Généraux régionaux. La construction est réalisée par des sociétés de construction expérimentées qui sont gérées et contrôlées par des professionnels externes de la conception et des équipes internes.

GESTION D'ACTIFS

Sous la responsabilité des cinq Directeurs Généraux régionaux Opérations rapportant au Président du Directoire, l'activité de gestion d'actifs est axée sur la valorisation du portefeuille d'actifs immobiliers d'URW et sur la définition de la stratégie propre à chaque actif (plan à cinq ans). En accord avec les termes et conditions contractuels, le département Comptabilité assure la facturation, le recouvrement des loyers et le règlement des charges d'exploitation des immeubles.

6. Facteurs de risque et contrôle interne

6.1 Gestion des risques

GESTION OPÉRATIONNELLE

La gestion opérationnelle est organisée et gérée au niveau des régions par leur Directeur Général Opérations régional respectif. Elle couvre principalement la location immobilière, la mise en œuvre/le suivi du *business plan* à cinq ans et la gestion immobilière, incluant la sécurité et la maintenance technique (gestion des bâtiments).

GESTION DES CENTRES DE CONGRÈS & EXPOSITIONS (C&E)

L'activité de gestion des centres de Congrès & Expositions consiste notamment à louer des surfaces du portefeuille de centres d'expositions d'URW à des organisateurs d'expositions, à fournir des prestations obligatoires (installations techniques, électriques) et des prestations accessoires (parkings, connexion Wifi).

CONSTRUCTION ET RÉNOVATION

Ce pôle exerce les fonctions suivantes :

- Contrôle des coûts de construction et gestion des contrats de construction ;
- Établissement de la politique de développement RSE du Groupe ;
- Sélection et contrôle des entreprises de construction et de rénovation ; et
- Supervision de la construction jusqu'à l'inauguration.

6.1.2 CADRE DE LA GESTION DES RISQUES DU GROUPE

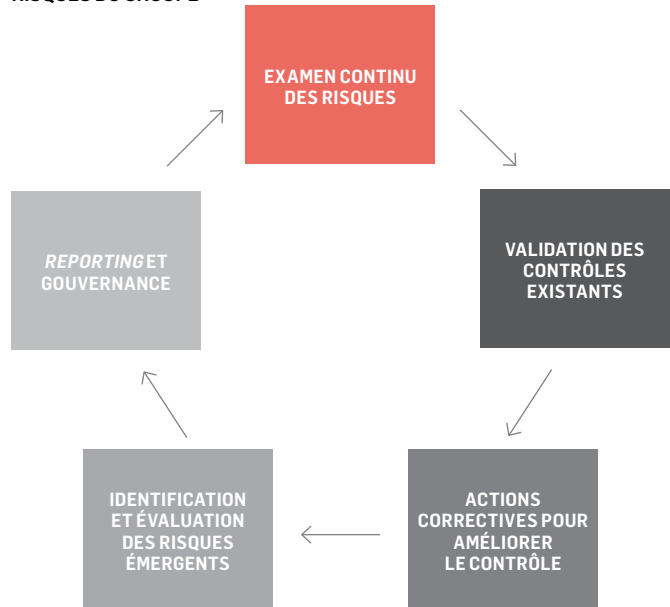
Depuis la finalisation de l'acquisition de Westfield en juin 2018, le cadre de gestion des risques a continué d'évoluer. Tous les risques clés ont été analysés et évalués en interne et des plans d'action à des fins d'amélioration ont été mis en place. 15 risques clés identifiés ont été présentés et ont fait l'objet en 2021 d'une révision semestrielle par le Comité d'Audit et le Conseil de surveillance (évaluation de mi-année et de fin d'année).

Les composantes de notre cadre de gestion des risques s'articulent autour de :

- L'inventaire des risques ;
- La méthodologie du contrôle des risques (y compris le suivi des mesures d'atténuation et des plans d'action appropriés) ;
- Une cartographie des risques ;
- La gouvernance ; et
- Une organisation fonctionnelle.

URW dispose désormais d'un solide programme de gestion des risques à l'échelle du Groupe offrant une assurance raisonnable quant au niveau de contrôle et reste orienté vers l'évaluation et l'amélioration continues des contrôles.

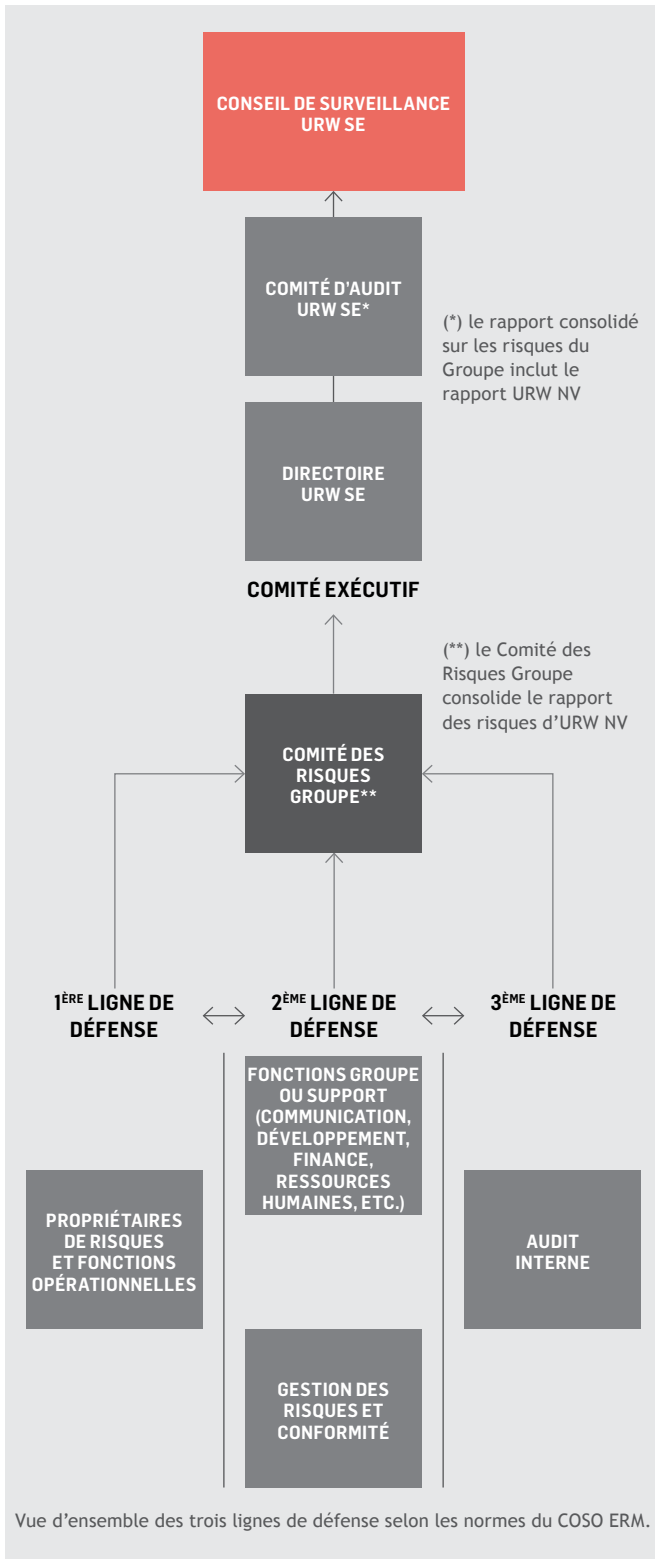
VUE D'ENSEMBLE DES RESPONSABILITÉS CLÉS DE LA GESTION DES RISQUES DU GROUPE



La gouvernance continue d'accroître et de soutenir l'importance de la gestion des risques en établissant des responsabilités de supervision. URW a travaillé sur l'harmonisation et la cohérence des instances de gouvernance en charge de la gestion des risques, en tenant compte des bonnes pratiques du marché, des pratiques régionales et sectorielles et des attentes des investisseurs.

Le 6 décembre 2018, sur recommandation du Comité d'Audit (CA), le Conseil de surveillance (CS) a approuvé le cadre de gestion des risques. En 2021, deux réunions du CA et CS se sont tenues au sujet de la gestion des risques. En amont de ces Comités, trois conférences téléphoniques se sont déroulées entre le Président du CA, la Directrice Générale des Fonctions Centrales et le département de gestion des risques.

Le cadre de gestion des risques et les trois lignes de défense d'URW sont organisés comme suit :



Vue d'ensemble des trois lignes de défense selon les normes du COSO ERM.

Pour détecter les principaux risques spécifiques du Groupe et concevoir des mesures de gestion des risques appropriées en relation avec les spécificités locales propres, le cadre de gestion des risques du Groupe comprend un Comité des Risques États-Unis.

Les responsabilités de ce Comité local sont de :

- Soutenir le développement d'une culture du risque au sein des régions, promouvoir une discussion ouverte sur les risques et intégrer la gestion des risques dans l'organisation et parmi les employés ;
- Suivi de la mise en œuvre effective des mesures d'atténuation et des plans d'action identifiés ;
- Fournir des informations à la direction concernant l'appétence et la tolérance au risque des plateformes d'URW ;
- Intégrer la gestion des risques dans toutes les activités du Groupe ;
- Discuter de l'identification et de l'évaluation des risques avec les propriétaires des risques locaux ;
- Soutenir l'amélioration du contrôle des risques et des mesures de gestion, et suivre les plans d'actions ;
- Examiner les initiatives en matière de risque par rapport au *compliance book* afin d'harmoniser l'évaluation et d'établir les priorités en matière de formation ;
- Rester conscient de l'évolution notable de tout risque existant ou de tout risque nouveau ou émergent ; et
- Valider les étapes de préparation en vue d'un examen par le Comité des Risques du Groupe.

Le Comité des Risques Groupe assure le suivi des risques au niveau du :

- Directeur Général Finance (Président du Comité) ;
- Directeur Juridique Groupe ;
- Directeur Groupe de la Sécurité, de la Gestion des Risques et de la Gestion de Crise ;
- Directeur Groupe de l'Audit interne et Conformité ;
- Responsable Gestion des Risques Europe ;
- Directeur Groupe des assurances ; et
- Propriétaires des Risques selon les besoins.

La principale responsabilité du Comité consiste à superviser et approuver la cartographie des risques à l'échelle du Groupe et les principales mesures de gestion. Le comité doit en outre assister le Directoire à :

- Veiller à ce que l'ensemble des équipes de direction ait identifié et évalué les risques auxquels le Groupe est exposé dans l'ensemble des régions où il opère, et à ce qu'il dispose d'un système performant de gestion des risques ;
- Valider le niveau de contrôle au regard d'un risque donné et, en collaboration avec le Directoire et/ou les autres comités internes, veiller à ce que ces risques soient en accord avec la stratégie des risques du Groupe ;
- Veiller à établir une définition claire de la répartition des responsabilités de chaque propriétaire de risques et s'assurer que les propriétaires de risques procèdent, de façon régulière, à une évaluation des risques et à une analyse des écarts afin de garantir en permanence une bonne connaissance de tous les risques ; et
- Informer le Directoire et le CS de tous les risques émergents et évolutifs.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

6. Facteurs de risque et contrôle interne

6.1 Gestion des risques

Afin d'assurer ses responsabilités et ses tâches, le Comité :

- Promeut le développement d'une culture de gestion des risques au sein du Groupe, encourage un dialogue ouvert sur les principaux risques, intègre la gestion des risques aux objectifs du Groupe et au système de rémunération, et crée une culture d'entreprise soucieuse de la gestion des risques à tous les niveaux et non de leur omission ou de leur acceptation sans analyse préalable ;
- Fournit des informations au management et au Comité Exécutif au sujet de l'appétence et de la tolérance au risque du Groupe ;
- Pilote le profil de risque du Groupe (cartographie des risques) ; et
- Approuve la politique et le plan de gestion des risques qui incluent :
 - La structure de la gestion des risques du Groupe ;
 - Les normes et la méthodologie adoptées afin d'évaluer ces risques ;
 - Les mesures de gestion des risques (règles et principes de management des risques) ; et
 - Des programmes de formation, de sensibilisation ou d'information.

Le département de gestion des risques a examiné les principaux risques et plans d'actions associés du Groupe, en collaboration avec les propriétaires des risques et avec chaque directeur régional des opérations. L'examen des principaux risques par le Comité d'Audit et le CS se poursuivra en 2022.

Une description des principaux risques gérés dans le cadre du dispositif de contrôle interne est énoncée ci-après. Le Comité des Risques Groupe s'est réuni deux fois en 2021. Ses principales actions ont été les suivantes :

- Examen de la cartographie des risques du Groupe ;
- Revue et suivi des plans d'action ; et
- Validation des décisions opérationnelles.

6.1.3 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne du Groupe couvre l'ensemble des activités du Groupe dans toutes les régions où il opère. Ce dispositif repose sur un ensemble de principes permettant de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de contrôle interne suivants :

- Mise en œuvre effective et optimisation des opérations ;
- Protection des actifs du Groupe ;
- Fiabilité des informations financières ; et
- Conformité aux lois et réglementations applicables à toutes les opérations et aux règles internes d'URW.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne définis dans le cadre de référence établi par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Il repose sur :

- Un référentiel de procédures standardisées ;
- La responsabilisation des directions en charge des activités, des finances et du contrôle ;
- La collégialité dans le processus de prise de décision pour les opérations d'acquisition, de cession ou de rénovation/construction et de commercialisation ; et
- La séparation des tâches entre les fonctions d'exécution et de contrôle.

