



Développement durable

5.1	STRATÉGIE RSE DE KLÉPIERRE, GOUVERNANCE ET PRINCIPALES RÉALISATIONS	192
5.1.1	Contexte environnemental et social	192
5.1.2	Démarche RSE	193
5.1.3	Principaux risques et opportunités extra-financiers	198
5.1.4	Principales réalisations 2020	201
5.2	ACT FOR THE PLANET	203
5.2.1	Agir en faveur d'un avenir bas carbone	204
5.2.2	Contribuer à une économie circulaire et à la préservation des ressources	211
5.2.3	Développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés	214
5.2.4	Innover pour une mobilité durable	216
5.3	ACT FOR TERRITORIES	218
5.3.1	Favoriser l'emploi local autour de nos centres	219
5.3.2	Participer à la vie locale	220
5.3.3	Poursuivre notre engagement citoyen	221
5.3.4	Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement	223
5.4	ACT FOR PEOPLE	225
5.4.1	Accroître la satisfaction de nos visiteurs	226
5.4.2	Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être dans nos centres commerciaux	227
5.4.3	Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe	231
5.4.4	Diffuser l'éthique au sein de nos communautés	238
5.4.5	Développer la solidarité	240
5.5	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS, MÉTHODOLOGIE ET TABLES DE CONCORDANCE	242
5.5.1	Synthèse des résultats obtenus au regard des engagements Act for Good® pour 2022	242
5.5.2	Système de management et outils	243
5.5.3	Initiatives et chartes sectorielles soutenues par Klépierre	245
5.5.4	Précisions méthodologiques	245
5.5.5	Analyse de matérialité	248
5.5.6	Tables de concordance	249
5.5.7	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration de performance extra-financière	251

5.1 STRATÉGIE RSE DE KLÉPIERRE, GOUVERNANCE ET PRINCIPALES RÉALISATIONS

5.1.1 Contexte environnemental et social



Klépierre mise sur l'adaptation et la collaboration pour surmonter la crise de la Covid-19

Test de résilience grandeur nature, la pandémie a fait émerger de nouveaux défis pour les entreprises du monde entier.

En Europe, Klépierre a été largement affectée par la Covid-19 et les confinements instaurés à partir de la mi-mars d'abord en Italie puis dans pratiquement tous les pays d'implantation du Groupe. Néanmoins, cette période d'incertitude sans précédent qui a accentué les enjeux des entreprises a aussi été l'occasion de se réinventer : pilotage des bâtiments, soutien aux populations locales et innovation pour cultiver la proximité dans un monde où le télétravail est devenu la norme.

Face à la crise, Klépierre a su adapter son organisation de manière efficace. Pour en anticiper les effets, le Groupe a d'abord mis sur pied une cellule de crise dès la mi-février, avec un solide réseau de relais ancrés dans chaque pays. Les priorités de Klépierre étant de préserver la santé et la sécurité de ses parties prenantes tout en apportant un soutien à ses enseignes, la cellule s'est attelée à prendre des mesures temporaires et permanentes pour assurer la sécurité des clients et du personnel tout en préparant la réouverture des centres dans les meilleures conditions sanitaires.

En outre, pour garantir la sécurité et le bien-être de ses collaborateurs, Klépierre a rapidement déployé le télétravail. Dans une approche globale du bien-être, les équipes de ressources humaines se sont adaptées pour proposer au personnel de nouveaux outils de travail et services visant à favoriser leur santé psychologique et à améliorer la qualité de leurs conditions de travail : remplacement des sessions de formation en présentiel par des classes virtuelles, organisation d'un dialogue régulier à distance avec les dirigeants, les partenaires sociaux et les collaborateurs, et mise à disposition du personnel de tout un catalogue d'activités numériques (séances de sport, interventions éclairantes, etc.). En complément, le Groupe a noué de nouveaux partenariats avec de grands organismes tels qu'International SOS.

D'un point de vue opérationnel, les équipes de direction des centres commerciaux ont fait preuve d'une détermination sans faille dans l'accompagnement de leurs enseignes et ont collaboré étroitement avec les équipes Corporate à la réduction drastique des coûts afin de répercuter ces économies sur les locataires. Malgré la complexité de cette situation inédite, la période de crise a eu une incidence positive sur les questions d'ordre environnemental. Klépierre a continué d'améliorer la performance environnementale de ses actifs tout en mettant à profit les périodes de fermeture pour approfondir l'analyse des spécificités de ses centres commerciaux. Comme leurs collègues des équipes techniques, les équipes marketing ont joué un rôle crucial en cette période troublée : elles ont innové et inventé de nouveaux concepts pour soutenir les communautés locales et les enseignes. Bien que cette période ait été difficile, la capacité d'innovation, la forte coopération entre les services et les territoires, et l'agilité du personnel de Klépierre ont permis de maintenir la qualité des centres commerciaux du Groupe.

Le modèle d'affaires de Klépierre (expliqué dans le chapitre 1) englobe le développement, la gestion et l'exploitation de centres commerciaux sur 12 marchés européens. Grâce à un portefeuille constitué d'actifs leaders situés dans des centres urbains dynamiques, le Groupe crée de la valeur pour ses parties prenantes à travers sa proactivité dans la gestion de ses centres commerciaux, son engagement à nouer des partenariats forts avec ses enseignes, et son objectif sans cesse réaffirmé de proposer des destinations attrayantes pour ses clients.

Les principales ressources extra-financières sur lesquelles repose le modèle d'affaires de Klépierre sont : le capital humain, pour mettre en œuvre sa stratégie ; la technologie, au service de l'entretien et du bon fonctionnement des actifs du Groupe, mais aussi de ses activités de marketing et de l'attraction des visiteurs ; l'innovation, pour faire évoluer son offre de services et anticiper les tendances de consommation ; et les ressources naturelles nécessaires pour alimenter ses actifs.

Alors que la disponibilité de ces ressources est sujette à des fluctuations – qui ne touchent pas uniquement le secteur commercial – leur importance pour la stratégie du Groupe s'est considérablement accrue ces dernières années.

TENDANCES DE LONG TERME AFFECTANT LES PRINCIPALES RESSOURCES EXTRA-FINANCIÈRES DU GROUPE

Prise de conscience croissante des enjeux environnementaux	Les consommateurs, de plus en plus influencés dans leurs décisions d'achat par des considérations relatives au développement durable, sont, aujourd'hui plus que jamais, concernés par la provenance et le mode de fabrication des produits. Des mouvements citoyens tels que la Grève mondiale pour le climat ont placé le changement climatique au premier rang des préoccupations politiques, sociales et économiques. La prédominance du changement climatique dans le débat public et ses effets sur les décideurs, les investisseurs et les occupants se traduisent par l'émergence, à l'échelle nationale et internationale, de réglementations relatives aux quantités d'émissions de CO ₂ , ainsi que de normes fixant des exigences minimales en matière d'efficacité énergétique.
Marché de l'emploi concurrentiel	Compte tenu de la demande mondiale de talents et du passage à une économie de la connaissance, les entreprises doivent savoir recruter et fidéliser les bons profils, et faire monter en compétences leurs collaborateurs sur les nouvelles méthodes de travail si elles veulent préserver leur avantage concurrentiel. Dans un marché où la concurrence pour les talents fait rage, les entreprises de premier plan doivent proposer un cadre de travail dynamique et attrayant qui fait la part belle au développement et au bien-être. En parallèle, elles doivent mettre en évidence leurs engagements en matière de RSE et leur capacité à s'adapter à de nouvelles méthodes telles que le travail à distance, car les collaborateurs aspirent à travailler pour des entreprises qui partagent leurs valeurs.
Nouveaux modes de consommation	La digitalisation et l'essor du commerce électronique étaient déjà des tendances lourdes avant la pandémie, et la crise sanitaire actuelle n'a fait qu'accélérer la mise en œuvre. Durant les périodes de confinement, le commerce électronique a permis à des millions de personnes de faire leurs achats tout en restant chez eux. Afin de préserver leur fréquentation, les centres Klépierre ont relayé l'actualité de leurs enseignes sur leurs sites internet et leurs réseaux sociaux. Au fur et à mesure de la levée des mesures de confinement, les services de <i>click & collect</i> ont permis aux consommateurs de renouer avec le contact humain tout en restant protégés. Malgré la croissance rapide du commerce électronique, la demande de contact social perdure et reste une attente de la clientèle lors de ses achats. Pour accompagner le retour progressif de la clientèle dans les centres commerciaux à l'issue des périodes de confinement, Klépierre garantit la sécurité de ses sites afin que les visiteurs et les enseignes puissent interagir en toute sécurité lors du retrait des commandes.
Métropolisation européenne	Selon les prévisions de l'ONU, 65 % de la population mondiale sera urbaine d'ici 2025, un taux qui dépassera même plus de 80 % dans de nombreux pays. D'ici 2050, plus des deux tiers de l'humanité vivront dans des villes. Cette évolution fait naître un certain nombre d'enjeux, comme de maintenir la cohésion sociale, garantir la sécurité, limiter la pollution et veiller à la qualité de l'air, entre autres. Dans cette transformation, Klépierre a un rôle à jouer. Qu'ils se situent à l'intérieur ou en dehors des villes, les centres commerciaux sont des espaces qui favorisent les échanges et la circulation fluide de différentes populations. L'objectif de Klépierre est de recréer dans ses centres de véritables communautés où les gens peuvent se retrouver dans un environnement à la fois sûr et sain.

5.1.2 Démarche RSE

Klépierre considère ses investissements immobiliers comme des engagements à long terme. La conception, la construction et la gestion de ses centres commerciaux sont autant d'activités dont le déroulement sur des dizaines d'années a des incidences profondes sur l'environnement et la société.

De par la taille de son portefeuille – qui totalise 4 millions de m² de surface, plus de 13 000 baux et plusieurs centaines de millions de visiteurs par an – le Groupe peut avoir une influence directe et considérable sur la consommation de ressources naturelles et sur le public qui fréquente ses centres. Cette influence s'exerce aussi de manière bien plus large à travers les actions des enseignes et des visiteurs du Groupe, ainsi que par sa contribution au tissu socio-économique local.

Pour produire des rendements financiers durables et créer de la valeur pour les parties prenantes du Groupe, il est fondamental de comprendre l'évolution possible de ses incidences sur l'environnement et la société

à travers le temps, ainsi que leur rapport avec les ressources dont dépend Klépierre.

Cet attachement au long terme est au cœur du modèle d'affaires de Klépierre. La démarche du Groupe se caractérise par un engagement tant envers ses actifs physiques qu'envers les communautés dans lesquelles ils s'intègrent, et se manifeste à travers une stratégie qui donne la priorité aux actifs, aux personnes et aux territoires.

Compte tenu de l'interaction complexe entre ces impacts et les ressources, la capacité de Klépierre à prospérer et à valoriser son portefeuille tient à ses relations avec ses principales parties prenantes : les enseignes nationales et internationales qui occupent ses centres (et dont la plupart sont leaders sur leur segment de marché) ; les millions de visiteurs et consommateurs qu'accueillent ses centres commerciaux chaque année, ses actionnaires et prêteurs, ses collaborateurs et les communautés locales.