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

- D'une description de la structure organisationnelle du Groupe fondée sur une organisation matricielle avec un double rattachement au niveau du Groupe et des régions, y compris la plateforme États-Unis ;
- D'une description de la gouvernance d'Unibail-Rodamco-Westfield SE et de ses filiales, et d'Unibail-Rodamco-Westfield N.V. (« URW N.V. ») et de ses filiales ;
- D'un référentiel décrivant les principaux processus et règles internes concernant les activités d'investissement et de cession, de développement, de commercialisation et les fonctions support, notamment finance et ressources humaines ;
- D'un Code d'Éthique mis à jour en 2021, qui rassemble les principales valeurs et règles de conduite en mettant particulièrement l'accent sur les comportements éthiques, la prohibition de la corruption, les situations de conflits d'intérêts, la confidentialité des informations et les opérations réalisées sur les Actions Jumelées ; et
- D'un programme anti-corruption incluant entre autres une cartographie des risques mises à jour en 2021 et un processus d'évaluation des tiers avant la conclusion d'une relation d'affaires.

En complément du *compliance book*, l'environnement de contrôle du Groupe comprend :

- Des descriptions des postes et un système d'évaluation de la performance ;
- Un ensemble de délégation de pouvoirs et de responsabilités couvrant toutes les 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 ; et
- Des instructions et recommandations moins formelles, mais faisant partie intégrante du dispositif de contrôle interne.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne est confiée à la Direction de l'Audit Interne du Groupe, composée de huit personnes situées en France et aux États-Unis qui réalisent régulièrement des missions portant sur toutes les entités du Groupe selon le plan d'audit annuel approuvé par le Directoire et le Comité d'Audit.

À la demande du Président du Directoire ou du Comité d'Audit (ou de sa Présidente/son Président), 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. Un résumé des conclusions d'audit est fourni au Comité d'Audit sur une base trimestrielle.

La Charte d'Audit Interne d'URW définit les missions de l'audit interne. Afin de garantir son indépendance, la Direction de l'Audit Interne est rattachée au Président du Directoire et à la Présidente du Comité d'Audit.

Une description des principaux risques gérés dans le cadre du dispositif de contrôle interne est énoncée ci-après.

6.2 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

Conformément au Règlement européen n°2017/1129 du 14 juin 2017 sur le prospectus à publier en cas d'offre au public de valeurs mobilières ou en vue de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé, les facteurs de risque présentés ci-après se limitent aux risques spécifiques du Groupe et demeurant significatifs après l'application des mesures de gestion des risques.

Cependant, les facteurs de risque abordés dans la présente section ne sont pas exhaustifs et ne peuvent être exclusifs d'autres risques, soit

des risques potentiels non identifiés ou des risques émergents/identifiés évolutifs, et/ou des risques non spécifiques au regard du Groupe et/ou dont la survenance n'est pas envisagée à la date de dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, de nature à avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière et/ou ses résultats, le cours de ses actions ou ses prévisions/perspectives. Par ailleurs, compte tenu de l'étendue géographique des activités du Groupe, l'impact potentiel d'un même type de risque peut varier d'un pays à l'autre.

La cartographie des risques du Groupe est examinée et mise à jour, le cas échéant, de manière récurrente sous la supervision du Comité des Risques Groupe. Elle fait l'objet de discussions lors des réunions du Comité d'Audit et du Conseil de surveillance.

Compte tenu de l'évolution extrêmement incertaine et préoccupante de la situation géopolitique Européenne et internationale dans le cadre du conflit armé en Ukraine, la cartographie des risques du groupe et/ou leur évaluation sont susceptibles de connaître une évolution défavorable rapide liée aux impacts économiques, financiers, sociaux et environnementaux majeurs - identifiés ou non - du conflit ou de son extension éventuelle, qui pourraient avoir un effet négatif très significatif sur les activités du groupe, ses prévisions budgétaires et de résultat, ainsi que sur sa stratégie annoncée.

6.2.1 CLASSEMENT DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE SPÉCIFIQUES

L'inventaire des risques du Groupe, utilisé pour la cartographie des risques, compte 15 risques spécifiques organisés en cinq catégories. Les risques présentés ci-dessous sont notés au sein de chaque catégorie par ordre décroissant d'impact sur le Groupe (les premiers étant les plus impactant) et de probabilité.

Cette notation repose sur :

- (i) L'impact net potentiel correspondant à l'impact (financier/juridique/de réputation) éventuel après mise en place des mesures de gestion des risques (impact net); et
- (ii) La probabilité nette potentielle de la concrétisation du risque après mise en place des mesures de gestion des risques (probabilité nette).

Cette notation, et en particulier la probabilité, est le résultat de l'évaluation des risques du Groupe réalisée dans le cadre du dispositif de gestion des risques décrit au paragraphe 6.1.2 « Cadre de la Gestion des risques du Groupe » du Document d'Enregistrement Universel 2021 et relève de l'appréciation subjective du management.

Légende utilisée ci-dessous :

Notation

Impact net	●●● Élevé	●●○ Moyen	●○○ Faible
Probabilité nette	■ ■ ■ Probable	■ ■ □ Possible	■ □ □ Peu probable

Catégories de facteurs de risque	Facteurs de risque	Notation après mise en place des mesures de gestion des risques		Section
		Impact net	Probabilité nette	
Catégorie n° 1 : secteur d'activité et risques opérationnels	Évolution et perturbation du marché de l'immobilier commercial	●●●	■ ■ ■	6.2.2.1.A
	Fusions-acquisitions, investissements et désinvestissements	●●●	■ ■ ■	6.2.2.1.B
	Commercialisation et partenariat	●●●	■ ■ ■	6.2.2.1.C
	Gestion du développement, de la conception et de la construction	●●●	■ ■ □	6.2.2.1.D
	Système d'information et données : continuité et intégrité	●●○	■ ■ □	6.2.2.1.E
	Marque et réputation	●●○	■ □ □	6.2.2.1.F
Catégorie n° 2 : risques financiers et fiscaux	Accès au financement et perturbation des marchés financiers	●●●	■ ■ ■	6.2.2.2.A
	Exactitude des prévisions et perspectives financières	●●●	■ ■ □	6.2.2.2.B
	Régime REIT et conformité fiscale	●●○	■ □ □	6.2.2.2.C
Catégorie n° 3 : risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise	Recrutement, rétention et plan de succession	●●●	■ ■ ■	6.2.2.3.A
	Changement climatique et risques sociétaux	●●○	■ ■ □	6.2.2.3.B
Catégorie n° 4 : risques liés à la sûreté, la santé et la sécurité	Terrorisme et incident de sûreté majeur	●●●	■ ■ □	6.2.2.4.A
	Hygiène, santé et sécurité	●●●	■ ■ □	6.2.2.4.B
Catégorie n° 5 : risques juridiques et réglementaires	Risques juridiques et réglementaires	●●○	■ ■ □	6.2.2.5.A
	Corruption, lutte anti-blanchiment et fraude	●●○	■ □ □	6.2.2.5.B

6. Facteurs de risque et contrôle interne

6.2 Principaux facteurs de risque

6.2.2 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE DÉTAILLÉS

6.2.2.1 CATÉGORIE N°1 : SECTEUR D'ACTIVITÉ ET RISQUES OPÉRATIONNELS

A. ÉVOLUTION ET PERTURBATION DU MARCHÉ DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL

En tant que créateur et opérateur mondial d'actifs commerciaux, toute dégradation à moyen ou long terme de la conjoncture économique, avec des implications sur le marché locatif et/ou les investissements, peut avoir un impact significatif sur le volume d'activité du Groupe, la valeur de ses actifs, ses résultats et sa stratégie d'investissement et de développement.

URW, au 31 décembre 2021, dispose d'un portefeuille valorisé à 54,5 M€ dont 86 % dans les centres commerciaux 85 centres commerciaux (dont 53 *Flagships* dans les villes les plus dynamiques d'Europe et des États-Unis) présents sur deux continents et dans 12 pays. Compte tenu de son profil immobilier et de son exposition, les résultats d'exploitation du Groupe et/ou sa principale stratégie commerciale pourraient être affectés négativement par son incapacité à continuer de louer des emplacements dans ses actifs à des conditions économiquement favorables, par un défaut de paiement des locataires, par son incapacité à adapter son offre et l'expérience client aux nouvelles tendances et attentes, ou à développer et mettre en place de nouveaux modèles économiques. Au niveau macro-économique, si de nouveaux variants de la COVID-19 venaient à émerger, cela pourrait prolonger la pandémie et induire de nouvelles perturbations économiques.⁽¹⁾ La croissance mondiale est estimée à 5,9 % en 2021 et devrait se modérer à 4,4 % en 2022. Les estimations intègrent les effets anticipés des restrictions de mobilité, des fermetures de frontières et des impacts sanitaires de la propagation du variant Omicron. Ces effets varient d'un pays à l'autre en fonction de la sensibilité de la population, de la sévérité des restrictions de mobilité, de l'impact attendu des infections sur la main d'œuvre disponible et de l'importance des secteurs à forte intensité de contacts.

Les analystes ont anticipé une augmentation du PIB (produit intérieur brut) de 4,3 % en Europe continentale, de 4,7 % au Royaume-Uni et de 5,6 % aux États-Unis pour 2021 et prévoient respectivement 4 %, 2,3 % et 4 % en 2022⁽²⁾. La société et la consommation évoluent également de manière très significative (les gens vivront, travailleront et achèteront différemment après la COVID-19, et seront plus attentifs à leurs choix, etc.).

Les analystes anticipent également une hausse de l'inflation pour 2022. Une telle inflation peut avoir une incidence négative sur le pouvoir de consommation et, par conséquent, sur le chiffre d'affaires mondial des détaillants. Cela pourrait avoir un impact négatif sur les capacités du détaillant à continuer d'investir dans ses nouveaux concepts et dans l'innovation numérique et, par conséquent, sur l'attractivité de son offre commerciale. L'augmentation des taux d'inflation dans les pays où le Groupe opère peut déclencher certaines tensions sociales ainsi que des perturbations du marché de détail.

En outre, le taux de chômage⁽²⁾ pourrait avoir un impact significatif sur l'activité de l'immobilier commercial mais les analystes prévoient des taux de chômage plus faibles pour 2021 en Europe continentale (6,2 %), au Royaume-Uni (5 %) et aux États-Unis (3,5 %).

Dans le monde, l'activité *e-commerce* a augmenté de 30 % en 2020 et les analystes prévoient une augmentation plus lente de 11 % en 2021 par rapport à 2020 (respectivement en Europe continentale de 13 %, au Royaume-Uni de 9 % et aux États-Unis de 9 %⁽³⁾).

Il est difficile de prédire dans quelle mesure ces tendances se poursuivront, même après la neutralisation de la pandémie de COVID-19, mais les analystes prévoient des taux similaires d'augmentation des ventes en ligne au niveau mondial en Europe continentale, au Royaume-Uni et aux États-Unis⁽³⁾. L'émergence d'Omicron à la fin novembre pourrait avoir un impact sur ces prévisions.

La valeur des actifs immobiliers du Groupe (évaluée à l'aide de la méthode de la juste valeur) est sujette à des variations du fait des principales hypothèses choisies par les experts évaluateurs (rendement, valeur locative, taux d'occupation). Ces variations peuvent se révéler significatives et porter préjudice au Groupe. Les revenus locatifs de certains actifs du Groupe peuvent dépendre de « *Flagships* »/grands magasins et pourraient subir un impact négatif significatif en cas de résiliation de leurs baux, de faillite ou procédure équivalente ayant des impacts financiers ou de non-reconduction de leurs baux et/ou en cas de manque d'attractivité de leur emplacement et/ou d'une concentration du secteur de la distribution.

Les opérations dans les centres commerciaux URW ont été particulièrement touchées par les périodes de fermeture et les restrictions au cours du premier semestre de 2021, tandis que les opérations ont généralement pu se dérouler avec des restrictions assouplies au cours de la période S2-2021, à l'exception de la fin de l'année qui a été touchée par une résurgence de la pandémie. Dans l'ensemble, les chiffres de fréquentation de l'exercice 2021 ont montré une forte reprise lorsque les centres étaient ouverts, avec des taux de conversion plus élevés entraînant de meilleures performances de ventes de nos locataires par rapport aux niveaux de 2019 et 2020.

En Europe, la fréquentation globale de l'exercice 2021 par rapport à 2019 a diminué de -34 % mais a augmenté de +5 % par rapport à 2020 et ce malgré un plus grand nombre de jours de fermeture en 2021. La Suède et l'Espagne ont obtenu de meilleurs résultats que les autres pays, avec des taux de fréquentation de 77 % et 76 % des niveaux de 2019, respectivement, en raison de restrictions moins sévères.