UNE PERFORMANCE EXEMPLAIRE RECONNUE PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRES

En 2020, la performance RSE de Klépierre a été saluée par un certain nombre d'organismes externes, à commencer par les agences de notation extra-financières.

Klépierre a été reconnue *Global Retail Sector Leader* par le *Global Real Estate Sustainability Benchmark* (GRESB), premier *benchmark* en matière d'environnement, de politique sociale et de gouvernance (« ESG ») pour les investissements dans les secteurs de l'immobilier et des infrastructures. En 2020, parmi les centaines de portefeuilles immobiliers évalués par le GRESB au regard de leurs performances ESG, Klépierre s'est hissée à la première place des catégories *Global Retail Listed Companies*, *European Listed Companies* et *European Retail Companies*. Avec un score de 97/100, soit une progression de quatre points par rapport à 2019, le Groupe maintient son niveau de « 5 étoiles ».

Par ailleurs, Klépierre a été l'une des rares entreprises immobilières à être incluse en 2020 dans la prestigieuse « liste A » du CDP qui récompense les entreprises les plus avancées en matière de lutte contre le changement climatique. Le CDP, une ONG spécialisée dans la transparence environnementale des entreprises attribue une note de A à D calculée sur l'exhaustivité des informations communiquées, la gestion des risques environnementaux et la fixation d'objectifs ambitieux et pertinents. Ce sont plus de 5 800 entreprises à travers le monde qui, cette année, ont été notées par le CDP pour leurs performances environnementales. Parmi elles, seules 16 sociétés foncières ont intégré la « liste A » dans le secteur immobilier, dont 7 en Europe. La distinction du CDP témoigne de l'ambition de la politique *Act for Good*® et atteste de la qualité de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie climatique du Groupe.

En mars, la stratégie de lutte contre le réchauffement climatique de Klépierre a également été approuvée par la *Science Based Targets initiative* (SBTi), un organisme scientifique adossé à l'ONU et chargé de vérifier l'adéquation entre les engagements environnementaux des organisations et les objectifs de l'Accord de Paris de 2015 sur le climat, qui se veut un appel à la mobilisation mondiale pour limiter la hausse des températures à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels. Cette validation, obtenue avec le niveau d'ambition le plus élevé (« bien en deçà de 1,5 °C »), illustre la détermination de Klépierre à lutter contre le changement climatique et reconnaît la compatibilité de la stratégie climatique du Groupe avec ces objectifs mondiaux de l'Accord de Paris.

Klépierre s'est également vue décerner la note AA par MSCI, le meilleur score obtenu par une société foncière. La note ESG de MSCI vise à mesurer la résilience à long terme des entreprises et à en évaluer les risques ESG significatifs. Selon MSCI, les entreprises ayant une note AA font preuve de *leadership* dans leur secteur d'activité en matière de gestion de leurs principaux risques et opportunités ESG.

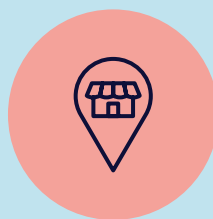
Enfin, Klépierre a reçu la Médaille d'Or de l'EPRA (*European Public Real Estate Association*), une association dont la mission est de promouvoir et représenter le secteur immobilier européen coté. Depuis 2011, l'EPRA participe activement au débat sur les meilleures pratiques en matière de développement durable à travers différentes initiatives, parmi lesquelles l'élaboration de recommandations sur les bonnes pratiques de reporting extra-financier (*Sustainability Best Practices Recommendations*, sBPR) et la publication de lignes directrices pour les foncières européennes cotées. Un rapport distinct sur la performance du Groupe établi selon les sBPR de l'EPRA est disponible en téléchargement depuis la section RSE du site internet de Klépierre (<https://www.klepierre.com/notre-identite/l-engagement-rse>).

ACT FOR GOOD[®] WITH KLÉPIERRE



ACT FOR THE PLANET

Garantir une contribution positive de Klépierre sur le plan environnemental



ACT FOR TERRITORIES

Renforcer l'ancrage territorial de nos centres commerciaux et contribuer au développement local des communautés auprès desquelles nous sommes impliqués



ACT FOR PEOPLE

Mettre l'humain au cœur des actions pour être créateur de valeur pour tous



ACT FOR THE PLANET



- Stratégie climatique
- Efficacité énergétique
- Approvisionnement en énergie renouvelable



- Gestion responsable des déchets
- Démarche d'économie circulaire en collaboration avec les enseignes



- Certification développement durable pour l'ensemble des actifs en opération
- Certification développement durable pour les projets de développement
- Utilisation de bois certifié pour les projets de développement



- Desserte par les transports en commun
- Soutien à l'utilisation des véhicules électriques



ACT FOR TERRITORIES



- Recrutement d'acteurs locaux pour la gestion opérationnelle de nos actifs
- Contribution à l'emploi local pour faciliter les rencontres entre les parties prenantes



- Don d'espaces dans nos centres pour mettre en avant les acteurs économiques et caritatifs locaux



- Collecte solidaire de produits initialement achetés dans nos centres afin qu'ils trouvent une seconde vie
- Amplification de l'impact des initiatives RSE de nos enseignes



Projets de développement :

- Mise en place systématique de concertations au niveau local
- Achats responsables
- Plan d'action biodiversité



ACT FOR PEOPLE



- Attention et accompagnement des visiteurs à chaque étape du parcours client
- Écoute et feedback client



- Promotion d'un mode de vie sain à l'attention des visiteurs
- Attention particulière portée au personnel de nos enseignes



- Développement des talents et proposition pertinente de carrière
- Équilibre vie professionnelle-vie privée
- Implication des collaborateurs dans l'avenir de la Société



- Formations internes et sensibilisation externe aux pratiques d'éthique des affaires
- Achats responsables



- Organisation d'opérations solidaires pour notre personnel
- Philanthropie

CO-CONSTRUCTION AVEC LES PARTIES PRENANTES

La stratégie Act for Good® est le fruit de la dernière révision de la matrice de matérialité de Klépierre (2017).

Cet exercice a été réalisé auprès d'un panel de participants représentant les principales parties prenantes internes et externes de Klépierre : enseignants, investisseurs, experts en ressources humaines ou en RSE, scientifiques, ONG, pouvoirs publics, etc.

Ce panel a hiérarchisé 38 enjeux pré-identifiés en fonction de leur degré d'importance pour Klépierre et dressé la liste des 10 premiers enjeux en termes de risques et d'opportunités pour le Groupe. À la suite de cet exercice, il lui a été demandé de contribuer au développement de la nouvelle stratégie RSE, dont les objectifs étaient les suivants :

- répondre aux attentes des parties prenantes de Klépierre ;
- garantir une corrélation positive entre les actions de développement durable et les résultats financiers ;
- focaliser l'action sur les impacts clés ; et
- refléter le contexte opérationnel du Groupe et lui donner du sens pour ses collaborateurs.

Ayant à l'esprit ces objectifs, le panel et les représentants du Groupe ont étudié la perception des parties prenantes vis-à-vis de l'action de Klépierre en matière de développement durable. Le Directoire de Klépierre a participé à ces discussions et à la co-construction de la stratégie Act for Good® en partageant sa vision et son ambition pour le Groupe ainsi qu'en détaillant son implication dans la définition et le déploiement de la nouvelle stratégie.

Cette concertation a permis d'identifier quatre thèmes clés pour Klépierre, qui sont devenus les grands engagements de la stratégie Act for Good® : le changement climatique, les actifs durables, la santé et le bien-être, et la création de valeur locale.

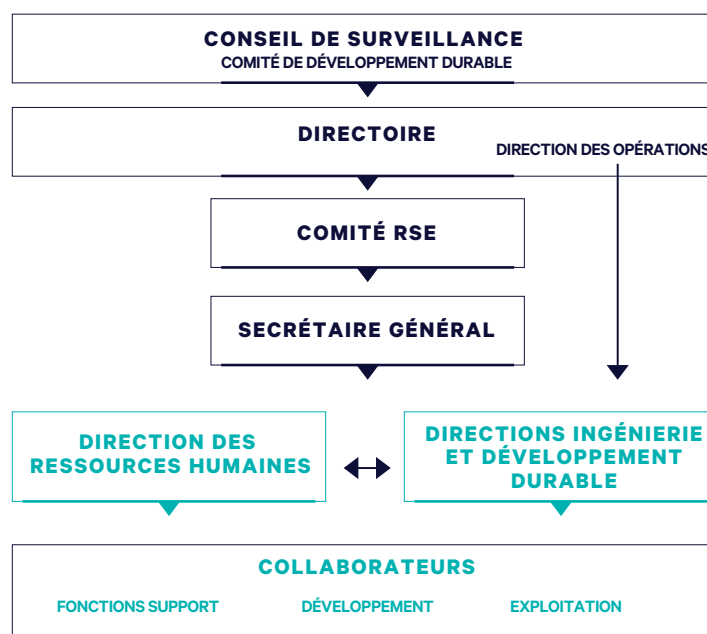
Le projet de stratégie a ensuite été discuté avec l'ensemble des directeurs pays, les représentants des filières et le Comité RSE interne, avant d'être examiné par le Comité de développement durable du Conseil de surveillance de Klépierre.

Outre cet exercice de révision, la matrice de matérialité est un élément fondateur de la définition de la stratégie Act for Good®. L'analyse de matérialité aide à définir les enjeux susceptibles d'avoir un impact significatif sur les activités de l'entreprise. Elle permet également de déterminer la capacité du Groupe à créer de la valeur pour lui-même et pour ses parties prenantes. Le modèle d'affaires fournit des informations détaillées sur les parties prenantes de Klépierre (voir le chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel), et la matrice de matérialité (figurant dans l'annexe relative aux données extra-financières 2020, disponible sur le site internet du Groupe) présente l'analyse initiale des risques et opportunités en matière de RSE.

5.1.2.1 Gouvernance en matière de développement durable

La stratégie de Klépierre en matière de développement durable est ancrée dans la structure de gestion du Groupe. Ses engagements sont déclinés dans l'ensemble des pays et accompagnés d'outils de suivi de la performance dédiés. Ils sont également relayés dans les différentes initiatives externes auxquelles le Groupe participe.

La gouvernance de Klépierre en matière de développement durable est intégrée dans les opérations et la structure de gouvernance du Groupe.



Le Conseil de surveillance contrôle la performance globale du Groupe dans ce domaine. Il est épaulé par le Comité du développement durable qui examine les processus et les résultats du Groupe en matière de développement durable, y compris au regard des risques et opportunités climatiques, et qui lui en rend compte.

Composé de quatre membres du Conseil de surveillance, ce Comité est présidé par Steven Fivel, Directeur juridique et Secrétaire général de Simon Property Group, premier actionnaire de Klépierre. Il s'est réuni trois fois en 2020.

Le Comité RSE apporte son aide au Directoire de Klépierre dans la mise en œuvre de la stratégie du Groupe en matière de développement durable. Il a pour missions de fixer les objectifs, d'approuver les plans d'action et de rendre compte au Directoire des résultats atteints. Il est présidé par le Secrétaire général de Klépierre, responsable de la RSE au sein de la *Corporate Management Team* (CMT), et en regroupe tous les autres membres. Y siègent également des membres de l'équipe RSE qui appartiennent aux Directions suivantes :

- la Direction ingénierie et développement durable, qui regroupe les collaborateurs en charge de l'ingénierie technique des centres, des investissements opérationnels et du développement durable. Rattachée au Directeur des opérations, la Direction supervise l'ensemble des enjeux techniques liés à l'exploitation des centres commerciaux du Groupe. Elle veille à ce que la politique de ce dernier en matière environnementale et sociétale soit diffusée dans l'ensemble de son portefeuille. Au sein de cette Direction, trois collaborateurs se consacrent aux questions de développement durable ; et
- la Direction des ressources humaines, qui supervise la stratégie RH du Groupe en portant notamment ses enjeux de gestion des talents, de développement des compétences et de performance dans le respect des valeurs et des engagements sociaux du Groupe. Deux collaborateurs travaillent à la mise en place et à l'amélioration continue des sujets RH dans le cadre de la politique RSE du Groupe.

La mise en œuvre des engagements d'Act for Good® fait partie des objectifs fixés aux membres du Directoire, aux directeurs pays, aux responsables pays ainsi qu'aux directeurs et responsables techniques en région et dans les centres commerciaux. De plus, les engagements principaux d'Act for Good® sont intégrés dans les critères des plans d'attribution d'actions de performance pour les principaux cadres du Groupe.

Dans les 12 pays où Klépierre est présente, le management et les directions opérationnelles mettent en œuvre les objectifs Groupe et les politiques appropriées aux contextes locaux. Chaque pays définit ensuite son plan d'action annuel – en termes d'investissement et de pilotage – sur l'ensemble des enjeux techniques et de développement durable contribuant à son niveau de performance, et fixe des objectifs adaptés à chaque actif avec l'aide de la Direction ingénierie et développement durable. Cette dernière s'appuie sur des guides de bonnes pratiques pour déterminer les actions appropriées pouvant être mises en place par un pays, en fonction des initiatives déjà mises en œuvre à l'échelle du Groupe dans le cadre de chaque pilier Act for Good®.

Ces plans d'action sont ensuite partagés lors d'une réunion annuelle spécifique regroupant l'ensemble du réseau européen avant d'être présentés au Directeur des opérations du Groupe.

Un réseau d'une trentaine de relais locaux couvrant l'ensemble des filiales de Klépierre est chargé de conduire les actions au plan local et de faire remonter les bonnes pratiques. Ces représentants sont en contact étroit avec les équipes du siège, en particulier la Direction ingénierie et développement durable, avec lesquelles ils se réunissent chaque mois. Ces rendez-vous permettent d'accélérer la mise en œuvre des actions approuvées, de multiplier les échanges et de renforcer la transversalité des équipes. En sus, l'ensemble des représentants se réunit physiquement deux fois par an pour deux jours d'échanges, de définition de la stratégie et de travaux collaboratifs inter-pays.

La démarche Act for Good® du Groupe est systématiquement abordée lors des communications destinées aux collaborateurs. Le Directoire y partage de manière claire sa vision, son ambition et ses exigences dans ces domaines.

En 2020, les *process* et projets locaux ont permis au Groupe de s'adapter rapidement pour faire face à la crise de la Covid-19. Tout au long de cette dernière, les équipes centrales ont rapidement su se mobiliser, prendre des décisions et agir, en grande partie grâce à leur connaissance des spécificités de chaque centre, et à leur détermination pour assurer la sécurité de chacun d'entre eux. La gestion quotidienne des bâtiments, en termes d'énergie et de sécurité, a été adaptée à la situation. Grâce à leur implantation locale de longue date, les centres ont pu apporter un soutien adapté aux besoins de chaque territoire.

5.1.2.2 Investissements

La taxonomie européenne fixe des critères et objectifs techniques pour les différents secteurs d'activité dans l'objectif d'accompagnement de l'atténuation du changement climatique et notre adaptation à ce dernier. En tant que leader de son secteur, Klépierre s'attache à prendre en compte les critères de durabilité dans ses décisions d'investissement, conformément aux recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD). Cette pratique répond aux attentes des parties prenantes internes et externes, et permet à Klépierre de jouer un rôle dans la transformation de la société, pour un avenir plus durable.

Afin d'aligner ses décisions d'investissement avec sa stratégie Act for Good®, Klépierre s'est fixée des critères en lien avec les thématiques du développement durable, l'objectif étant d'intégrer ces critères dans ses choix d'investissements relatifs aux projets de maintenance, de rénovation et d'extension.

Pour les rénovations et les extensions, les investissements sont approuvés, en fonction des besoins, au moyen d'une grille d'évaluation spécifique créée par Klépierre et comprenant notamment des critères liés à la sécurité et à l'environnement. Il faut par exemple déterminer l'impact de l'investissement sur la consommation d'énergie, d'eau et sur la production de déchets. Le retour sur investissement est évalué en euros mais également en termes de gains opérationnels (gestion des flux de déchets, consommation d'eau, etc.).

Une vision sur 10 ans a été développée pour lisser les investissements et les maintenir à un niveau constant. Mis en place il y a trois ans, l'outil Groupe « Track » permet aux équipes projet et aux dirigeants d'assurer le suivi des investissements.

5.1.3 Principaux risques et opportunités extra-financiers

Qu'ils soient d'ordre social, environnemental, ou liés aux droits humains et à la lutte contre la corruption, les risques extra-financiers qui pèsent sur le modèle économique et le cœur de métier de Klépierre sont examinés une fois par an dans le cadre des activités de gestion des risques du Groupe. Ce dernier est détaillé au chapitre 2 « Gestion des risques », où sont décrits les principaux facteurs de risques, leurs impacts et les mesures de réduction des risques prises.

À l'échelle du Groupe, 12 risques (regroupés en deux catégories) ont été identifiés suite à la dernière analyse des risques réalisée en 2020. Y figurent notamment les principaux facteurs de risque du Groupe, leurs impacts et les mesures d'atténuation prises. Sept d'entre elles se rapportent à des sujets extra-financiers, notamment :

- santé, sûreté et sécurité ;
- conformité ;
- changement climatique ; et
- ressources humaines.

En parallèle, le Groupe a identifié six risques extra-financiers qui recouvrent le périmètre de ses impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance ⁽¹⁾. Leur recensement provient de la dernière révision de la matrice de matérialité, qui remonte à 2017 et dont les résultats ont également contribué à l'élaboration de la stratégie RSE Act for Good® du Groupe.

Chaque année, le Comité RSE révisé cette liste sur la base de recherches internes et externes afin qu'elle continue de refléter avec exactitude les opportunités et risques extra-financiers les plus immédiats pour l'activité du Groupe. En 2020, l'impact de la Covid-19 a été pris en compte pour chaque risque évalué. Klépierre estime que les risques liés aux ressources humaines sont désormais plus saillants et a ajouté les risques psychosociaux liés au télétravail aux principaux risques extra-financiers.

Les tableaux suivants présentent les risques extra-financiers qui ressortent de cet exercice. Leur identification repose sur leur importance pour les parties prenantes et sur le risque brut qu'elles présentent pour Klépierre, avant prise en compte des mesures de réduction des risques appliquées par le Groupe. Chaque risque fait l'objet d'une description détaillée, accompagnée de la démarche de gestion choisie par Klépierre et des indicateurs clés de performance que le Groupe utilise.

Thème	Risques associés	Parties prenantes	Évaluation	Évolution	Contrôles et actions	Indicateurs clés	Objectifs de développement durable des Nations Unies	Référence dans le présent document
Changement climatique	Fermeture ou détérioration des centres en raison de phénomènes météorologiques (neige, inondation, etc.)	Visiteurs, locataires, prestataires, actionnaires et investisseurs	Modéré	Stable	- Analyse de l'exposition du portefeuille aux risques physiques et de transition (actif par actif) - Audits de structure tous les cinq ans avec plan d'investissement associé (revue mensuelle) - Démarche d'économies d'énergie - Recours accru à l'énergie renouvelable - Outil numérique interne de pilotage et de reporting déployé pour tous les actifs - Certification BREEAM In-Use de l'ensemble du portefeuille - Accompagnement des locataires - Participation à des organismes professionnels spécialisés - Approbation de la stratégie climat par la Science Based Targets initiative (SBTi)	- Nombre d'actifs ayant un bilan neutre en carbone : 23 (objectif 2030 : neutralité carbone de la totalité du portefeuille) - Réduction de l'intensité carbone des actifs : 44 % (périmètre courant, market-based) par rapport à 2019 (objectif 2030 : neutralité carbone de tout le portefeuille) - Réduction de la consommation d'énergie dans les parties communes : - 43 % (périmètre courant) par rapport à 2013 (objectif 2022 : - 40 %) - Part de l'électricité consommée d'origine renouvelable : 93 % (périmètre courant) (objectif 2022 : 100 %) - Part d'actifs certifiés BREEAM In-Use : 100 % (objectif 2022 : 100 %)	     	Section 5.2.1
	Renforcement des exigences réglementaires en matière d'efficacité énergétique des bâtiments	Locataires et pouvoirs publics	Modéré	En hausse				

(1) Eu égard à la publication de la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude fiscale, le Groupe n'a pas retenu la fraude comme risque significatif. Pour plus d'informations sur la gestion des risques en matière de déontologie du Groupe, se référer à la section 5.4.4.1.