Aux États-Unis, des données sur la fréquentation ne sont pas disponibles pour tous les centres⁽⁴⁾. Pour les actifs pour lesquels des données fiables sont disponibles, la fréquentation au cours de l'exercice 2021 a atteint 72 % des niveaux de 2019 et 74 % en excluant les actifs CBD dont la fréquentation est affectée par les politiques de travail à domicile.

(1) Source : FMI, Mise à jour des perspectives de l'économie mondiale, 18 janvier 2022.

(2) Source : IMF, OECD, au 28 Janvier 2022.

(3) Source : données *Euromonitor E-Commerce*.

(4) Comprend uniquement les centres (19) pour lesquels au moins un an de données comparables de *Springboard of ShopperTrak* est disponible.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> • Changements continus dans le secteur du commerce en raison de la concurrence de la vente en ligne et des changements démographiques et culturels. Les grands magasins et de nombreuses enseignes en vogue pourraient devoir changer leurs stratégies de vente, voire fermer des boutiques ; • L'incapacité à s'adapter à l'évolution rapide des préférences des consommateurs et des enseignes, ou encore des habitudes et préférences sur les activités Bureaux, Congrès & Expositions, pourrait avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs de location et de revenus, ce qui pourrait peser sur les résultats financiers du Groupe ; • La stratégie actuelle d'URW pourrait ne pas permettre de faire face à l'évolution des conditions des marchés du commerce et de l'immobilier ; et • La concurrence avec d'autres acteurs du secteur immobilier pourrait avoir un impact négatif sur les revenus du Groupe et sur sa capacité à acquérir des biens immobiliers, à développer des terrains et à attirer les locataires de manière efficace. 	<p>Le Groupe a mis en place de nombreuses mesures pour s'adapter aux nouvelles tendances des consommateurs et les attirer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Études annuelles dans chaque zone géographique (Europe et États-Unis) pour comprendre et anticiper les changements démographiques, culturels et de consommations ; • Nomination d'un Directeur de la Clientèle (<i>Chief Customer Officer</i>) dans le cadre d'une nouvelle approche centrée sur le client comprenant une stratégie numérique renforcée, le redimensionnement des actifs en circulation pour adapter les surfaces commerciales et la mise en œuvre de la mixité et de la densification ; • Évaluations de la commercialisation et du positionnement de chaque actif <i>Flagship</i> afin de pérenniser la stratégie de l'actif et d'adapter le <i>mix</i> de vente aux nouveaux besoins ; • Collaboration étroite avec les enseignes afin de bien comprendre leur stratégie ; • Extension de l'activité locative à de nouveaux profils de locataires incluant davantage de restauration, de divertissement, de santé et bien-être, de marques de luxe et de marques nées en ligne (DNVB : <i>Digital Native Vertical Brand</i>) ; • Plan dédié de redéveloppement des centres commerciaux, incluant l'aménagement d'espaces événementiels, d'infrastructures numériques et d'espaces locatifs modulables (désignés pour des événements éphémères) ; • Développement de nouveaux canaux de distribution en réponse aux restrictions sanitaires (zone <i>click and collect</i>, « <i>Colis @ Westfield</i> ») ; et « <i>The pass @ Westfield</i> » dans tous les centres commerciaux Westfield français pour aider les visiteurs à planifier leurs achats en réservant un créneau chez leurs détaillants préférés (plus de 200 preneurs participants) ; • Poursuite du développement des services clients pour s'adapter aux nouvelles attentes des clients et aux préférences des consommateurs ; • Programmes de fidélisation et événements dans les centres commerciaux pour améliorer l'expérience client, leur offrir une expérience divertissante et mieux connaître leur profil et leur parcours dans le centre commercial ; • Vente d'actifs non essentiels ou non concurrentiels selon le programme de cessions⁽¹⁾ ; et • Plan de soutien financier important pour aider les commerçants pendant la crise de la COVID-19 et protéger le portefeuille de commerçants.

B. FUSIONS-ACQUISITIONS, INVESTISSEMENTS ET DÉSINVESTISSEMENTS

Une partie du modèle économique d'URW repose sur la création de valeur par l'acquisition et la cession d'actifs. La rentabilité de ces opérations dépend de l'exactitude des hypothèses financières initiales, des conditions de marché (y compris des financements disponibles et de l'intérêt des investisseurs), de la fiscalité, de la qualité et de l'attractivité des actifs et des considérations d'ordre juridique et réglementaire.

Le Groupe peut être confronté à un risque d'illiquidité du marché pouvant impliquer une incapacité à atteindre le calendrier de cession et/ou à obtenir des conditions tarifaires satisfaisantes et/ou à ne pas réaliser la pleine exécution de son programme de cession. L'exécution du plan de cession peut être soumise à l'approbation ou au désaccord des partenaires en *joint-venture* et à l'obtention de l'approbation du processus interne de cessions. Rien ne garantit que ces conditions seront satisfaites dans les délais nécessaires et les cessions peuvent donc être retardées ou incomplètes.

En outre, un ralentissement du marché de l'investissement ou des conditions de marché dégradées ainsi que la possibilité d'une récession mondiale prolongée pourraient avoir un impact négatif sur la disponibilité des capitaux et pourraient encore remettre en question la capacité d'URW à mettre en œuvre son programme de cession et/ou à développer des partenariats par *joint-venture*.

Au 31 décembre 2021, l'évolution de la valorisation du portefeuille d'actifs Groupe reflète l'impact de la COVID-19 : 65,341 Mds€ au 31 décembre 2019, 60,350 Mds€ au 30 juin 2020, 56,314 Mds€ au 31 décembre 2020 et 54,5 Mds € au 31 décembre 2021.

La crise de la COVID-19 a affecté l'attractivité des actifs d'URW identifiés pour être cédés et ont subi un impact négatif, car les investisseurs pourraient réévaluer leur stratégie globale et leur prise de risque. Comme le marché de l'immobilier commercial reste sous pression en raison de l'incertitude liée à la COVID-19, les estimations de valeur des centres commerciaux pourraient être revues à la baisse.

Si le plan de cession d'actifs de 4 milliards d'euros n'est pas achevé dans les délais ou le montant cible n'est pas réalisé, il peut y avoir un impact négatif sur la réputation du Groupe et/ou le prix de marché des Actions Jumelées en raison d'une exposition médiatique forte à la suite de l'annonce du plan de cession. Au 10 février 2022, 62 % de l'objectif de cession de 4 milliards d'euros avait été atteint sur des actifs européens. En outre, le Groupe a poursuivi la stratégie combinée de rationalisation du portefeuille aux États-Unis, ce qui s'est traduit par une réduction de la dette IFRS de 1,6 milliard d'euros en 2021.

(1) Voir la Section 1 Risques liés aux fusions-acquisitions, aux investissements et désinvestissements.

6. Facteurs de risque et contrôle interne

6.2 Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque

- Décalage avec la stratégie du Groupe et hypothèses de valorisation incorrecte (valorisation des actifs et prévisions) ;
- Fuite d'informations et rumeurs sur le marché ; et
- Non-atteinte du plan de cession annoncé de 4 Mds€ et le plan de réduction stratégique du programme États-Unis.

Principales mesures de gestion des risques

- Le processus de décision du Groupe implique directement le Directoire et le Conseil de surveillance pour les grands projets, sur la base des règles internes et des règlements intérieurs ;
- Les équipes projet sont étroitement impliquées dans les opérations afin de déterminer si une opération vaut la peine d'être étudiée et poursuivie. Les analyses juridiques, financières, techniques et commerciales de ces opérations sont toujours présentées à un Comité d'Investissement à des fins d'approbation avant tout engagement contraignant ;
- Diligence raisonnable effectuée avec l'aide de conseillers externes ;
- Stratégie de financement en place pour atténuer le niveau de pression sur le désendettement et préserver l'accès au marché du refinancement ; et
- Révision stratégique régulière entre le Directoire et le Conseil de surveillance pour assurer un alignement complet sur la stratégie du Groupe.

Pour plus d'informations relatives aux investissements et désinvestissements se référer à la Section 4.1.2 Investissements et cessions du présent Document d'Enregistrement Universel.

C. COMMERCIALISATION ET PARTENARIAT

En tant que groupe immobilier disposant de l'un des plus importants portefeuilles d'actifs au monde, la location et le recouvrement des loyers constituent l'activité principale d'URW. La capacité du Groupe à atteindre les objectifs de location au niveau de loyer attendu, puis à percevoir les loyers dépend de la solvabilité de ses locataires (enseignes), dans un environnement économique toujours plus complexe.

Les restrictions d'ouverture, la fermeture temporaire des centres commerciaux et des sites ainsi que les mesures sanitaires imposées dans les pays où le Groupe opère ont eu un impact négatif sur les ventes des détaillants et ont créé un risque d'augmentation potentielle des faillites et notamment de celles des détaillants/locataires. Les restrictions sanitaires liées à la pandémie sont susceptibles d'avoir des conséquences directes sur la location et la perception des charges locatives et/ou de service par le Groupe ou des renégociations de baux permanents à l'initiative des locataires, ce qui peut avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats financiers en fonction du nombre et de la taille des actifs concernés, de l'étendue et de l'évolution de la situation. Au 31 décembre 2021, 85 % des loyers et charges de service facturés pour l'exercice 2021 avaient été encaissés en Europe et 90 % aux États-Unis, représentant 86 % pour l'ensemble du Groupe.

Bien que la pandémie soit toujours très présente avec la menace permanente de nouveaux variants, le niveau de perturbation devrait être considérablement inférieur à ce qu'il était en 2020/2021, et de nouveaux allègements de loyer ne sont pas prévus.

En ce qui concerne les renouvellements, en raison du marché difficile, le Groupe a entrepris de manière sélective des baux à plus court terme, afin d'accélérer les négociations et d'atténuer la vacance jusqu'à ce que les conditions économiques s'améliorent, tout en protégeant les valeurs locatives à moyen/long terme.

Principaux facteurs de risque

- Gestion inappropriée des allègements de loyers, des fermetures de boutique et des indemnités aux locataires ;
- Insolvabilité/défaillance des locataires et fermetures de boutiques. Pour le Groupe, au 31 décembre 2021, les faillites de locataires ont concerné 281 boutiques du portefeuille du Groupe ; et
- Incapacité à réaliser l'objectif de synergies du Groupe en matière de commercialisation et partenariats.

Principales mesures de gestion des risques

- Les objectifs de commercialisation (par exemple prix, délai, locataires ciblés) sont définis par chaque région d'URW en collaboration avec une équipe au niveau du Groupe, avant d'être approuvés par le Comité Exécutif. Les baux importants en termes de valeur et/ou de conditions spéciales doivent être préalablement approuvés en interne par les Directeurs de commercialisation et les Directeurs généraux des régions ;
- Réunion régulière avec les membres des équipes de commercialisation et finance pour examiner les opérations afin de s'assurer qu'elles sont conformes à la stratégie du Groupe et au strict processus de contrôle interne d'approbation des indemnités allouées aux locataires et le niveau des loyers ;
- Le Groupe a offert aux locataires une flexibilité sur les heures d'ouverture sans appliquer de pénalités contractuelles ;
- Campagnes marketing autour de la conformité aux protocoles sanitaires et de sécurité ;
- Processus au niveau local afin de suivre la solvabilité des nouveaux locataires et contrôles rigoureux et réguliers de la solidité financière des locataires ;
- La plupart des locataires fournissent des garanties financières (dépôt de garantie, garantie à première demande ou caution correspondant à un multiple du loyer mensuel) ;
- Solides processus de recouvrement des impayés ;
- Examen constant du rapport sur les locations (locaux vacants, locataires en situation difficile, nouvelles transactions et calendrier d'expiration des baux au cours des trois prochaines années) ;
- Réunions mensuelles avec les responsables du développement, de la construction, de l'activité locative et de la coordination des locataires, afin de surveiller l'avancement des projets et d'ajuster les calendriers de livraison des espaces loués en conséquence ; et
- Mise en place d'une plateforme de commercialisation mondiale pour développer les pratiques internationales de gestion des partenariats et de commercialisation entre l'Europe et les États-Unis.

Pour plus d'informations relatives à la commercialisation et aux partenariats, se référer à la Section 4.1.1 Rapports d'Activités 2021 du présent Document d'Enregistrement Universel.

D. GESTION DU DÉVELOPPEMENT, DE LA CONCEPTION ET DE LA CONSTRUCTION

En tant que développeur mondial, misant sur une stratégie de différenciation continue et d'innovation, URW a mis en place une politique de développement sélective axée sur des projets de développement et de rénovation dans les secteurs des immeubles de bureaux, des centres commerciaux, des hôtels, des immeubles résidentiels et des sites de Congrès et Expositions. De plus, le Groupe adopte une stratégie commerciale combinant projets de développement et densification des actifs existants. Ce portefeuille de projets de développement/extension/rénovation implique un investissement important en capital financier, en ressources humaines, ainsi qu'en attention et en temps de la part des cadres dirigeants. Bien qu'il représente une prodigieuse opportunité en termes de conquête et de protection de parts de marché sur les marchés concurrentiels concernés et de création d'un modèle « *Flagship* », permettant de distinguer URW de la concurrence, un tel portefeuille peut entraîner des surcoûts importants et une incapacité à concevoir un actif approprié et/ou à le livrer en temps voulu, conformément au *business plan* du projet, avec des impacts négatifs pour le Groupe.

Au 31 décembre 2021, le portefeuille de projets de développement s'élève à 3,2 Mds€ avec un total de 0,6 million de m² de surface locative (GLA) à redévelopper ou à ajouter aux actifs existants du Groupe. Cela représente une diminution du *pipeline* de développement de -1,2 Md€ contre 4,4 Mds€ au 31 décembre 2020.

Le Groupe se concentre de plus en plus sur les projets à usage mixte (comprenant notamment des bureaux et des hôtels). La stratégie du Groupe, en particulier pour les projets contrôlés par Bureaux & Autres, est de s'associer à des partenaires financiers stratégiques avant de lancer ces projets, afin de réduire l'allocation de capital sur le bilan du Groupe, tout en s'appuyant sur des projets existants et en générant des commissions de développement et de gestion.

Cinq projets représentant un CTI (Coût Total d'Investissement) d'environ 0,5 Md€ (dont 0,4 Md€ ont déjà été dépensés) devraient être livrés en 2022. La précommercialisation moyenne⁽¹⁾ est de 72 % pour les livraisons des centres commerciaux et de 100 % pour les bureaux et autres.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de développement, décision d'investissement et processus d'approbation inefficaces ; Incapacité à obtenir les autorisations externes requises ; Non-réalisation des objectifs de location et de revenus post-développement ; Non-respect de la qualité de la construction, des coûts et de la date de livraison ; et Incapacité à obtenir un financement adéquat pour un projet (par le biais d'un partenaire de <i>joint-venture</i> ou autre). 	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un processus de prise de décision du Groupe pour toute décision d'investissement dans un projet de développement ; Le statut du projet, son budget et ses résultats sont revus régulièrement (révisions chaque trimestre par la Direction du Contrôle de gestion/évaluations du portefeuille et des <i>business plans</i> à cinq ans par le Comité Exécutif) ; Processus de restructuration de l'équipe DD&C américaine pour s'aligner sur le modèle européen accéléré pour être plus agile et axé sur des processus disciplinés et la maîtrise des coûts. Transition en cours des modèles commerciaux pour les États-Unis et le Royaume-Uni afin de se rapprocher des modèles commerciaux européens ; Accélérer les plans pour passer à des projets plus polyvalents ; Des conseillers et experts-conseils indépendants sont employés tout au long de la phase de pré-développement pour aider à identifier les obstacles potentiels avec les intervenants externes et à élaborer des plans d'action pour bien gérer la situation ; Emploi d'experts en construction au sein de sa propre organisation. Ces derniers gèrent les spécifications de conception et la maîtrise des coûts de construction et de rénovation, et ils veillent à ce que la Charte de qualité environnementale du Groupe ainsi que les réglementations s'imposant aux propriétaires soient respectées ; Processus éprouvé en matière de gestion des réclamations des tiers. Par ailleurs, des polices d'assurance couvrent les responsabilités du Groupe ; Pour les projets développés dans le cadre d'une <i>joint-venture</i>, les éléments relatifs à la conception avant développement et aux plans de construction, aux estimations, rendements de location <i>pro-forma</i> et aux calendriers sont développés et partagés avec les partenaires de <i>joint-venture</i> afin d'améliorer la qualité de la relation, d'éviter tout dysfonctionnement et de garantir la réussite du financement du projet ; Communication claire aux partenaires/parties prenantes de <i>joint-venture</i> concernant tout retard du projet lié à la COVID-19 pour assurer de bonnes relations ; Stratégie de partenariat avec des investisseurs tiers afin de réduire l'exposition au risque du Groupe, de capitaliser sur un savoir-faire supplémentaire et de capturer une partie de la marge de développement ; Mise en place d'accords contractuels permettant de passer des commandes anticipées en cas de pénurie de matériaux critiques, minimisant ainsi le risque de contraintes de livraison de la chaîne d'approvisionnement ; Amélioration du processus d'approvisionnement à l'échelle du Groupe ; Implication précoce dans la phase de construction de renforcer une chaîne d'approvisionnement transfrontalière à tierces parties soutenant le processus de gestion des réclamations. En outre, les polices d'assurance couvrent les responsabilités du groupe ; Standardisation et industrialisation des méthodes de construction pour mieux contrôler le coût et le calendrier des projets. ; et Mise en place d'une équipe interne d'experts chargée d'examiner les projets au stade de la conception afin d'identifier les améliorations et les gains d'efficacité permettant de garantir un projet efficace en termes de coûts et de délais.

Pour plus d'informations relatives aux portefeuilles de projet de développement se référer à la Section 4.1.3 Projets de développement au 31 décembre 2021 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) Surface locative signée ou en cours de signature, dont les termes et conditions financières ont été acceptés.

6. Facteurs de risque et contrôle interne

6.2 Principaux facteurs de risque

E. SYSTÈME D'INFORMATION ET DONNÉES : CONTINUITÉ ET INTÉGRITÉ

Afin de soutenir les objectifs commerciaux et numériques d'URW, le département IT du Groupe s'associe fortement à tout les départements pour fournir et maintenir la technologie adaptée aux besoins du Groupe. Au total, le département IT fournit plus de 100 applications et prend en charge plus de 4000 utilisateurs dans l'ensemble du Groupe.

Tous les départements étant tributaires de technologies de l'information, celles-ci doivent être disponibles en permanence et les données doivent être protégées à tout moment des menaces internes et externes ainsi que d'éventuels accidents.

En cas de survenance de tels risques au sein d'URW, ceux-ci conduiraient à une indisponibilité partielle ou totale conduisant à une désorganisation des processus et des activités, et/ou à des impacts réglementaires (régulation du marché, protection des données personnelles).

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none">• Cyber-risques et inadéquation entre les systèmes et les cybermenaces ;• Indisponibilité des systèmes informatiques critiques ;• Incapacité à garantir l'intégrité des données et rapports générés par les systèmes informatiques ; et• Inadéquation entre les besoins/opérations informatiques et métier.	<p>La gestion des risques informatiques d'URW repose essentiellement sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• Une solide gouvernance impliquant l'IT, la gestion des risques, le juridique, l'audit interne, les parties prenantes commerciales et la direction pour examiner les activités et les investissements, y compris un comité dédié pour surveiller les cyber-risques sur les opérations quotidiennes ;• La stratégie et la technologie de sécurité des systèmes d'information sont conçues et déployées pour prévenir les risques de cybercriminalité, détecter les incidents de sécurité et réagir rapidement pour apporter des solutions en cas d'incidents de sécurité ;• L'intégration des aspects cybercriminalité dans tous les projets informatiques et engagements contractuels avec les fournisseurs informatiques ;• Un cadre de gestion des attaques informatiques au niveau Groupe, avec des procédures de réponse spécifiques en cas d'événements/crises de sécurité informatique majeur(e)s, et lié au processus de notification de violation de données RGPR/CCPA ;• Des audits informatiques réguliers réalisés pour tester les mesures de protection et de détections ; et• Un plan de reprise après sinistre informatique mis en œuvre et testé annuellement.

F. MARQUE ET RÉPUTATION

La marque Westfield et la réputation d'URW sont des atouts importants qui procurent des avantages concurrentiels auprès des consommateurs, des enseignes, des investisseurs, des employés potentiels, entre autres. Du fait de la nouvelle stratégie marketing du Groupe, comprenant la mise en place d'une marque mondiale « Westfield » pour les actifs *Flagships* et autres actifs éligibles du Groupe, le Groupe a renforcé la sensibilisation à l'égard de tout risque qui pourrait avoir un effet négatif ou nuire à la réputation et qui pourrait amoindrir ses avantages concurrentiels. Les incidents, tels que le terrorisme et les incidents de sécurité majeurs, les comportements illégaux ou les actes de corruption, les abus de confiance ou d'intégrité, l'implication dans un projet controversé ou une crise sur les réseaux sociaux (au 31 décembre 2021, les applications du Groupe ont été téléchargées 3,1 millions de fois et URW compte 9,8 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux) en sont des exemples.

Au 31 décembre 2021, le Groupe exploite 85 centres commerciaux dont 53 flagships et 39 actifs de marque Westfield. Le programme de fidélité des consommateurs (représentant plus de 9,5 millions de clients dans le monde) pourrait être affecté si, malgré les protocoles sanitaires en place, il y avait des doutes sur la capacité des centres commerciaux URW à être sûrs, propres, et à respecter les restrictions sanitaires. La marque pourrait être négativement impactée davantage si les grands commerçants devaient faire face à des cas positifs à la COVID-19 dans les centres du Groupe, car le public pourrait percevoir URW comme responsable. Les relations preneurs/clients peuvent avoir un impact sur la réputation du Groupe en cas d'incohérence dans le traitement des demandes de négociation de bail.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none">• Incapacité à développer et à maintenir la réussite de la marque Westfield en support de la stratégie <i>Flagship</i> mondiale ;• Échec dans la mise en œuvre d'une politique juridique claire et responsable en matière de données sur les consommateurs ; et• Incapacité à répondre correctement et à gérer les crises dans les médias, sur les réseaux sociaux, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Globalisation de la stratégie marketing en s'appuyant sur le levier que constitue la marque Westfield et gestion du marketing au niveau des centres commerciaux pour faciliter l'adaptation ;• Nomination du Directeur de la Clientèle (<i>Chief Customer Officer</i>) et développement de la stratégie globale de la marque ;• Mise en place d'une approche ciblée et mesurée pour repositionner la marque en Europe, définition de « 50 attributs » pour se conformer à la norme de la marque Westfield ;• Recours à une agence externe pour élaborer un nouveau projet créatif en Europe et développer une nouvelle campagne marketing afin d'établir la marque Westfield ;• Mise en place de cadres spécifiques afin de couvrir les réglementations en vigueur (RGPD et CCPA) en matière de confidentialité des données (cf. 6.2.2.5.A Risques juridiques et réglementaires) ou de règlement anticorruption ;• Suivi des réseaux sociaux ;• Les centres poursuivent les campagnes « <i>Working Together</i> » pour communiquer les mesures de sécurité des épidémies de COVID-19 ;• Succès des campagnes de marketing de Noël (<i>#WorkingTogether</i> et <i>Come Together</i>) ; et• L'équipe de communication d'entreprise doit gérer les communications avec les médias et/ou les médias sociaux avec le soutien de l'équipe de crise d'entreprise via un cadre formel, une politique, des procédures et des formations.

6.2.2.2 CATÉGORIE N° 2 : RISQUES FINANCIERS ET FISCAUX

A. ACCÈS AU FINANCEMENT ET PERTURBATION DES MARCHÉS FINANCIERS

Compte tenu de son modèle économique en tant que REIT (SIIC) et de son niveau actuel d'endettement financier (au 31 décembre 2021, 24 856 M€)⁽¹⁾ suite à l'acquisition de Westfield en 2018, URW fait face à des besoins récurrents de (re) financement, y compris pour le financement des projets de construction et de développement, les projets d'amélioration et d'entretiens des actifs existants et d'autres potentiels besoins de financements opérationnels. À ce titre, URW est exposée à des risques liés à la disponibilité des fonds en raison de la volatilité des marchés du crédit, de l'exposition aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change (FX) et à l'exposition au risque de contrepartie qui pourrait limiter l'accès aux financements nécessaires, et qui pourrait impacter négativement les opérations et les résultats financiers du Groupe.

Les restrictions imposées pour empêcher la propagation de la COVID-19 (désigné comme pandémie par l'Organisation mondiale de la Santé le 11 mars 2020) ont limité les opérations d'URW sur plusieurs de ses marchés et impacté ses flux de trésorerie. Cela a également eu un impact sur l'intérêt potentiel des investisseurs pour la classe d'actifs du Commerce de détail.

Compte tenu de l'évolution de la situation, URW avait pris les mesures de précaution nécessaires pour garantir son accès aux liquidités. Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose de 2 256 M€⁽²⁾ de trésorerie disponible et de 3 950 M€ de lignes de crédit non tirées.

Principaux facteurs de risque

- **Augmentation du coût d'accès aux financements en raison de l'augmentation des *spreads*, des changements de notation, de l'attractivité de l'entreprise/ de son secteur pour les investisseurs (dette et fonds propres) ou les banques, de l'augmentation spectaculaire des taux d'intérêt, des fluctuations défavorables des taux de change ou de la perturbation et de la volatilité des marchés financiers.**

Notamment, le Groupe est exposé à :

- Risques de taux d'intérêt :
 - Peuvent avoir un impact significatif sur les charges financières ; et
 - Bien que l'exposition du Groupe aux taux variables soit couverte par des dérivés, ces couvertures pourraient être insuffisantes ou affecter la valorisation des instruments dérivés.
- Le taux de change entre l'euro et les autres devises a un impact sur :
 - La valeur des charges opérationnelles et financières, et donc la valeur globale de l'actif, convertie en euros ;
 - Les résultats et/ou l'état de la situation financière du Groupe ; et
 - La capacité du Groupe à honorer ses engagements au titre de ces titres et, plus généralement, ses engagements en matière de dette.