Thème	Risques associés	Parties prenantes	Évaluation	Évolution	Contrôles et actions	Indicateurs clés	Objectifs de développement durable des Nations Unies	Référence dans le présent document
Ressources naturelles et économie circulaire	Performance insuffisante en matière de gestion des déchets pour les actifs en exploitation	Locataires, visiteurs, prestataires	Modéré	Stable	- Outil numérique interne de pilotage et de reporting déployé pour tous les actifs - Renégociation des contrats avec les prestataires de gestion des déchets en vue de l'inclusion d'objectifs de performance (tri, valorisation, etc.) - Accompagnement et formation des clients - Certification BREEAM In-Use de l'ensemble du portefeuille - Certification BREEAM New Construction, niveau <i>Excellent</i> minimum pour les projets de développement - Utilisation de matériaux respectueux de l'environnement dans les projets de construction - Centres pilotes pour des certifications et projets innovants en lien avec l'économie circulaire (partenariat Too Good To Go, certification <i>Cradle to Cradle</i>, partenariat Cycle Up, etc.)	- Part d'actifs certifiés BREEAM In-Use : 100 % (objectif 2022 : 100 %) - Part des déchets valorisés : 96 % (objectif 2022 : 100 %) - Part d'actifs ayant impliqué leurs clients (enseignes) dans une démarche d'économie circulaire : 86 % (objectif 2022 : 100 %) - Part de projets de développement certifiés BREEAM New Construction, avec un niveau <i>Excellent</i> au minimum : 100 % (objectif 2022 : 100 %)	    	Section 5.2.2
	Tension au sujet des matériaux nécessaires pour les projets de développement	Prestataires et fournisseurs, pouvoirs publics	Modéré	Stable				

Thème	Risques associés	Parties prenantes	Évaluation	Évolution	Contrôles et actions	Indicateurs clés	Objectifs de développement durable des Nations Unies	Référence dans le présent document
Capital humain	Manque d'engagement des collaborateurs	Salariés	Faible	En hausse	- Priorité à la mobilité interne - Promotion de la co-construction de l'avenir de la Société	<i>Happiness Index</i> (salariés) : 3,56/5 (été 2020) - Part des collaborateurs contribuant à la co-construction de l'avenir de la Société en 2020 : 38 %		
	Difficulté à attirer et à fidéliser le personnel	Salariés	Modéré	Stable	- Élaboration d'une politique en matière de formation - Entretiens de développement individuels	- Taux d'accès des collaborateurs à la formation en 2020 : 100 % - Part de jeunes diplômés ayant eu la possibilité de bénéficier de conseils d'orientation professionnelle personnalisés en 2020 : 100 % - Taux de rotation des effectifs en 2020 : 9,1 %	   	Section 5.4.3
	Manque de diversité et d'égalité entre les sexes	Salariés	Modéré	Stable	- Objectifs liés à la représentation des femmes au sein des organes de direction - Politique de diversité complète (formation, coaching individualisé, mentorat, etc.)	Part des femmes occupant des postes de management en 2020 : 40 %		
	Risques psychosociaux	Salariés	Faible	Stable	Plateforme de soutien psychologique accessible gratuitement	Taux d'absentéisme en 2020 : 2,6 %		

Thème	Risques associés	Parties prenantes	Évaluation	Évolution	Contrôles et actions	Indicateurs clés	Objectifs de développement durable des Nations Unies	Référence dans le présent document
Santé, sûreté et sécurité	Attaque (attentat terroriste, vol à main armée, etc.)	Visiteurs, locataires, prestataires	Faible	Stable	- Audits sur site (internes et externes) - Élaboration et déploiement de politiques Covid-19 spécifiques - Tests de légionellose - Protections contre les voitures-béliers - Alarme et/ou présence d'agents de sécurité 24 h/24, 7 j/7 - Systèmes de vidéoprotection - Audits de structure tous les cinq ans - Standards opérationnels sur tous les risques HSE ; suivi dans le futur outil informatique Komply - Formation - Suivi trimestriel des incidents (au niveau des pays et des régions) avant consolidation par l'audit interne en vue de l'élaboration d'un plan de remédiation	- Part des centres audités et certifiés par Bureau Veritas dans le contexte de la crise sanitaire : 100 % - Incidents majeurs liés à des défaillances des bâtiments : aucun	 	Section 5.4.2
	Incendie	Visiteurs, locataires, prestataires	Faible	Stable				
	Non-respect de la réglementation	Salariés, locataires, prestataires	Faible	Stable				
	Pandémie	Salariés, locataires, prestataires de services, pouvoirs publics, actionnaires et investisseurs	Modéré/fort	En hausse				
	Effondrement de bâtiments	Visiteurs, locataires, prestataires	Faible	Stable				
Thème	Risques associés	Parties prenantes	Évaluation	Évolution	Contrôles et actions	Indicateurs clés	Objectifs de développement durable des Nations Unies	Référence dans le présent document
Ancrage territorial, impact local	Contribution insuffisante au développement socio-économique local	Pouvoirs publics, communautés locales, clients	Modéré	Stable	- Recours à des prestataires de services locaux pour l'exploitation quotidienne des centres - Partenariats locaux et événements de promotion de l'emploi local - Mise à disposition d'espaces dans les centres pour des acteurs de la communauté locale - Opérations solidaires en réponse aux besoins des territoires - Soutien aux initiatives responsables organisées par les enseignes dans les centres - Consultation locale à chaque nouveau projet de développement	- Part des centres utilisant des prestataires de services locaux pour l'exploitation quotidienne des centres : 87 % (objectif 2022 : 100 %) - Part des centres ayant fait la promotion de l'emploi local : 95 % (objectif 2022 : 100 %) - Part des centres ayant offert un espace à des acteurs de la communauté locale : 98 % (objectif 2022 : 100 %) - Part des centres ayant organisé une collecte solidaire : 96 % (objectif 2022 : 100 %) - Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans le centre : 98 % (objectif 2022 : 100 %) - Part des projets de développement ayant organisé des consultations locales en amont : 100 % (objectif 2022 : 100 %)	      	Sections 5.3.1 et 5.3.3
	Risque de manifestations et de non-acceptabilité locale des activités (notamment pendant des travaux de construction, d'extension, de rénovation)	Pouvoirs publics, communautés locales, clients	Faible	Stable				

Thème	Risques associés	Parties prenantes	Évaluation	Évolution	Contrôles et actions	Indicateurs clés	Objectifs de développement durable des Nations Unies	Référence dans le présent document
Éthique des affaires	Corruption et non-respect de la réglementation sur la représentation d'intérêts	Collaborateurs vs pouvoirs publics, locataires, fournisseurs et prestataires	Faible	Stable	- Code de déontologie professionnelle - Code de conduite anticorruption - Procédures d'évaluation des tiers - Contrôles internes comptables - E-learning (« InKorruptibles! ») - Sanctions disciplinaires prévues par le règlement interne - Dispositif d'alerte multicanal (interne et externe, téléphone et internet) - Audit interne annuel sur le choix et la supervision des fournisseurs et prestataires de services - Vérification des antécédents des personnes travaillant sur site - Charte des achats responsables	- Part des collaborateurs sensibilisés à la lutte contre la corruption en 2020 : 100 % - Part des collaborateurs formés à la lutte contre la corruption en 2020 : 96 % - Nombre de collaborateurs « clés » formés à la lutte contre la fraude en 2020 : 110 - Part des prestataires sélectionnés sur la base de critères RSE : 100 %* (objectif 2022 : 100 %) - Part des parties prenantes externes sensibilisées à l'éthique des affaires : 50 % (objectif 2022 : 100 %)	 	Section 5.4.4
	Blanchiment de capitaux	Locataires	Faible	Stable				
	Fraude et conflits d'intérêts	Salariés	Faible	Stable				
	Dépendance économique des prestataires de services	Fournisseurs et prestataires	Faible	Stable				
	Partenaires commerciaux aux pratiques RSE discutables	Fournisseurs et prestataires	Faible	Stable				

5.1.4 Principales réalisations 2020

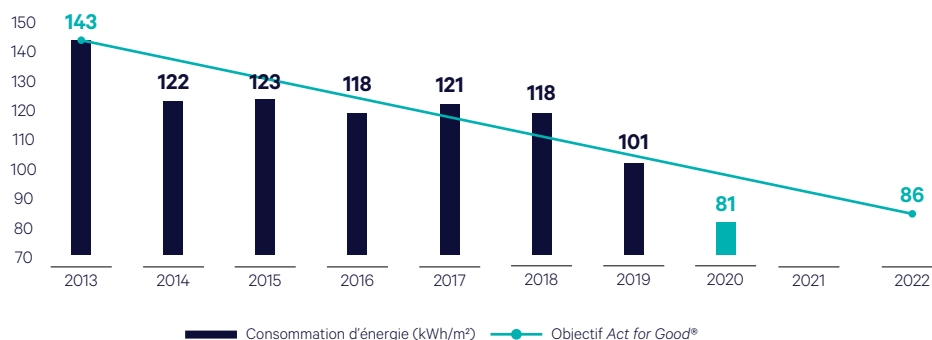
Grâce à la contribution active de ses équipes, Klépierre a accéléré la mise en œuvre de sa stratégie RSE, avec de beaux résultats en 2020. Le Groupe se trouve ainsi conforté dans sa capacité à atteindre ses ambitieux objectifs à long terme. Parmi les principales réalisations de 2020, on peut citer :

- une réduction de 20 % de l'intensité énergétique dans les parties communes et desservies des centres commerciaux du Groupe par rapport à 2019, et une réduction de 43 % par rapport à 2013, l'année de référence ;

- une réduction de 44 % de l'intensité carbone du Groupe par rapport à 2019, et une réduction de 84 % par rapport à l'année de référence 2013 (Scopes 1 et 2, méthode *market-based*, périmètre courant) ;
- la certification BREEAM In-Use de l'ensemble de son portefeuille – le portefeuille de Klépierre étant le plus grand portefeuille en valeur à être entièrement certifié au monde ; et
- un taux d'accès à la formation de 100 % pour les collaborateurs de Klépierre.

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES COMMUNES ET DESSERVIES

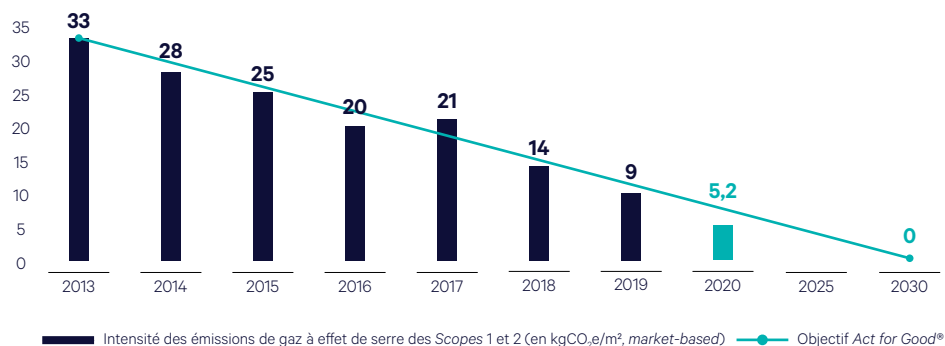
(en kWh/m², périmètre courant, année de référence : 2013)



* Calculé pour le périmètre géré par la Direction des achats du Groupe, soit 42 % des fournisseurs (principaux) de Klépierre.

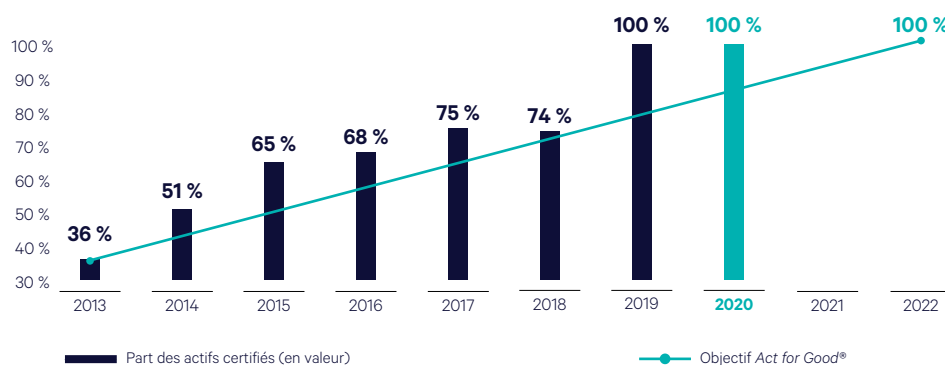
INTENSITÉ D'ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE (SCOPES 1 ET 2) DEPUIS 2013

(en kgCO₂e/m², périmètre courant, année de référence : 2013)



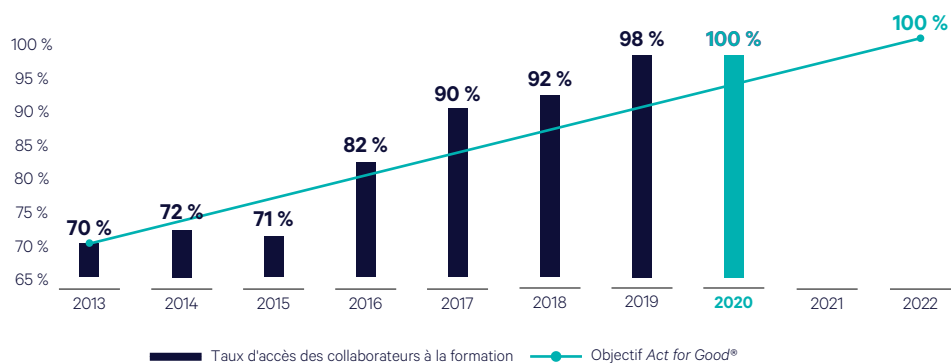
PART DES CENTRES COMMERCIAUX AYANT OBTENU UNE CERTIFICATION DÉVELOPPEMENT DURABLE

(en valeur, périmètre courant, année de référence : 2013)



TAUX D'ACCÈS DES COLLABORATEURS À LA FORMATION

(année de référence : 2013)



5.2 ACT FOR THE PLANET



ACT FOR THE PLANET

Le premier pilier, *Act for the Planet*, regroupe les grands enjeux environnementaux auxquels Klépierre fait face dans la poursuite de ses activités : agir en faveur d'un avenir bas carbone, contribuer à une économie circulaire, innover pour une mobilité durable et développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés. Il prolonge les initiatives engagées par le Groupe ces dernières années et marque la volonté de Klépierre de rehausser ses ambitions sur ces thématiques et d'asseoir sa position de leader sectoriel.

Si Klépierre continue de viser des améliorations dans la performance environnementale de ses actifs, comme la réduction de leur dépendance aux énergies fossiles, ce pilier l'enjoint à travailler plus étroitement avec ses enseignes et ses fournisseurs pour parvenir à des résultats durables et significatifs, notamment en matière de consommation d'énergie et de réduction des déchets. Il fournit également au Groupe un cadre pour répondre plus largement aux tendances émergentes dans son secteur et dans la société en général, notamment à travers la promotion d'un portefeuille zéro carbone et zéro déchet final.

Ces dernières années, Klépierre a réalisé des performances environnementales très encourageantes sur lesquelles elle compte s'appuyer afin d'accélérer l'innovation et la différenciation environnementales de ses actifs. Grâce à son système d'amélioration continue, Klépierre a réalisé des progrès significatifs vis-à-vis de ses engagements. Le Groupe demeure en bonne voie d'atteindre ses objectifs de long terme et a notamment déjà obtenu la certification BREEAM *In-Use* pour l'ensemble de son portefeuille et favorise l'épanouissement d'une culture d'engagement constructif parmi ses principales parties prenantes. Cette approche repose sur de robustes *process* de reporting interne visant à identifier les inefficacités et à mettre en place des programmes d'amélioration. Le succès des interventions *BOOST*, qui ont contribué à d'importantes réductions de la consommation d'énergie du Groupe, illustre parfaitement cette démarche ; c'est pourquoi, dorénavant, ces actions sont aussi employées pour remplir l'objectif visant à supprimer l'envoi de déchets en décharge.

AMBITIONS POUR 2030	Transformer les actifs prometteurs en un portefeuille efficace doté d'un bilan carbone positif	Transformer notre métier en une activité zéro déchet final en collaborant avec les enseignes	Accompagner les nouvelles tendances en matière de mobilité pour accélérer la transition de nos clients vers des transports durables	Être reconnu comme une entreprise leader en matière de performance environnementale
ENGAGEMENTS À HORIZON 2022				
OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	Agir en faveur d'un avenir bas carbone - 40 % Réduction de la consommation d'énergie dans les parties communes et desservies par rapport à 2013. 100 % Part de l'électricité renouvelable dans la consommation totale d'électricité des parties communes et desservies.  Certification de la stratégie climatique du Groupe par l'initiative <i>Science-Based Targets</i> TOP 5 Engagement des cinq plus grands centres commerciaux de notre portefeuille à parvenir à un bilan carbone positif d'ici à cinq ans	100 % Part des déchets valorisés 100 % Part des centres ayant impliqué les enseignes dans une démarche d'économie circulaire (actions conjointes pour donner une seconde vie aux produits, sensibilisation au sein des centres commerciaux, etc.)	100 % Part des centres accessibles en transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicule électrique	100 % Part des centres ayant obtenu une certification de développement durable (BREEAM <i>In Use</i>, ISO 14001, etc.) 100 % Part des projets de développement ayant obtenu la certification BREEAM <i>New Construction</i> (de niveau <i>Excellent minimum</i>) 100 % Part des nouveaux développements ayant utilisé du bois d'origine certifiée lors de la phase de construction

5.2.1 Agir en faveur d'un avenir bas carbone

Le changement climatique est au centre des préoccupations des investisseurs, des citoyens et des États. En tant que leader du secteur, Klépierre a le devoir de s'assurer que ses actifs sont durablement implantés dans leur environnement. Le Groupe est mobilisé dans la lutte contre le changement climatique et s'engage à mettre en place toutes les actions possibles pour réduire l'empreinte carbone de son portefeuille, contribuant ainsi à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels.

Klépierre est attentive à l'évolution des lignes directrices et bonnes pratiques relatives au climat (TCFD, taxonomie de l'UE pour des activités durables). Lancée en 2017, la stratégie climatique du Groupe est triple : réduire sa consommation d'énergie, trouver des solutions de substitution aux énergies fossiles et améliorer la résilience de son portefeuille.

La politique climat de Klépierre vise à instaurer un cadre dynamique pour gérer son empreinte environnementale directe, ainsi que des engagements précis pour gérer les risques et développer les opportunités d'ordre climatique.

Les engagements de Klépierre font l'objet d'une reconnaissance externe : en 2020, elle a été distinguée par la SBTi pour sa stratégie carbone (voir ci-dessous) et figure une nouvelle fois sur la liste A du CDP. En ce qui concerne la décarbonation du portefeuille, les résultats intermédiaires de la stratégie sont très prometteurs. Aujourd'hui, 23 des centres Klépierre ont déjà atteint la neutralité carbone, y compris l'un de ses cinq plus grands centres.

KLÉPIERRE RECONNUE PAR LA SCIENCE-BASED TARGETS INITIATIVE POUR SA STRATÉGIE BAS CARBONE

La SBTi est une collaboration entre le CDP, le *World Resources Institute* (WRI), le Fonds mondial pour la nature (WWF) et le Pacte mondial des Nations unies (UNGC). Elle promeut les meilleures pratiques des entreprises qui visent à pérenniser leur croissance, tout en réalisant leur transition vers une économie bas carbone. La SBTi est l'une des seules organisations mondiales indépendantes en mesure de valider la stratégie climat des entreprises.

Pour approuver la démarche bas carbone de Klépierre, le comité de pilotage de la SBTi a pris en considération l'objectif du Groupe de réduire ses émissions directes de gaz à effet de serre de 80 % par m² entre 2017 et 2030 (Scopes 1 et 2). Elle a également tenu compte de l'engagement du Groupe de réduire les émissions indirectes de ses actifs, émanant des enseignes présentes dans ses centres commerciaux (Scope 3), de 41 % par m² sur la même période. Cette certification positionne Klépierre comme la foncière européenne leader en matière de lutte contre le changement climatique, l'approbation de la SBTi ayant été attribuée avec le niveau le plus élevé possible (« bien en deçà de 1,5 °C »).

Jean-Marc Jestin, président du Directoire de Klépierre, commente : « Cette approbation de notre stratégie bas carbone est une marque de reconnaissance très encourageante pour l'ensemble de nos équipes et partenaires. La neutralité carbone représente un défi à long terme que nous entendons relever avec nos enseignes et nos visiteurs. Pour concrétiser cet engagement qui compte parmi les principaux du Groupe, notre détermination reste entière. »

L'atteinte de niveaux d'efficacité énergétique toujours plus élevés demeure une priorité pour Klépierre. Ce faisant, le Groupe assure la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et la diminution de son exposition aux risques des marchés de l'énergie, mais l'efficacité énergétique est aussi un indicateur majeur de la qualité de sa gestion opérationnelle, qui participe grandement à l'amélioration de la stratégie de maîtrise des coûts du Groupe et de ses enseignes.

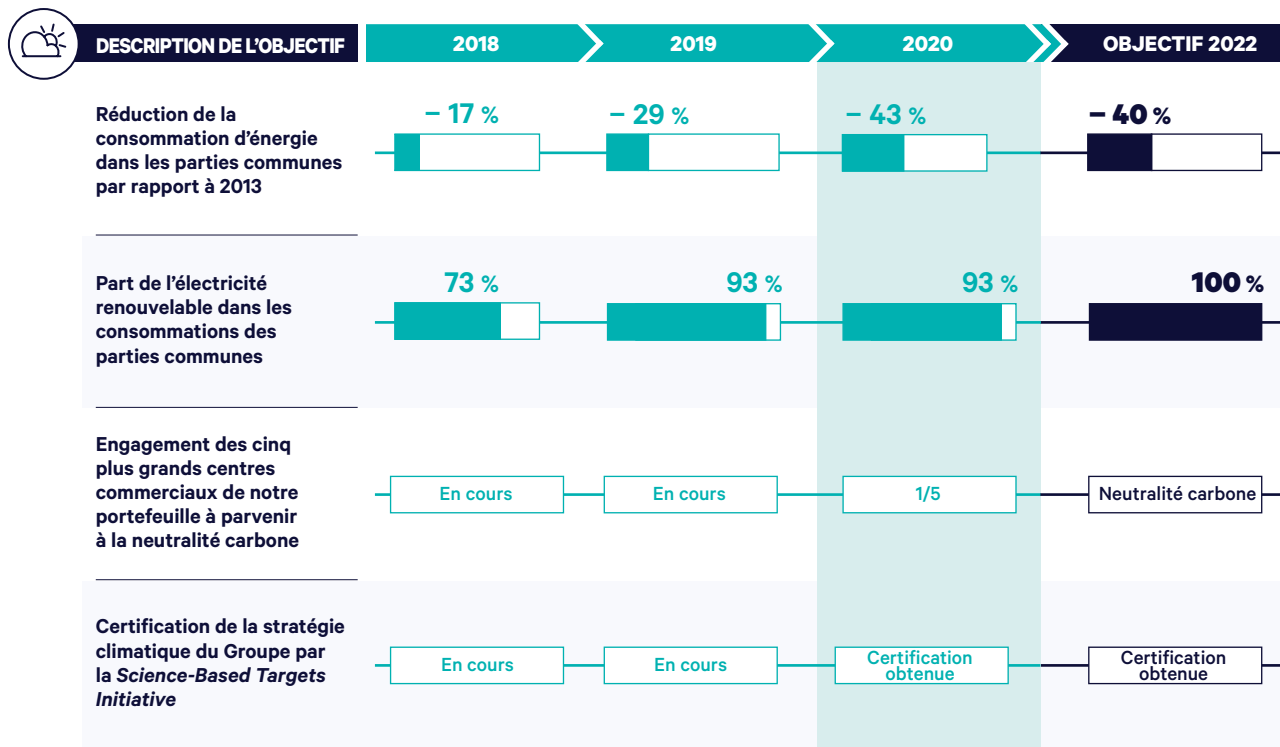
L'engagement de chaque membre du personnel de Klépierre est essentiel à cette stratégie : s'ils sont en partie attribuables aux périodes de confinement, les bons résultats de cette année reflètent avant tout les efforts des équipes de gestion technique en vue de

limiter les coûts énergétiques et d'optimiser la gestion des bâtiments (pour plus d'informations, se référer à la section 5.2.1.1 « Gestion de la performance énergétique dans le contexte de la Covid-19 »).