Principales de gestion des risques

- Le Comité de Gestion Actif & Passif Groupe (Comité ALM) se réunit trimestriellement et ponctuellement lorsque de besoin. Il reçoit régulièrement des informations sur les changements significatifs de l'environnement financier ;
- Le Comité ALM a défini la politique de trésorerie Groupe mise en œuvre par la Trésorerie Groupe, qui gère et surveille le risque de taux d'intérêt et le risque de change ;
- Le département Trésorerie du Groupe fournit régulièrement un rapport complet sur les taux d'intérêt du Groupe, sa position, son exposition aux devises, les projections de liquidité, le respect des *covenants* de prêts bancaires et de facilités, la disponibilité au titre des lignes de crédit engagées du Groupe. Il propose également des opérations de (re) financement ou de couverture (le cas échéant), ainsi que le détail des éventuelles opérations ou transactions de (re) financement (opérations de couverture, rachat d'actions, etc.) ;
- Les politiques et procédures internes maintiennent une approche prudente des investissements et l'atténuation des risques ne permet pas la mise en place de positions spéculatives ;
- L'exposition du Groupe à la fluctuation des taux de change est en partie couverte soit par la mise en correspondance d'investissements dans une devise spécifique avec une dette dans la même devise, soit par l'utilisation de produits dérivés pour atteindre le même objectif de gestion des risques ; et
- Procédure interne robuste assurant la séparation des tâches entre l'exécution des opérations de marché et les fonctions de contrôle de ces transactions.

Pour couvrir une partie de ce risque, le Groupe utilise des dérivés et de la dette en devises. Ces instruments peuvent ne pas couvrir parfaitement les actifs ou activités sous-jacents et, par conséquent, les variations du taux de change et/ou des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les flux de trésorerie, les résultats et/ou la situation financière.

- Les risques de marché peuvent générer des pertes en raison des fluctuations des marchés boursiers. Le Groupe est soit :
 - Directement exposés aux fluctuations des cours de bourse du fait de la détention d'actions ou d'instruments financiers ; ou
 - Indirectement exposés aux fluctuations des cours des actions, du fait de la propriété de fonds, d'instruments d'investissement ou de dérivés fondés sur des actions directement corrélés au prix de l'actif sous-jacent à ces dérivés.
- L'utilisation d'instruments de financement sur les marchés internationaux expose le Groupe à des réglementations extraterritoriales et peut avoir un effet défavorable significatif sur les résultats financiers globaux du Groupe ;
- Accès limité aux ressources financières, en cas de marché des capitaux défavorables ou de détérioration du crédit d'URW.

(1) Base IFRS, 26 926 Mds € au prorata.

(2) Base IFRS, 2 442 Mds € au prorata.

6. Facteurs de risque et contrôle interne

6.2 Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque

La stratégie du Groupe dépend de sa capacité à mobiliser des ressources financières, soit sous forme de dette (principalement emprunts bancaires, obligations, lignes de crédit et billet de trésorerie), soit de capitaux propres, afin de pouvoir financer ses besoins généraux d'exploitations et ses investissements.

Certains événements tels que la perturbation des marchés de la dette ou des capitaux propres ; une réduction des capacités de prêt des banques ; les changements affectant le marché immobilier ou l'appétit des investisseurs pour les sociétés immobilières ; une dégradation de la note de crédit d'URW ; une détérioration du résultat financier d'URW ; une diminution de l'EBITDA (Excédent Brut d'Exploitation-EBE) et des flux de trésorerie opérationnels ; une baisse de la valorisation des actifs d'URW ou un changement dans la structure de propriété d'URW pourrait affecter/limiter la capacité du Groupe à lever les financements nécessaires, ou pourrait augmenter le coût de ces financements et entraîner une augmentation des charges financières du Groupe.

De plus, certains contrats de financement sont soumis à des *covenants* financiers qui obligent le Groupe à respecter certains niveaux de *ratios* financiers (dont le *ratio* d'endettement (LTV - *Loan to Value*), *Interest Coverage Ratio* (ICR), *FFO/Net Debt* et/ou les *ratios* de rendement de la dette entre autres) qui peuvent être affectés par la survenance d'une détérioration des performances du Groupe, de mouvements défavorables du marché ou d'autres changements défavorables importants. Le non-respect de l'un des *covenants* financiers du Groupe pourrait entraîner un cas de défaut qui, s'il n'est pas limité ou annulé, pourrait accélérer la dette liée et, dans certains cas, déclencher un défaut croisé, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe.

URW a une note sollicitée par Standard & Poor's (S&P) et Moody's.

Le 4 mars 2021, Moody's a abaissé la note à long terme d'URW de «Baa1» à «Baa2» et a changé la perspective de «note en cours d'examen pour dégradation» à «stable».

Le 14 mai 2021, S&P a publié une mise à jour de crédit confirmant la notation à long terme «BBB+» du Groupe et sa perspective «négative».

Le 18 novembre 2021, S&P a publié un bulletin sans suite sur la notation à long terme du Groupe.

- **Fiabilité des contreparties ou défaut de suivi/surveillance et de gestion du risque de contrepartie**

De nombreuses grandes institutions financières internationales sont des contreparties des instruments dérivés au taux d'intérêt et/ou au taux de change et aux dépôts contractés par le Groupe.

En cas de défaut d'une contrepartie, le Groupe pourrait :

- Perdre tout ou partie de ses garanties ; et
- Perdre le bénéfice des couvertures signées avec ces contreparties.

Il pourrait alors :

- Entraîner une augmentation des risques de taux d'intérêt et/ou de change ; et
- Avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière.

- **Risques liés à la crise de liquidité, à l'effondrement de l'euro, à la défaillance d'un pays ou à l'instabilité politique**

Compte tenu de son niveau d'endettement et de ses besoins en (re) financement, les risques suivants et leurs impacts potentiels pourraient être préjudiciables au Groupe et affecter négativement les marchés et les activités sur lesquels le Groupe opère :

- Crise de liquidité du crédit ;
- Une crise de la dette souveraine ; et
- La sortie de la zone euro ou de l'UE par un pays dans lequel le Groupe opère (p. ex : Royaume-Uni/Brexit).

Ces risques pourraient également affecter négativement :

- Les activités et la rentabilité du Groupe ;
- La solvabilité du Groupe et de ses contreparties ; et
- La valeur et la liquidité des titres émis par URW.

Principales de gestion des risques

- La sensibilité au risque de liquidité est suivie conformément à la politique de trésorerie Groupe définie par le Comité ALM ;
- Le département Trésorerie du Groupe fournit régulièrement un rapport complet sur les projections de liquidité du Groupe, les principaux indicateurs financiers et la disponibilité au titre des lignes de crédit engagées du Groupe ;
- Suivi régulier des clauses (*covenants*) ;
- Dialogue régulier avec les agences de notation avec un suivi proactif des conditions de crédit ;
- Réduction active des dépenses non liées au personnel et report des dépenses d'investissement non essentielles ; et
- Diversification des sources/contreparties.

- Contrôle et suivi du crédit de la contrepartie et des seuils minimaux de notation financière comme condition de poursuite des opérations.

- Surveillance régulière du marché et analyse de sensibilité pour évaluer la liquidité, les taux et les risques de change ;
- Facilités de crédits non tirées de 9 859 M€ au 31 décembre 2021 ; et
- Diversification des sources de financement/contreparties.

Pour plus d'informations relatives aux accès aux financements se référer à la Section 4.1.5 Ressources financières du présent Document d'Enregistrement Universel.

B. EXACTITUDE DES PRÉVISIONS ET PERSPECTIVES FINANCIÈRES

L'impact imprévisible de l'évolution de la situation de la COVID-19 et des futures mesures sanitaires adoptées par les gouvernements ou les autorités locales, ainsi que l'extrême volatilité des conditions du marché sont susceptibles de créer ou d'augmenter des risques et des incertitudes sur la validité des hypothèses et des estimations sur lesquelles les prévisions et orientations préparées par le Groupe sont fondées et sur le niveau d'exactitude et de précision de ces prévisions et orientations. La pandémie de la COVID-19 a eu un impact significatif sur les conditions économiques et du marché en 2020 et 2021. Bien que le déploiement en cours de vaccins suggère que cette crise passera, son impact devrait se poursuivre au moins tout au long de l'année tout en s'atténuant en 2022. Au 10 février 2022, tous les centres du Groupe sont en mesure de commercer avec peu de restrictions locales en place.

Principaux facteurs de risque

- Incapacité à publier des prévisions financières et à prévoir des orientations précises.

Principales mesures de gestion des risques

- Décision de ne pas publier ou de retirer une prévision financière ;
- Uniformisation des définitions des indicateurs clés de performance pour des éléments tels que les charges locatives nettes/brutes, les frais de service nets, etc. ;
- Élaboration d'un glossaire Groupe pour fournir des définitions communes ;
- Examen du *Quarterly Flash Report* et des *business plans* à cinq ans (5YBP) par la Direction du Contrôle de gestion du Groupe ;
- Comparaison systématique des prévisions avec le budget et révisions avec les Directeurs d'exploitation et les Directeurs de centres commerciaux. Les processus de *reporting* réguliers et harmonisés sont documentés pour assurer la détection de tout écart ;
- Examen systématique, par des équipes finance dédiées, des prévisions au regard du budget ;
- Examen des résultats financiers par les auditeurs externes tiers pour vérifier leur conformité aux normes comptables IFRS et US GAAP ;
- Comptabilité analytique par actif ou par manifestation et par salon permettant de réaliser un contrôle budgétaire précis ; et
- Réalisation de nombreux contrôles : vérification des méthodes de consolidation et d'ajustement qui en résultent, analyse des rapports par des auditeurs externes, vérification des états financiers du Groupe par les Commissaires aux comptes avant présentation et explication au Directoire, au Comité d'Audit et enfin au Conseil de surveillance.

C. RÉGIME REIT ET CONFORMITÉ FISCALE

En tant que groupe international, URW est soumis à diverses taxes dans les pays où il opère. L'objectif d'URW est d'être en conformité totale avec toutes les obligations fiscales, partout dans le monde, au regard de tous les processus et transactions qu'il entreprend. Compte tenu de son cœur de métier et de ses activités, URW bénéficie, en tant que société immobilière, d'un régime spécial de « *Real Estate Investment Trust* ou SIIC en français : Société d'Investissement Immobilier Cotée » pour les investisseurs immobiliers dans cinq pays où URW opère (France, Pays-Bas, Royaume-Uni, Espagne et États-Unis). Alors qu'un régime REIT entraîne une réduction de la charge fiscale au niveau du REIT, une société sous régime REIT est tenue de distribuer la majeure partie de son bénéfice, qui est ensuite imposable au niveau des actionnaires. Dans la mesure où URW choisit de recourir à de tels régimes, il est tenu de respecter les exigences locales, qui diffèrent selon les pays. De plus, suite à l'acquisition de Westfield, la complexité accrue de la structuration fiscale combinée avec le principe de fonctionnement maintenant en place entre URW SE et URW N.V. augmentent le risque potentiel de non-respect des exigences fiscales et/ou de devoir faire face à des contestations/litiges avec une ou plusieurs autorités fiscales locales.

Tout manquement significatif aux obligations fiscales imposées par les régimes REIT locaux ou tout changement important ou perte d'un régime REIT local pourrait avoir une incidence défavorable significative sur le Groupe, ses résultats ou sa situation financière. Bien que les opposants au REIT soient convaincus que cela augmenterait les recettes fiscales, URW est d'avis que cela pourrait bien entraîner une baisse des recettes fiscales, entraînant un déplacement de l'impôt actuel sur les dividendes vers des recettes fiscales moins certaines au niveau des sociétés. Un risque potentiel d'abrogation d'un régime de REIT est jugé plus important dans certains pays de l'Union européenne, tandis que les structures sous REIT sont perçues plus favorablement aux États-Unis, où l'accent est mis sur une classification appropriée des revenus.

6. Facteurs de risque et contrôle interne

6.2 Principaux facteurs de risque

Plus généralement, les niveaux élevés d'endettement que les gouvernements ont contractés à la suite de divers programmes de subventions publiques pour faire face à la crise de la COVID-19 ont entraîné des déficits budgétaires importants. Alors que les gouvernements cherchent à se remettre de ces défis budgétaires, il existe un risque d'augmentation de l'imposition en général.

Suite à la décision de l'année dernière et à l'impact confirmé de la pandémie sur les résultats 2021 du Groupe, ainsi que de l'engagement du Groupe de se désendetter le Groupe a annoncé le 10 février 2022 suspendre le versement d'un dividende pour ses exercices 2021 et 2022. Sur la base des chiffres statutaires prévus pour URW pour ces années, l'absence de dividende serait compatible avec le régime SIIC et d'autres régimes de REIT dont il bénéficie.

Principaux facteurs de risque

- Perte du statut REIT ou autres avantages fiscaux en raison de facteurs externes ;
- Erreurs dans les processus URW pour respecter la législation fiscale et les exigences d'un régime REIT ; et
- Échec de la détermination de l'impôt, erreur dans la déclaration et dans la remise d'impôts (autre que des désaccords théoriques).