Au total, le Groupe a consommé environ 324 GWh en 2020. Sa facture énergétique s'est élevée à environ 35 millions d'euros et a engendré l'émission d'environ 20 883 tonnes de CO₂e. À périmètre constant, ces chiffres correspondent à une réduction de la consommation d'énergie de 20 % par rapport à 2019, ce qui a permis au Groupe de faire baisser ses coûts énergétiques de 7,8 millions d'euros et d'éviter l'émission de 7 988 tonnes de gaz à effet de serre (*market-based*, périmètre constant).

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

AGIR EN FAVEUR D'UN AVENIR BAS CARBONE



5.2.1.1 Énergie ⁽¹⁾

5.2.1.1.1 Efficacité énergétique

Klépierre, qui suit la performance de son portefeuille et de ses actifs en matière d'efficacité énergétique, s'est fixée l'objectif de long terme de réduire de 40 % la consommation d'énergie (kWh/m²) des parties communes et desservies de ses centres commerciaux d'ici à 2022, par rapport à l'année de référence 2013.

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES COMMUNES ET DESSERVIES

(en kWh/m², périmètre courant, année de référence : 2013)

2013 (année de référence)	2019	2020	Évolution entre 2013 et 2020	Objectif 2022
143	101	81	- 43 %	- 40 %

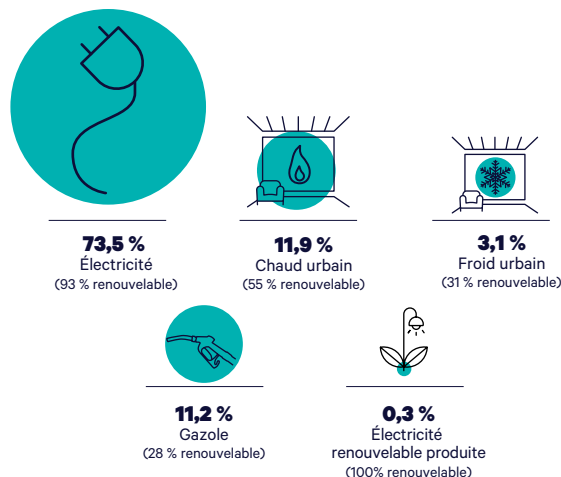
En 2020, les niveaux de consommation réels ont baissé de 20 % par rapport à l'année précédente. Cela équivaut à une diminution de 43 % depuis 2013, faisant chuter la consommation moyenne des centres de 143 kWh/m² à 81 kWh/m² en 2020.

L'électricité servant à alimenter les équipements électriques et mécaniques des centres constitue la majorité des consommations énergétiques du Groupe (73,5 %). La combustion sur site de gaz et de fioul pour alimenter les systèmes de chauffage et les générateurs d'électricité représente 11,2 % du total de la consommation, et les 14,9 %

restants proviennent de dispositifs externes de chaud et de froid urbains sur certains de ses marchés. Les 0,4 % restants correspondent à l'énergie produite sur site.

L'amélioration de l'efficacité énergétique de Klépierre peut être attribuée à une stratégie efficace de réduction de ses consommations (cf. ci-après) qui combine suivi, analyse approfondie de la performance énergétique de chacun des centres, partage des meilleures pratiques et investissements dans des équipements moins énergivores.

(1) Sauf indication contraire, tous les chiffres 2020 relatifs aux consommations d'énergie figurant dans cette section relèvent du périmètre suivant : 123/124 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas)) + 8/8 centres commerciaux gérés mais non détenus + 5/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis les centres commerciaux grecs), soit un taux de couverture de 95,8 % des centres commerciaux détenus et gérés.

MIX ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES COMMUNES ET DESSERVIES (périmètre courant)

GESTION DE LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DANS LE CONTEXTE DE LA COVID-19

Bien que la crise sanitaire et les confinements décrétés à travers l'Europe aient contraint les équipes techniques à adapter les modes de pilotage des centres et à innover, Klépierre, en 2020, est parvenue à réaliser une bonne performance énergétique.

En France, par exemple, les équipes techniques ont mis en place un processus de pilotage bihebdomadaire. L'objectif derrière ce contrôle régulier était d'aider les équipes sur le terrain à identifier les pistes de réduction de la consommation d'énergie et d'économies de charge.

Ces contraintes inédites ont néanmoins permis à Klépierre d'approfondir l'analyse du fonctionnement technique de ses centres et de mieux comprendre les spécificités de chacun d'entre eux.

Au cours des périodes de confinement, Klépierre a immédiatement mis en place une circulation « 100 % air neuf » (renouvellement automatique régulier de l'ensemble de l'air des centres) afin de protéger la santé et d'assurer la sécurité de ses clients, de ses enseignes et de son personnel. Cette règle suit les recommandations de l'association internationale dans le domaine du CVC (la Fédération des associations européennes de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air – REHVA, en Europe) et des consultants médicaux d'International SOS.

Le fonctionnement de la climatisation a été étroitement surveillé pour tenir compte du risque sanitaire, ainsi que de son impact environnemental. Cette décision aurait pu entraîner un pic de consommation, mais le dispositif de pilotage et le partage de bonnes pratiques entre les territoires ont permis une amélioration continue de la performance des bâtiments.

Anticipant les effets positifs de la Covid-19 sur sa performance environnementale, Klépierre a décidé en 2020 de se fixer des objectifs énergétiques encore plus ambitieux, dans l'optique que les données annuelles reflètent le travail réalisé par l'ensemble des équipes pour optimiser la consommation d'énergie. En outre, Klépierre a procédé à des analyses de données pour distinguer les résultats imputables à la Covid-19 et ceux dus à sa performance opérationnelle globale ⁽¹⁾.

Les données de consommation d'énergie et d'eau ainsi que de production de déchets sont suivies à l'aide de l'outil Deepki, mis en place dans tous les centres du Groupe, et qui lui permet de standardiser le reporting mensuel de ces éléments. La consommation d'énergie se mesure en watts-heures (Wh) par unité de surface (m²) ; les comparaisons effectuées tiennent compte des heures d'ouverture et d'autres variables.

Grâce à Deepki, le Groupe peut analyser les données au niveau d'un centre ou du portefeuille, surveiller les facteurs climatiques et comparer de manière rigoureuse les résultats des différents centres. En regroupant les centres au sein de catégories qui présentent des variables similaires (densité des enseignes, gestion des parkings, couverture de l'approvisionnement en chauffage et en climatisation, surface, date d'inauguration et/ou de rénovation), le Groupe a pu identifier les actifs les plus performants comme les moins performants du portefeuille et en conséquence cibler ses actions en matière de gestion de l'énergie. Cet outil est également utilisé pour décider quels centres feront prioritairement l'objet d'une intervention *BOOST* (voir encadré suivant pour plus d'informations).

La stratégie de réduction d'énergie de Klépierre s'appuie donc sur le déploiement de ce logiciel de reporting et de pilotage qui enregistre et analyse des données relatives à la performance énergétique de ses centres commerciaux.

Le Groupe a aussi investi dans des systèmes de gestion de l'énergie en temps réel, permettant de couvrir 76 % de son portefeuille à fin 2020, qui génèrent automatiquement des statistiques de consommation et font remonter les informations en temps réel au niveau des centres, des territoires et du Groupe, avec cinq nouveaux centres équipés au cours de l'année.

Le Groupe a également intensifié sa communication à l'intention des directeurs techniques et des équipes locales pour faire émerger une culture de l'optimisation énergétique. Des webinaires mensuels donnent l'opportunité de visualiser leur performance environnementale et de mettre en lumière les bonnes pratiques. Chaque centre est encouragé à faire part des initiatives qui l'ont aidé à réduire sa consommation d'énergie. Ces réunions favorisent l'échange dans les pays et entre régions, et entretiennent une saine émulation entre les équipes des différents centres. Depuis le début de la crise sanitaire, la fréquence de ces échanges a augmenté pour faciliter la gestion des problématiques nouvelles et maintenir le lien entre les centres commerciaux.

Les réunions trimestrielles Act for Good® et les webinaires mensuels servent à évaluer la performance de chaque région et de chaque centre commercial au regard de ses objectifs. Cette démarche rend les directeurs pays et les directeurs techniques pays, ainsi que les directeurs et les directeurs techniques des centres, pleinement acteurs de la performance de leurs actifs.

(1) L'ensemble des résultats énergétiques de l'année, ainsi que les détails de l'analyse sur la Covid-19 sont disponibles sur le site internet de Klépierre dans l'annexe « Données extra-financières 2020 ».

INTERVENTIONS *BOOST* : MÉTHODE *MADE IN KLÉPIERRE* POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE

Klépierre déploie des interventions *BOOST* pour les actifs les moins performants au regard de leur performance comparée et/ou de leur performance corrigée des effets climatiques.

Le Groupe convie des spécialistes et du personnel de terrain durant deux jours dans l'optique d'évaluer l'activité de chaque centre (tant dans les parties communes que dans les boutiques) et procède à un diagnostic associant l'ensemble des acteurs concernés en vue d'élaborer un plan d'action concret et réalisable.

L'équipe analyse les consommations d'énergie et les systèmes opérationnels durant les heures d'ouverture et de fermeture du centre, de manière à établir une cartographie d'ensemble. Ses conclusions servent à élaborer des plans d'action robustes étayés par des objectifs de performance personnalisés qui sont passés en revue au cours de réunions mensuelles de suivi.

Les plans d'action *BOOST* privilégient les interventions à coût faible ou nul. Les centres commerciaux ayant déjà mis en œuvre toutes les mesures opérationnelles identifiées en faveur de l'efficacité énergétique investissent pour mettre à niveau leurs installations techniques, en optimisant les systèmes CVC, en modernisant l'éclairage LED et en généralisant les capteurs de CO₂ pour réduire les flux d'air et optimiser le fonctionnement des unités de traitement de l'air.