Principales mesures de gestion des risques

- Expertise des équipes fiscales internes, qui suivent en outre un processus de formation continue afin d'accroître la sensibilisation aux erreurs potentielles ;
- Évaluation du risque de perte potentielle induite par des modifications de la réglementation fiscale ;
- Le Groupe est membre des groupes industriels EPRA (au sein de l'UE) et NAREIT (aux États-Unis) qui promeuvent des régimes REIT modernes et prévisibles ;
- Services juridiques actifs (tant en interne que par l'intermédiaire de conseillers externes) pour surveiller et prévoir les modifications éventuelles des régimes et/ou de la réglementation application aux régimes REIT, ainsi que toute modification des lois fiscales en général ;
- Vérification de l'exactitude du calcul de l'impôt au moyen de tests et de contrôles de cohérence effectuée en interne et par des sociétés de conseil externes au niveau du Groupe ;
- Examen des conditions fiscales préalables pour que les transactions soient soumises à un Comité d'investissement et étude de la possibilité d'ajouter des processus d'approbation formels (incluant éventuellement le processus) au *compliance book* ; et
- Entretien d'un dialogue continu entre les collaborateurs spécialisés et leurs collègues locaux et propositions de formations, afin de contrôler et d'examiner les caractéristiques des activités et des opérations courantes, pour s'assurer que les seuils de revenus relatifs aux régimes REIT sont respectés.

6.2.2.3 CATÉGORIE N° 3 : RISQUES DE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE D'ENTREPRISE

A. RECRUTEMENT, RÉTENTION ET PLAN DE SUCCESSION

Compte tenu du marché très compétitif des talents (incluant les taux de chômage très bas dans certains marchés locaux), ainsi que de la nécessité de retenir les talents, URW peut être confronté à des risques importants liés au recrutement, à la rétention et à la succession des talents. Alignés sur la « Grande Démission » mondiale dans toutes les zones géographiques, industries et segments de marché, notre chiffre d'affaires URW et nos démissions atteignent un niveau record. Le Groupe travaille activement à l'écoute des employés, à renforcer les éléments culturels forts, à apporter des pivots critiques à l'engagement des employés et à positionner URW pour attirer et retenir les talents nécessaires à la réussite.

Le Groupe adapte le niveau de ses ressources à la redéfinition des priorités des projets et à la simplification de ses processus, en tirant au maximum parti des gels naturels de rotation et de recrutement.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité à recruter des talents appropriés pour maintenir les capacités stratégiques ; • Incapacité à retenir les salariés clés ; et • Incapacité à établir et à mettre à jour un plan de succession formel. 	<p>La Direction Ressources humaines Groupe maintient sa stratégie visant à concentrer les efforts de recrutement sur les personnes de grand talent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement et soutien de la « marque employeur » d'URW en particulier avec une présence accrue sur les réseaux sociaux ; • Mise en œuvre d'un système de « Levelling » pour mieux soutenir l'évolution de carrière et assurer une rémunération équitable pour chaque rôle ; • Renforcement du programme d'incitation à long terme pour accroître la rétention et l'attractivité ; • Maintien (et expansion aux États-Unis et au Royaume-Uni) de son programme d'études supérieures extrêmement efficace ; • Surveillance de l'attrait continu des régimes de rémunération ; • Partenariat avec les meilleurs cabinets de recrutement pour cartographier régulièrement les meilleurs talents externes ; • Développement d'un solide programme de cooptation ; • Mise en place de sondages réguliers sur l'engagement des salariés afin de concevoir et mettre en œuvre des plans d'action pertinents pour faire d'URW l'une des meilleures entreprises où travailler (<i>Best place to work</i>) ; • Conception et mise en œuvre de politiques ambitieuses axées sur les personnes en matière de flexibilité entre travail et vie privée, de bien-être, de diversité et d'inclusion et d'environnement de travail durable (« Work Greener ! ») ; • Mise à disposition en permanence d'opportunités d'apprentissage et de développement (mobilité internationale, mobilité interfonctionnelle, déploiement de l'URW <i>Academy</i> au Royaume-Uni et aux États-Unis) ; • Mise en place d'un nouveau processus d'évaluation des talents, dont des retours systématiques à 360° pour tous les salariés, en utilisant le même cadre et le même outil pour le Groupe ; et • Déploiement d'un nouveau processus étendu de Plan de succession mondial, afin d'identifier les successeurs potentiels pour tous les postes placés sous la supervision d'un membre de l'équipe dirigeante, tous les postes placés sous la supervision d'un Directeur Général régional, tous les chefs de fonctions clés et certains autres postes clés.

Pour plus d'informations relatives aux Ressources humaines, se référer à la Section 2.4.1 Valoriser nos salariés du présent Document d'Enregistrement Universel.

B. CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RISQUES SOCIÉTAUX

Compte tenu de la taille de son portefeuille d'actifs corporels, URW place le changement climatique et les risques sociétaux au cœur de sa stratégie avec un engagement de réduction de son empreinte carbone. Le Groupe a développé une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) mondiale, fondée sur le respect des bonnes pratiques environnementales, des principes d'équité sociale, ainsi que sur une gouvernance transparente. Le programme d'URW « Better Places 2030 » vise à relever les principaux défis auxquels le Groupe est confronté dans le cadre de ses activités opérationnelles dans toutes les zones géographiques.

En tant que créateur et opérateur de centres commerciaux, URW est potentiellement touché par le changement climatique et le risque sociétal. En effet, chaque actif immobilier d'URW est potentiellement exposé aux dommages causés par tout impact éventuel du changement climatique, dont les catastrophes naturelles, ainsi que par toute préoccupation liée à l'acceptabilité locale des actifs existants ou des projets de développement. Pour plus d'informations, se référer à 6.2.2.4.B Hygiène, santé et sécurité et à la Section 6.3 Transfert des risques aux assureurs.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<p>URW peut être confronté à de nouveaux risques liés aux changements climatiques et à sa responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans plusieurs domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Non-résilience des actifs confrontés à des phénomènes physiques (événements climatiques graves et chroniques, etc.) ; • Perte d'accès aux financements durables et baisse des notations ESG ; • Signature de contrats avec des prestataires de services, des fournisseurs ou des sous-traitants ne respectant pas les réglementations ou normes de leur profession (par exemple, les droits fondamentaux et les droits du travail) ou ayant une image/performance négative en matière de RSE ; • Controverses liées aux activités des locataires qui nuisent à l'image de l'actif ; • Ralentissement du développement économique local et impact sur les emplois locaux ; • Non-identification/maîtrise des pollutions existantes dans les projets de développement ; • Limite de la disponibilité et augmentation du prix des ressources fossiles ; • Réglementation plus coercitive sur l'efficacité énergétique des bâtiments ; et • Manque de ressources ou d'autonomie pour gérer la stratégie RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des risques liés aux changements climatiques par le Groupe couvrant tous les actifs existants et le portefeuille de développement, conformément aux recommandations du TCFD, incluant à la fois les risques physiques et de transition ; • Réponse aux agences de notation extra-financières les plus reconnues ; suivi de l'évolution des questionnaires et analyse comparative des scores ; • Identification et cotation des risques environnementaux, sociaux et éthiques inhérents à toutes les catégories d'achats du Groupe (cartographie des risques RSE de la chaîne d'approvisionnement du Groupe), afin de concevoir des plans d'action d'atténuation adaptés ; • Charte chantier à faibles nuisances du Groupe applicable à tous les projets de développement décrivant les exigences et recommandations du Groupe concernant l'amélioration de la qualité environnementale ; • Réfléter les tendances de consommation au sein du panel de locataires, mais aussi augmenter significativement les alternatives durables et saines dans les centres commerciaux ; • Vastes consultations publiques pour tous les projets de développement et d'extension ; • Construire des partenariats à long terme avec les parties prenantes locales (résidents, autorités publiques et associations) ; • Soutenir l'emploi à travers le programme « <i>URW for Jobs</i> » déployé partout où le Groupe ; • Encourager l'entrepreneuriat, soutenir la création d'entreprise et l'innovation dans le domaine du <i>retail</i> (ex : mise à disposition d'espaces, visibilité auprès des clients, partenariats à long terme, soutien financier, participation à des réseaux d'entrepreneuriat, parrainage, etc.).

6. Facteurs de risque et contrôle interne

6.2 Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
	<ul style="list-style-type: none">• Processus de diligence raisonnable préalable à l'acquisition comprenant les risques environnementaux et la pollution des sols ;• Objectifs d'efficacité énergétique et plans d'actions de gestion de l'énergie pour l'ensemble des actifs existants, impliquant des actions quotidiennes d'optimisation énergétique ainsi que des investissements dans des équipements écoénergétiques ;• Système de <i>management</i> environnemental pour améliorer la performance environnementale des actifs ;• Transition vers un approvisionnement en électricité d'origine renouvelable pour tous les actifs ;• Instauration d'un dialogue avec les parties prenantes pour améliorer l'efficacité énergétique : locataires et fournisseurs (ex : baux verts, PPA et contrats de performance énergétique avec des prestataires de maintenance) ;• Programme RSE défini et porté aux plus hauts niveaux de gouvernance : Président du Directoire, Directoire et Comité Exécutif du Groupe, et Conseil de surveillance (CS) ;• Intégration du programme RSE dans les principaux processus opérationnels ; et• Mise en œuvre efficace, vérifiée par des audits externes et des programmes de certification.

Pour la Politique de responsabilité sociale du Groupe, se référer à la Section 2.1.2.2 Risques et opportunités RSE du présent Document d'Enregistrement Universel.

6.2.2.4 CATÉGORIE N° 4 : RISQUES LIÉS À LA SÛRETÉ, LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

A. TERRORISME ET INCIDENT DE SÛRETÉ MAJEUR

Le cœur de métier d'URW repose sur des actifs publics : 85 centres commerciaux dans 12 pays, avec une fréquentation annuelle importante. C'est la raison pour laquelle il est important que le Groupe maintienne un programme de sécurité et de sûreté approprié, pour accueillir les clients en toute sécurité tout en restant attractif. En outre, la marque « Westfield » a été déployée en Europe, ce qui renforce encore plus la nécessité de rester vigilant pour surveiller et atténuer le mieux possible les sujets de sécurité et de sûreté de façon générale. La marque mondiale, le statut emblématique de certains actifs, ainsi que la présence du Groupe dans des pays plus exposés augmentent le niveau de menaces sur les actifs du Groupe.

Si un événement grave lié à la sûreté ou au terrorisme se produisait et entraînait des victimes ou même des dommages matériels, URW pourrait subir des retombées négatives sur ses activités, ses résultats financiers, sa marque et sa réputation.

De par leur nature, et malgré les mesures mises en place par le Groupe de manière indépendante, et en étroite collaboration avec les forces de l'ordre dans tous les pays, les biens immobiliers du Groupe sont potentiellement exposés à des actes de terrorisme et à des situations potentielles de tireurs actifs, qui peuvent avoir de graves conséquences. En outre, les actifs d'URW pourraient être affectés par des risques sociétaux locaux, tels que des manifestations, avec une réduction de la fréquentation et des impacts sur les opérations d'actifs.

Alors que la menace d'une attaque terroriste est la plus forte au Royaume-Uni et en Europe continentale, le risque d'un événement avec une personne munie d'une arme à feu (*active shooter*) semble plus probable aux États-Unis.

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none">• Incapacité à élaborer et à mettre en œuvre un programme de sûreté qui :<ul style="list-style-type: none">(i) Cerne avec efficacité les menaces terroristes ou autres préoccupations majeures en matière de sécurité, dont un tireur (<i>active shooter</i>) ; et(ii) Atténue l'impact d'un incident de sécurité majeur, y compris une attaque terroriste ou impliquant un tireur (<i>active shooter</i>) ;• Incapacité de développer et de mettre en œuvre un cadre efficace de gestion de crise pour le Groupe.	<ul style="list-style-type: none">• Organisation dédiée au niveau du Groupe pour les questions de sûreté et de gestion de crise (Comité de Sûreté et de gestion de crise du Groupe) ;• Gouvernance et lignes directrices en termes de sûreté mondiale (y compris pour les projets de développement), politiques et procédures de sûreté mises en œuvre sur tous les sites, avec des mesures de sécurité physique et un contrôle d'accès appropriés ;• Réseau de référents sûreté locaux pour gérer et harmoniser les pratiques du Groupe en fonction des réglementations locales ;• Interaction régulière avec les services antiterroristes, les services nationaux de renseignement et les forces de l'ordre locales pour rester averti des nouvelles menaces terroristes ou autres préoccupations en matière de sûreté ;• Exercices de simulation d'attaque terroriste ou de tireurs (<i>active shooter</i>), dans les centres commerciaux, en collaboration avec les forces de l'ordre ;• Processus global de notification/escalade de remontée des incidents ; et• Politique et cadre de gestion des crises, y compris les campagnes annuelles de formation et d'exercices de crise.

B. HYGIÈNE, SANTÉ ET SÉCURITÉ (Y COMPRIS LA PANDÉMIE ET LES CATASTROPHES NATURELLES)

En tant que propriétaire de biens immobiliers, URW a la responsabilité d'assurer la sécurité et le bien-être des clients, des commerçants et des salariés. Cela comprend également le maintien de protocoles appropriés de maintenance des bâtiments et des équipements afin de minimiser les risques de blessure ou de maladie, de protéger l'environnement et d'atténuer l'impact des événements imprévus sur les actifs et sur la continuité des activités.

Chaque pays où URW opère dispose d'un ensemble spécifique de lois et de réglementations en matière de santé et de sécurité. L'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de conformité efficace, la surveillance et le respect des lois et réglementations HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement) nouvelles ou en évolution, et la garantie d'une conformité aux politiques du Groupe en matière de santé et de sécurité sont d'une importance capitale dans la gestion de ce risque. En Europe, URW y parvient principalement grâce à un audit réalisé par un tiers ayant une expertise en matière de santé et de sécurité, et aux États-Unis au moyen de ses équipes internes.

Dans certaines régions où le Groupe opère, le Groupe est fortement exposé à des catastrophes naturelles – par exemple, un tremblement de terre en Californie, un ouragan en Floride et des inondations aux Pays-Bas. Pour les biens potentiellement exposés aux catastrophes naturelles, des plans d'intervention d'urgence sont définis par les équipes de directions, avec l'appui des équipes régionales et centrales.

Risques spécifiques liés à la COVID-19

Les actifs détenus et gérés par URW étant des lieux ouverts au public en nombre conséquent en cas de pandémie, ils sont fortement exposés à des fortes perturbations.

Dans le contexte de la pandémie de COVID-19 (désignée comme pandémie par l'Organisation mondiale de la Santé le 11 mars 2020), le Groupe dispose de plans de continuité d'activité gérés par une équipe dédiée afin d'anticiper et, si nécessaire, d'orienter la réponse du Groupe en termes de gestion des ressources humaines, de gestion opérationnelle, de continuité d'activité, de conformité et de communication. Des mesures de précaution sont prises sur la base des recommandations des gouvernements, auxquelles des mesures spécifiques peuvent être ajoutées, notamment la priorité accordée à la protection des clients, des locataires, des fournisseurs et des employés du Groupe. Une communication sur les mesures adoptées est fournie aux clients, locataires, prestataires de services, employés du Groupe et si nécessaire aux autres parties prenantes concernées.

L'année 2021 a été considérablement impactée par la COVID-19, avec une interdiction de tous les événements jusqu'au 19 mai 2021 (à l'exception des examens et des ventes privées) et des restrictions de capacité s'appliquant jusqu'à la fin juin. À partir du 30 juin, tous les événements ont été autorisés sans contrainte de capacité, mais un test COVID-19 négatif ou une preuve de vaccination reste exigée pour les participants à tous les événements.

En réponse à ces défis, Viparis a maintenu de fortes mesures d'économie en 2021, y compris l'instauration d'une « activité partielle » pour ses employés, la réduction des coûts opérationnels et administratifs, la renégociation des loyers fonciers avec ses propriétaires et la réduction ou le report de toutes les dépenses d'investissement non essentielles.

Au total, les centres commerciaux du Groupe ont été fermés en moyenne 68 jours au premier semestre (contre 67 jours au premier semestre 2020), dont 92 jours en Europe (contre 60 jours en 2020) et 69 jours sur l'ensemble de l'année 2021 (contre 93 jours en 2020), dont 94 jours en Europe (contre 84 jours en 2020).

Au 10 février 2022, tous les centres du Groupe sont en mesure de commercer avec peu de restrictions locales en place. Bien que la pandémie soit toujours très présente avec la menace permanente de nouvelles variantes, le niveau de perturbation devrait être considérablement plus faible qu'en 2020/2021.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

6. Facteurs de risque et contrôle interne

6.2 Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none">• Incapacité à mettre en œuvre des stratégies efficaces qui visent à minimiser, prévenir et atténuer les incidents relatifs à la sécurité des personnes ;• Incapacité à mettre en œuvre des processus susceptibles d'atténuer et de gérer l'impact de toute catastrophe naturelle (tremblement de terre, inondation et risque non assuré) ; et• Blessures ou pertes de vies humaines dues au non-respect des règles sanitaires, de santé et de sécurité.	<p>Pour le portefeuille européen</p> <ul style="list-style-type: none">• Audit annuel des actifs par un tiers pour vérifier la conformité aux lois et règlements en matière de santé et de sécurité ;• Validation, par des conseillers externes/fournisseurs externes qualifiés ayant une bonne connaissance des actifs et de la réglementation locale de la conformité réglementaire ;• Audit externe par Bureau Veritas (fournisseur tiers) avec l'aide d'épidémiologistes sur la base des dernières recommandations des autorités sanitaires ;• Le label «<i>Safe and Healthy Places</i>» décerné à tous les actifs du portefeuille européen par Bureau Veritas démontrant que des mesures COVID-19 appropriées sont en place pour rassurer les locataires et les clients ;• Processus de documentation interne pour justifier le respect des protocoles sanitaires ; et• Examens externes réguliers (hebdomadaires ou bimensuels) du respect des protocoles sanitaires par des huissiers de justice ou des conseillers juridiques externes. <p>Pour le portefeuille américain</p> <ul style="list-style-type: none">• Vérification que les procédures de santé et de sécurité des sous-traitants sont adaptées et que leurs collaborateurs possèdent les permis, les équipements et la formation adéquats ;• Audit externe par Bureau Veritas (fournisseur tiers) avec l'aide d'épidémiologistes sur la base des dernières recommandations des autorités sanitaires ;• Certification «<i>SafeGuard</i>» attribuée à tous les actifs du portefeuille américain par Bureau Veritas démontrant que des mesures COVID-19 appropriées sont en place pour rassurer les locataires et les clients ;• Visites de routine par les directions dans leur centre, identification des conditions dangereuses et mise en œuvre de mesures de correction ;• Entretien et inspection par des tiers de tout le matériel pertinent soumis à une réglementation particulière ;• Processus de documentation interne pour justifier le respect des protocoles sanitaires ; et• Inspection régulière des systèmes de sécurité incendie, conformément aux règlements locaux en matière d'incendie. En l'absence de réglementation spécifique, les politiques de santé et de sécurité et de la construction incorporent des réglementations basées sur les bonnes pratiques sectorielles. <p>Catastrophes naturelles⁽¹⁾</p> <ul style="list-style-type: none">• Évaluation périodique des actifs européens et américains les plus exposés aux catastrophes naturelles (inondations, tempêtes et tremblements de terre) pour valider les plans d'intervention ;• Couverture des actifs dans d'autres régions de l'UE avec une limite de 200 M€ par pays et au total par an pour les catastrophes naturelles ; avec une sous-limite annuelle épuisable de 25 M€ pour les dommages causés par les inondations aux Pays-Bas en raison des limites du marché de l'assurance. Les actifs américains sont couverts pour les ouragans avec une limite annuelle épuisable de 1,35 milliard de dollars ; pour les tempêtes avec une limite annuelle épuisable d'1 milliard de dollars ; pour les inondations avec une limite annuelle épuisable de 500 millions de dollars ; pour les tremblements de terre avec une limite annuelle épuisable de 500 millions de dollars, avec une sous-limite annuelle épuisable de 400 millions de dollars pour la Californie et de 250 millions de dollars pour le nord-ouest du Pacifique, en raison des capacités restreintes du marché de l'assurance ;• Révision périodique des plans de prévention/protection et d'atténuation des risques pour les actifs les plus exposés ; et• Organisation chaque année, par chaque centre situé dans une zone de catastrophe naturelle, d'exercices de préparation aux situations d'urgence.

(1) Pour plus d'informations, se référer à la partie Transfert des risques aux assureurs.

6.2.2.5 CATÉGORIE N° 5 : RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

A. JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Le Groupe URW opère dans des pays fortement réglementés. De plus, les activités d'URW obligent le Groupe à se conformer à de nombreuses lois et réglementations liées à ses activités, dans des domaines tels que l'activité locative, la gestion d'actifs et immobilière, les licences et permis divers, la construction et l'entretien, la santé et la sécurité, la confidentialité des données personnelles, les produits et marchés financiers, et les lois *antitrust*, ainsi qu'à certaines réglementations extraterritoriales. Ainsi, le risque de défaut de conformité aux lois et réglementations applicables peut donner lieu à des enquêtes réglementaires, se traduire par un impact négatif sur la réputation, et/ou entraîner des amendes, pénalités et/ou dommages et intérêts, aboutir à la perte d'une licence, et/ou déclencher tout autre type d'action en justice. Le Groupe URW opère également dans des pays de culture procédurière, où il est potentiellement exposé au risque de contentieux majeurs, incluant les recours collectifs. Enfin, le Groupe peut être confronté à des enquêtes réglementaires.

Les pays où le Groupe opère ont mis en place une série de mesures exceptionnelles pour faire face à la pandémie de COVID-19 dans une grande variété de domaines juridiques et réglementaires touchant (entre autres) l'activité de l'entreprise, l'emploi, l'immobilier et les questions sanitaires. À ce titre, le Groupe doit se conformer à un nouvel ensemble évolutif de lois et de réglementations augmentant le risque d'infraction, ce qui peut entraîner des enquêtes réglementaires, un impact négatif sur la réputation ou peut entraîner des sanctions et/ou toute potentielle action en justice. De plus, les preneurs et les prestataires peuvent tenter de contester les contrats existants pour sortir ou pour réduire les limites d'obligations contractuelles y compris financières.

L'évolution constante et croissante de la production législative et réglementaire crée une instabilité juridique et rend difficile la détection et l'anticipation des impacts directs ou indirects sur l'activité du Groupe, notamment en matière de RSE (ex : Taxonomie, système d'échange de *quotas* d'émission, communication extra-financière). L'enjeu pour le Groupe est de pouvoir participer activement à l'élaboration de ces réglementations afin de mettre en perspective la spécificité du secteur immobilier et les impacts potentiels, ainsi que de permettre l'émergence de nouvelles opportunités commerciales.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe collecte et traite diverses données personnelles de clients, employés, partenaires commerciaux et prestataires de services. Le Groupe est soumis aux lois sur la protection des données telles que le Règlement général sur la protection des données (RGPD en Europe) et le *California Consumer Protection Act* (CCPA aux États-Unis). Le non-respect de la protection de ces données personnelles pourrait entraîner des amendes et des pénalités ainsi qu'un impact négatif sur la réputation du Groupe.

La gestion de crise de la COVID-19 et les mesures mises en œuvre par le Groupe peuvent être remises en cause par les partenaires et parties prenantes, notamment dans les pays fortement litigieux où le Groupe est potentiellement exposé au risque de litiges majeurs, y compris les recours collectifs (*class actions*). À la date de ce document, il n'y a pas de recours collectifs notifiés ou de plaintes importantes liées à des manquements aux protocoles sanitaires et aucune action contre la gestion de la crise.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