Cette approche globale, qui consiste à rassembler les diverses parties prenantes, permet au personnel de terrain d'identifier les gestes simples à mettre en œuvre dans l'immédiat et les actions en faveur de l'efficacité énergétique susceptibles d'améliorer la performance de l'actif à moyen terme. Ces interventions sont aussi l'occasion pour les équipes concernées de travailler dans un contexte qui dépasse leur cadre habituel. L'objectif est de casser la routine pour favoriser la créativité, la collaboration et l'identification de solutions qui peuvent paraître décalées de prime abord, mais qui apportent une vraie valeur ajoutée. Les résultats des interventions *BOOST* sont également un bon outil pour enrichir les discussions entamées avec les enseignes et leur fournir un avis sur les points d'amélioration pour réaliser des économies à l'échelle de leur boutique.

Fin 2020, plus de 79 % du portefeuille du Groupe (93 actifs) avait déployé un plan d'action *BOOST* afin d'améliorer sa performance énergétique. Les résultats suivent : certains centres font état d'une réduction de leur consommation d'énergie allant jusqu'à 40 % dans la foulée d'une telle intervention. En 2020, en France, 15 centres ont bénéficié de ce programme, avec des effets rapides sur leur consommation d'énergie. Par exemple, le centre commercial Nîmes Étoile a réduit sa consommation de 38 % en 2020 après avoir appliqué la méthode *BOOST*.

La promotion des bonnes pratiques sert également de lignes directrices de référence présentant les mesures d'amélioration possibles dans l'ensemble du portefeuille ainsi que les économies potentielles qui en découlent. Ces bonnes pratiques vont de la régulation de la température et de la programmation des plages de fonctionnement des équipements de chauffage, de ventilation et de climatisation, à l'achat de nouveaux dispositifs tels que des capteurs et des variateurs de vitesse permettant de mieux contrôler les appareils gourmands en énergie. En outre, de nouvelles bonnes pratiques sont régulièrement partagées lors de webinaires d'échange entre les responsables techniques des différents centres. Le partage d'expérience et de suggestions d'innovation entre les centres commerciaux fournit au personnel des exemples éclairants de projets et de chantiers (règles à suivre, idées relatives aux coûts, partenaires identifiés, etc.).

La validation des investissements pourra faire l'objet d'un réexamen en fonction de la rigueur avec laquelle les centres commerciaux auront mis en œuvre l'ensemble des mesures d'efficacité énergétique identifiées. Afin de faire les bons choix d'investissement, Klépierre tient d'abord à s'assurer que le centre se rapproche le plus possible de son optimum de performance.

Enfin, l'efficacité énergétique est un facteur important pour l'extension et la rénovation des centres. Le Groupe vise au minimum la certification BREEAM *Excellent*, qui fixe des exigences relatives tant à la performance énergétique qu'à l'efficacité énergétique dès le stade de la conception. Celle-ci évalue toute une série d'impacts sur le plan opérationnel et de la gestion de l'énergie, de l'analyse du cycle de vie et des pratiques de construction aux caractéristiques des équipements techniques, en passant par le suivi énergétique et l'éclairage. En outre, le Groupe cherche également à mettre en œuvre des mesures d'efficacité énergétique allant au-delà des exigences BREEAM, en se concentrant sur les spécificités locales, par exemple en accordant une attention particulière à l'isolation et à la ventilation des bâtiments afin de réduire la demande en énergie induite par le chauffage et la climatisation.

5.2.1.1.2 Énergie renouvelable

Klépierre a pour objectif à long terme d'assurer que 100 % de l'électricité utilisée dans les parties communes et desservies de ses centres provienne de sources renouvelables d'ici à 2022. Le Groupe renégocie

progressivement ses contrats d'approvisionnement pour passer à l'électricité verte. À fin 2020, la part d'électricité renouvelable dans ses consommations s'élevait à 93 % (périmètre courant).

Certaines régions du Groupe s'approvisionnent également en gaz vert, comme les centres français et belges mais aussi dans d'autres pays comme sur le site de La Romanina (Rome, Italie).

Dans les régions Scandinavie, Ibérie, Pays-Bas et Allemagne, les parties communes et desservies des centres commerciaux sont alimentées à 100 % en électricité d'origine renouvelable, et aux Pays-Bas, 100 % du chaud urbain consommé est également issu de sources renouvelables.

Dans l'ensemble, 80 % du total de l'énergie consommée dans les centres Klépierre en 2020 est d'origine renouvelable, une progression de 5 % par rapport à l'année précédente.

5.2.1.1.3 Production d'énergie renouvelable sur site

Klépierre développe la production d'énergie renouvelable sur site pour renforcer ses engagements environnementaux. Il a déjà installé des dispositifs de production d'énergie renouvelable d'une capacité totale de production de 929 MWh, répartis sur huit sites : Nave de Vero (Venise, Italie), Romagna Shopping Valley (Rimini, Italie), Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), Field's (Copenhague, Danemark), Maremagnum (Barcelone, Espagne), Grand Portet (Toulouse, France), L'Esplanade (Louvain-la-Neuve, Belgique) et Riom Menetrol (Riom, France). Des études de faisabilité sont en cours au sein du portefeuille, y compris pour les projets de développement, pour identifier d'autres possibilités de déploiement.

Le centre commercial L'Esplanade, à Louvain-la-Neuve (Belgique) vient d'installer sur sa toiture 1 538 panneaux solaires produisant 425 MWh par an. Moins d'un an s'est écoulé entre le début de l'installation et le lancement de la production d'énergie, qui représente maintenant 28 % de la consommation d'électricité du centre commercial – l'équivalent de la consommation annuelle de 210 foyers belges.

La production d'électricité sur site est une initiative locale qui s'inscrit dans la stratégie d'optimisation énergétique du Groupe.

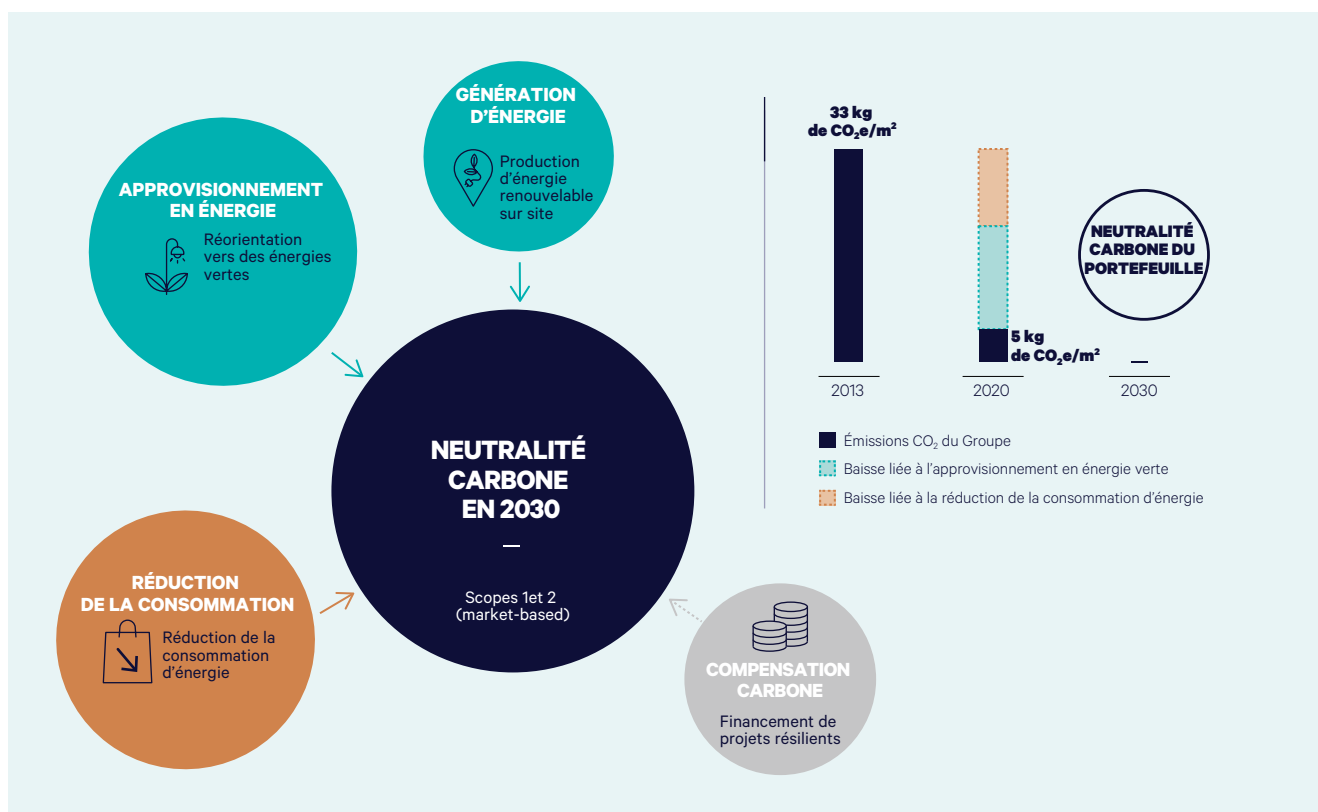
5.2.1.2 Changement climatique ⁽¹⁾

Klépierre est mobilisée dans la lutte contre le réchauffement climatique et vise la neutralité carbone de l'ensemble de son portefeuille européen d'ici 2030. Les résultats de cette stratégie sont hautement encourageants : l'empreinte carbone du Groupe a déjà diminué de 84 % (Scopes 1 et 2, *market-based*, périmètre courant) depuis son adoption. Cette performance peut s'attribuer à quatre grandes mesures :

- la réduction de la consommation d'énergie (voir la section 5.2.1.1) : la réduction est la première étape. Klépierre suit la performance de son portefeuille et de ses actifs individuellement en matière d'efficacité énergétique, afin de favoriser la mise en œuvre d'actions concrètes. L'outil Deepki lui permet de produire des rapports mensuels et d'effectuer ce suivi. Les rapports tiennent compte des spécificités de chaque centre, afin de garantir le ciblage et l'efficacité du programme d'économies d'énergie déployé par les responsables sur site ;
- l'approvisionnement en énergie renouvelable (voir la section 5.2.1.2) : afin de diminuer l'empreinte carbone associée à sa consommation d'énergie, le Groupe s'est engagé à réduire sa dépendance aux énergies fossiles. C'est la raison pour laquelle Klépierre s'est engagée à ce que 100 % de l'énergie consommée provienne de sources renouvelables d'ici 2022. Les contrats actuels

sont en cours de renégociation, ou de nouveaux contrats sont en cours de signature avec des fournisseurs d'énergie verte ;

- la production d'énergie renouvelable sur site (voir la section 5.2.1.3) : Klépierre est convaincue que les solutions durables ont d'autant plus de poids lorsqu'elles sont locales. Le Groupe développe donc sa propre production d'énergie renouvelable sur site afin que ses centres commerciaux disposent d'un accès direct à ce type d'énergie. En Europe, huit centres s'auto-approvisionnent déjà partiellement en énergie renouvelable ;
- la compensation carbone : en complément d'une stratégie opérationnelle solide en vue de réduire les émissions, les projets de compensation carbone contribuent à atténuer le changement climatique. Ils permettent de générer des financements pour des projets au bilan carbone positif (réduction des émissions de gaz à effet de serre et renforcement des puits de carbone naturels). Klépierre considère la compensation carbone comme la solution pour l'aider à franchir le dernier cap, après avoir fortement réduit ses émissions de carbone grâce à des mesures opérationnelles dans ses centres commerciaux. En conséquence, le Groupe s'emploie actuellement à identifier les projets de compensation les mieux adaptés et les plus pertinents pour soutenir son ambition climat à long terme.