6. Facteurs de risque et contrôle interne

6.2 Principaux facteurs de risque

Principaux facteurs de risque	Principales mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none">• Non-conformité aux lois et réglementations aux niveaux gouvernemental, fédéral, étatique, provincial, régional ou sectoriel.	<ul style="list-style-type: none">• Déploiement de la politique juridique du Groupe : un ensemble de procédures internes et de formulaires standards visant à sécuriser le cadre contractuel, réduire l'exposition aux litiges pour protéger les intérêts du Groupe et assurer la conformité aux réglementations applicables ;• Organisation de la Direction juridique autour de (i) trois plateformes géographiques (Europe continentale, Royaume-Uni, États-Unis) et (ii) un soutien juridique au niveau du Groupe (droit des sociétés et boursier, protection des données et des marques) ;• Formation complète des juristes sur les réglementations complexes ou nouvelles, afin de sensibiliser et de développer la courbe d'apprentissage à partir des litiges en cours ;• Mises à jour constantes par des conseillers externes et cabinets d'avocats sur les nouvelles lois et la jurisprudence récente sur des questions précises ;• Vivier de juristes en interne spécialistes dans les juridictions dans lesquelles le Groupe opère qui recourent, en cas de besoin, à des avocats et des experts externes ; et• Dialogue avec les diverses organisations professionnelles nationales, grâce auquel le Groupe s'efforce d'anticiper les initiatives législatives susceptibles d'avoir un impact sur son activité.
<ul style="list-style-type: none">• Incapacité à détecter et anticiper les nouvelles réglementations (y compris les changements ou évolutions) ayant un impact (potentiel) sur le secteur du commerce de détail et/ou le Groupe.	<ul style="list-style-type: none">• Ateliers de groupe sur la cartographie du Groupe/local co-animés par les départements Juridique et Affaires publiques ;• Définition des priorités du Groupe/local, des échéances et des calendriers institutionnels pour développer et coordonner la stratégie ;• Interaction avec les autres parties prenantes, les autorités publiques et les organisations professionnelles ; et• Mise en place d'une organisation interne coordonnée pour détecter et traiter les nouvelles réglementations.
<ul style="list-style-type: none">• En tant que société internationale cotée en Bourse, URW est tenu de se conformer aux diverses réglementations et exigences des marchés/de la Bourse en matière de divulgation et de transparence complètes et appropriées, afin de fournir des informations claires, réelles et objectives.	<ul style="list-style-type: none">• Le règlement sur les abus de marché relatif aux opérations d'initiés est détaillé dans la procédure URW des Règles sur les opérations d'initiés, qui énonce les principes communs applicables à la qualification d'une information privilégiée, à la divulgation de cette information, aux interdictions de transactions sur titres pendant des périodes prédéfinies et aux obligations d'information pour les personnes désignées ; et• Un Comité de Communication du Groupe est chargé de qualifier l'information privilégiée, le cas échéant.
<ul style="list-style-type: none">• Dans le cadre de ses activités, URW recueille et traite diverses données personnelles provenant de clients, de collaborateurs, de partenaires commerciaux et de prestataires de services. L'incapacité à protéger ces données personnelles pourrait entraîner des amendes et des pénalités, et nuire à la réputation d'URW.	<ul style="list-style-type: none">• Élaboration et mise à jour par le Groupe d'un programme fiable et efficace de protection de la confidentialité des données, afin de se conformer au RGPD (UE) et au <i>California Consumer Privacy Act</i> (loi sur la protection des consommateurs ; CCPA) (États-Unis) ;• Nomination d'un responsable de la protection des données et des marques du Groupe, et de délégués à la protection des données, et mise en place d'un réseau de correspondants locaux pour la protection des données ainsi qu'un Comité Groupe de Protection des données ;• Processus organisationnels et techniques : politique sur la période de conservation, processus de notification de la violation des données, mise à jour de la politique de confidentialité des salariés ; service de la sécurité informatique inclus dans le dispositif global ;• Formation en ligne à l'échelle du Groupe sur le RGPD et la CCPA pour chaque salarié et formations spécifiques pour certaines populations du Groupe (marketing, informatique, RH) ;• Signature d'un contrat de traitement des données, parallèlement aux principaux services informatiques fournis ; et• Mise en place de processus et tenue de registres.
<ul style="list-style-type: none">• Incapacité à prévenir ou atténuer l'impact négatif significatif de toute enquête réglementaire et/ou de tout litige : dans le cours normal de ses activités, processus de gestion des réclamations pour les projets de développement, procédures judiciaires, administratives, d'arbitrage et/ou réglementaires.	<ul style="list-style-type: none">• Processus d'escalade hiérarchique ;• Processus d'alerte interne pour informer le Directeur Juridique du Groupe, <i>reporting</i> régulier sur les litiges significatifs (potentiels) et processus de remontée de l'information pour la stratégie en matière de litiges ;• Processus de gestion des réclamations pour les projets de développement ;• Ensemble de programmes internes de prévention pour se conformer aux principales réglementations applicables et revue d'efficacité réalisée de façon régulière ; et• Politique sur les « perquisitions » pour toute enquête inattendue sur site.

B. CORRUPTION, LUTTE ANTI-BLANCHIMENT D'ARGENT ET FRAUDE

URW exerce ses principales activités dans 12 pays et mène son activité immobilière avec de nombreux partenaires commerciaux, parties prenantes, et d'autres intermédiaires. En raison de la nature de ses activités commerciales et de ses relations avec ses partenaires commerciaux, ainsi que de l'étendue de sa présence géographique, URW est confronté à de nombreuses lois et réglementations internationales et nationales strictes en matière de lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et la fraude.

Principaux facteurs de risque

Non-respect des réglementations internationales/nationales de lutte contre la corruption et contre le trafic d'influence :

- En tant qu'entreprise internationale, URW doit se conformer aux normes les plus contraignantes en la matière, mais aussi aux réglementations anticorruption telles que la loi Sapin II, la loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger (« FCPA ») ou la loi britannique anticorruption (« UKBA »). Le non-respect de la réglementation anticorruption et le manque de transparence peuvent nuire de façon significative à la réputation, induire des sanctions financières, administratives ou disciplinaires, et avoir un impact négatif sur la confiance des investisseurs ;
- Non-respect des lois nationales/internationales de lutte contre le blanchiment d'argent ;

Incapacité à prévenir et à détecter les cas de fraude contre URW : le Groupe pourrait être exposé à des tentatives de fraude (usurpation d'identité par exemple) ou à des malversations dans le cadre de son activité.

Principales mesures de gestion des risques

- Un principe rigoureux de « tolérance zéro » basé sur un programme anti-corruption (PAC) efficace, applicable dans toutes les entités contrôlées par le Groupe⁽¹⁾, conçu sur la base des huit piliers de la loi française Sapin II. En outre, ce programme intègre les exigences des conventions internationales et des lois et réglementations nationales qui s'appliquent aux activités commerciales du Groupe ;
- Un système d'alerte (plateforme de recueil d'alerte externe et confidentielle) est mis à la disposition des employés et des prestataires ;
- Les interactions avec les partenaires commerciaux sont contrôlées par une procédure de vérification (« *Know Your Partner* ») afin de garantir la conformité des tiers avec le PAC ;
- Appui par les correspondants de Conformité locaux de la coordination du PAC et des procédures dans chaque région ;
- Formation en présentiel dédiée pour les départements les plus exposés et module de formation obligatoire, en ligne, accessible à tous les salariés d'URW, qui décrit les principes généraux applicables en matière d'éthique de prévention de la corruption, des pots-de-vin et du trafic d'influence ;
- Mise en place par le Groupe d'une procédure de paiements sécurisés et formalisation des règles d'ouverture, de modification et de clôture des comptes bancaires ;
- Sensibilisation tout au long de l'année des directions du Groupe aux scénarios de fraude illustrés par des faits réels ; et
- En cas de tentative de fraude, le Directeur Groupe de la Conformité envoie systématiquement un courriel descriptif de la tentative à l'ensemble des personnes concernées dans lequel il rappelle les mesures préventives à adopter.

(1) À l'exception de Viparis qui a mis en place un PAC spécifique en conformité avec les dispositions de la loi Sapin II.

6. Facteurs de risque et contrôle interne

6.3 Transfert des risques aux assureurs

6.3 TRANSFERT DES RISQUES AUX ASSUREURS

URW est assuré par des programmes d'assurance qui sont souscrits auprès de grandes sociétés d'assurance opérant dans différents marchés de l'assurance (l'Europe, les États-Unis et le Royaume-Uni).

Ces programmes sont pilotés par la Direction des assurances du Groupe en partenariat avec les équipes locales et les courtiers en assurances.

Au titre des programmes d'assurance dommages aux biens et terrorisme, les actifs immobiliers du Groupe sont assurés, en valeur de reconstruction à neuf et pour les pertes de loyers et les pertes d'exploitation, sous réserve de limites d'assurances significatives pour les événements naturels en raison des capacités d'assurance limitées sur le marché de l'assurance (veuillez consulter le tableau ci-dessous pour plus d'informations). Les valeurs de reconstruction sont régulièrement évaluées par des experts internes ou externes.

Conformément aux pratiques du marché de l'assurance, le programme d'assurance dommages aux biens nécessite des dommages matériels garantis pour déclencher une couverture des pertes financières ou des pertes d'exploitation. Dans le cadre légal et contractuel actuel, les pertes financières consécutives à la pandémie ne sont pas garanties et demeurent inassurables en l'absence de solution disponible sur le marché de l'assurance.

Les actifs situés en France et en Espagne sont assurés contre les actes de terrorisme à hauteur de leur coût de reconstruction, et contre les pertes d'exploitation et pertes de loyers conformément aux mécanismes d'assurance nationale obligatoire (*Gareat* en France et *Consortio de Compensación de Seguros* en Espagne). Les actifs situés dans les autres pays sont assurés contre les actes de terrorisme dans le cadre d'un programme spécifique dont le plafond total par sinistre est calculé en fonction de l'actif dont la valeur assurée est la plus élevée sur la base du coût de reconstruction et des pertes de loyers.

URW a aussi souscrit un programme d'assurance de responsabilité civile le garantissant des conséquences pécuniaires de ses responsabilités à l'égard de tiers.

Type d'assurance	Garanties et principales limites d'assurances (basées sur les programmes d'assurance souscrits par le Groupe en 2020)
Dommages aux biens et pertes de loyers/pertes d'exploitation et terrorisme.	<p>Couverture : assurance tous risques (soumise à certaines exclusions) et terrorisme.</p> <p>Base d'indemnisation :</p> <ul style="list-style-type: none">• Coûts de reconstruction des immeubles, coûts de remplacement du matériel ; et• Pertes de loyers et d'exploitation avec une période d'indemnisation d'une durée comprise entre 12 et 60 mois selon l'actif concerné. <p>Plafonds d'indemnisation :</p> <ul style="list-style-type: none">• Europe continentale :<ul style="list-style-type: none">- Tremblements de terre : 200 M€ par pays dans la limite du plafond annuel ;- Inondations : 200 M€ par pays dans la limite du plafond annuel, dont 25 M€ dans la limite du plafond annuel pour les Pays-Bas (conformément aux pratiques de marché, les ruptures de digues sont exclues) ;- Les sous-limites mentionnées ci-dessus ne s'appliquent pas aux actifs situés dans des pays dotés de dispositifs d'assurance obligatoires à l'échelle nationale : régime catastrophes naturelles en France et <i>Consortio de Compensación de Seguros</i> en Espagne ; et- Terrorisme : 900 M€ par sinistre, couvrant les dommages matériels et les pertes de loyer/pertes d'exploitation suite à une attaque terroriste, sauf pour les actifs français et espagnols qui sont assurés pour leur valeur totale grâce au <i>Gareat</i> en France et au <i>Consortio de Compensación de Seguros</i> en Espagne ; et• Royaume-Uni : les limites par sinistre sont calculées en fonction des valeurs déclarées et couvrent les dommages matériels et les pertes de loyer/pertes d'exploitation, y compris du fait d'attaques terroristes (risque assuré auprès de Pool Re). Ce programme inclut des sous-limites spécifiques.

6. Facteurs de risque et contrôle interne

6.3 Transfert des risques aux assureurs

Type d'assurance	Garanties et principales limites d'assurances (basées sur les programmes d'assurance souscrits par le Groupe en 2020)
	<ul style="list-style-type: none">• États-Unis : limite de 1,35 milliard de dollars par sinistre, couvrant les dommages matériels et les pertes de loyer/pertes d'exploitation, y compris les attaques terroristes. Ce programme inclut des sous-limites spécifiques, notamment pour les risques de catastrophes naturelles :<ul style="list-style-type: none">- Tremblements de terre : la sous-limite prévue par le programme global pour les tremblements de terre est de 500 millions de dollars par sinistre et par année d'assurance, sous réserve des sous-limites complémentaires ;- Sous-limite de 400 millions de dollars pour les tremblements de terre en Californie : cette limite vaut pour tous les sites de Californie. Une franchise par site sinistré de 5 % des valeurs d'assurance s'applique ;- Sous-limite de 250 millions de dollars pour les tremblements de terre survenant dans la région du nord-ouest du Pacifique : cette limite s'applique au site de SouthCenter situé à Tukwila, dans l'État de Washington. Une franchise par site sinistré de 3 % des valeurs d'assurance s'applique ;- Tempêtes/ouragans : 1 milliard de dollars dans la limite du plafond annuel. Une franchise de 50 000 dollars par site s'applique, sauf pour les actifs situés en Floride, pour lesquels une franchise par site sinistré de 5 % des valeurs d'assurance s'applique ; et- Inondations : sous-limite de 500 millions de dollars dans la limite du plafond annuel, avec une franchise de 500 000 dollars par site pour les biens situés dans des zones inondables. <p>Aux États-Unis en particulier, mais de manière non exclusive, la concentration de biens immobiliers dans la même région, le risque élevé de catastrophes naturelles et la capacité limitée des assureurs à couvrir ces risques contraint URW à conserver une grande partie de ces risques qui ne peut être assurée.</p>
Responsabilité civile exploitation	Couverture : tous risques (sous réserve de certaines restrictions) pour les préjudices causés aux tiers. Ce programme inclut des sous-limites de garantie, par exemple pour les recours en responsabilité suite à un acte de terrorisme.
Responsabilité environnementale	Couverture des préjudices causés à des tiers du fait d'une pollution accidentelle ou graduelle.

Les principaux projets de construction et les travaux de rénovation des immeubles sont couverts par des polices d'assurance tous risques chantier pour leur valeur totale de reconstruction. Les vices de construction sont couverts par des polices dommages-ouvrage en France, par des polices « *Inherent Defect* » pour les grands projets de construction ou d'extension en Europe continentale ou par les garanties des constructeurs aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Le montant des primes d'assurances 2021 s'élève à 45 M€⁽¹⁾, hors primes d'assurance construction. La plupart de ces primes a été facturée à des tiers (notamment copropriétaires, locataires, etc.).

Le Groupe n'a subi aucune perte significative non assurée en 2021, à l'exception des pertes de loyers consécutives à la crise sanitaire.

Fin 2021, dans un contexte de marché de l'assurance haussier, les programmes d'assurance du Groupe ont été renégociés afin de couvrir l'ensemble du portefeuille, et placés tant sur les marchés européens et au Royaume-Uni qu'aux États-Unis, et ce à effet du 1^{er} janvier 2022.

(1) Pour les assurances gérées directement par le Groupe URW, hors primes refacturées par des tiers.