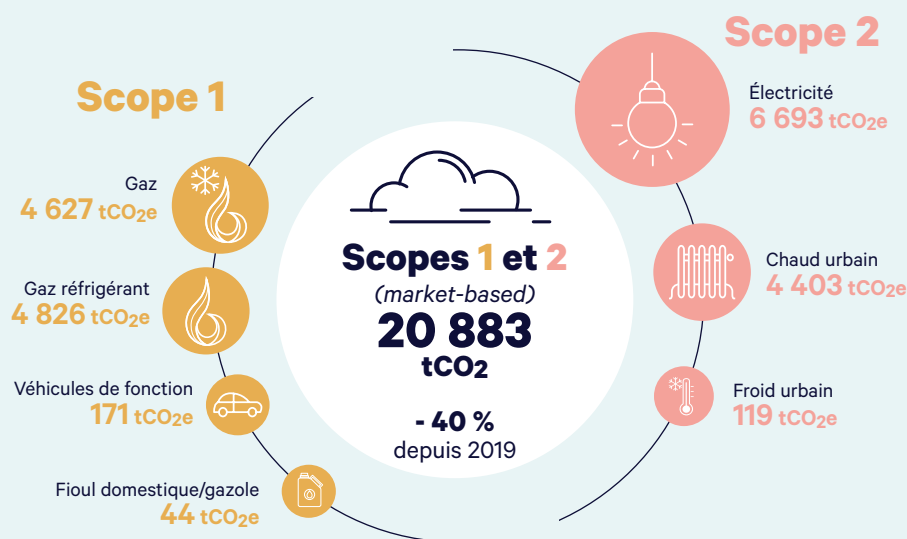
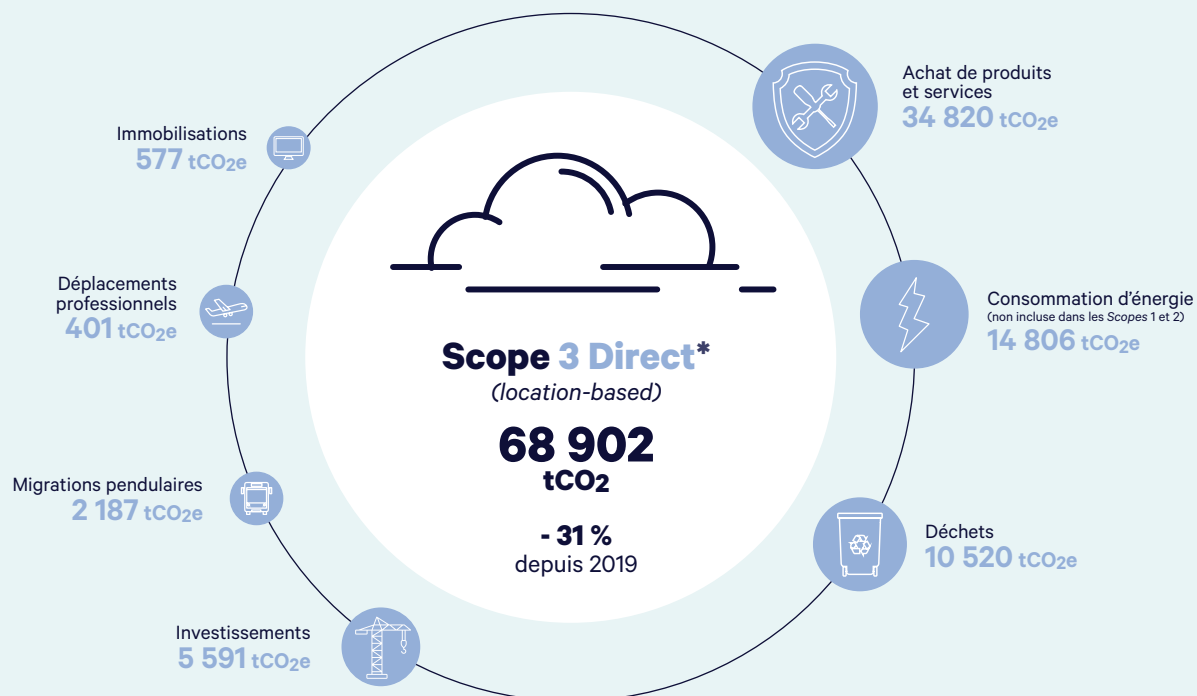


Klépierre suit ses émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes dans les Scopes 1 et 2, calculées selon les méthodes *location-based* et *market-based* du *GHG Protocol*. Elles représentent 10,9 % de l'empreinte carbone totale du Groupe (Scopes 1, 2 et 3, levier direct, *location-based*, périmètre courant).

Au-delà de l'analyse des émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1 et 2, Klépierre cherche également à évaluer l'empreinte carbone élargie de ses activités en calculant les émissions associées à des sources relevant du Scope 3 du *GHG Protocol*. Afin d'élaborer ses plans d'action, Klépierre a séparé le Scope 3 en deux parties : avec levier direct et indirect (voir la section 5.2.1.2.2).

(1) Sauf indication contraire, tous les chiffres 2020 relatifs aux émissions de gaz à effet de serre figurant dans cette section relèvent du périmètre suivant : 123/124 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas)) + 8/8 centres commerciaux gérés mais non détenus + 5/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis les centres commerciaux grecs), soit un taux de couverture de 95,8 % des centres commerciaux détenus et gérés.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU GROUPE À PÉRIMÈTRE CONSTANT



* : Scope 3 Indirect : 1 116 260 tCO₂
- 23 % depuis 2019

- Leasing aval
108 309 tCO₂e
- Transport des visiteurs
1 001 951 tCO₂e



Klépierre a choisi de présenter sa stratégie carbone selon une approche globale. Elle est l'une des rares foncières à publier ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble des trois *Scopes* de manière réellement extensive. Les émissions du *Scope 3* sont divisées en :

- sources d'émissions à levier direct : celles pour lesquelles Klépierre peut directement mettre en œuvre des mesures de réduction ; et
- sources d'émissions à levier indirect : celles pour lesquelles les mesures sont gérées par les parties prenantes de Klépierre.

5.2.1.2.1 Résultats en matière d'émissions directes de gaz à effet de serre : *Scopes 1 et 2*

En 2020, l'intensité des émissions de gaz à effet de serre de Klépierre pour les *Scopes 1 et 2* du fait de la consommation d'énergie de ses actifs, calculée selon la méthode *market-based* du *GHG Protocol*, s'est élevée à 5,2 kgCO₂/m² dans l'ensemble de son portefeuille, soit une réduction de 44 % par rapport à 2019 et une baisse totale de 84 % depuis 2013.

INTENSITÉ D'ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE (SCOPES 1 ET 2) DEPUIS 2013

(en kgCO₂/m², périmètre courant)

Année de référence 2013	2019	2020	Évolution entre 2013 et 2020	Objectif 2030
33	9,4	5,2	- 84 %	Neutralité carbone

La performance du Groupe reflète à la fois la mise en œuvre des mesures de gestion de l'énergie décrites plus haut dans la section 5.2.1.1, l'augmentation progressive de la part des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique des pays où il est implanté, et l'achat d'électricité issue de sources renouvelables.

Avec la méthode *market-based* qui permet de comptabiliser l'énergie d'origine renouvelable avec un facteur d'émission plus faible que les moyennes nationales (car utilisant le facteur d'émission propre au fournisseur), Klépierre peut faire valoir ses efforts pour réorienter ses achats vers des énergies totalement vertes notamment en Belgique, en France, en Italie, en Norvège, en Suède, aux Pays-Bas, au Portugal et en Espagne.

Le Groupe continue de mettre en œuvre des mesures pour atteindre la neutralité carbone dans ses cinq plus grands centres commerciaux (en valeur) d'ici à 2022. Ces centres – Field's (Copenhague, Danemark), Créteil Soleil (région parisienne, France), Val d'Europe (région parisienne, France), Porta di Roma (Rome, Italie) et Emporia (Malmö, Suède) – constituent un échantillon représentatif au vu de leurs conditions climatiques, de leur *mix* énergétique et de leur âge. Ils constituent donc un terrain idéal d'expérimentation de différentes stratégies dans le cadre de la généralisation du programme de neutralité carbone du Groupe à l'ensemble des actifs de son portefeuille d'ici à 2030.

En 2020, Emporia (Malmö, Suède) est déjà neutre en carbone et Val d'Europe (région parisienne, France) est en passe de le devenir (avec un reliquat de 3 tonnes de CO₂). Pour les trois autres plus gros centres, le Groupe travaille sur différentes pistes au niveau local pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2022.

Dans le respect de la stratégie Act for Good® et en prenant en compte les actions déjà entreprises (par exemple, modification du *mix* énergétique via l'achat d'électricité verte, mise à niveau des équipements), des estimations d'émissions de CO₂ ont été réalisées afin d'identifier les mesures supplémentaires à prendre pour que ces cinq centres parviennent à un bilan neutre en carbone. Ces prévisions ont permis de définir les mesures supplémentaires à prendre pour que ces cinq centres puissent afficher un bilan carbone neutre. Parmi les solutions envisagées, il est question d'installer des infrastructures d'énergie renouvelable, de relier les équipements techniques alimentés au gaz au réseau d'approvisionnement urbain, et d'identifier des opportunités de compensation à l'échelle locale.

Des mesures de réduction ont également été prises en collaboration avec les sociétés de production et de distribution de chaud et de froid urbains. Cela a permis de réduire l'empreinte carbone des sites et du territoire dans son ensemble.

Klépierre a recours à la compensation carbone pour certaines émissions. La compensation carbone consiste à générer des financements pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ou renforcer les puits de carbone naturels (forêts, sols, océans) ou artificiels. Elle est utilisée en dernier recours pour les émissions résiduelles – Klépierre privilégie donc les projets locaux de réduction des émissions. Suivant ce modèle

de compensation, la Direction des opérations de Klépierre en Ibérie a élaboré un plan de neutralité carbone en participant à un programme de reforestation sous l'égide de l'État.

5.2.1.2.2 Empreinte carbone élargie *Scope 3*

La norme relative à la chaîne de valeur de l'entreprise pour les émissions dans le *Scope 3*, publiée par le *GHG Protocol*, identifie 15 grandes catégories d'émissions couvrant les activités tant en amont qu'en aval de la chaîne de valeur, tels les achats de biens et de services, le transport et l'utilisation des produits.

Klépierre fait partie des acteurs du secteur qui comptabilisent le plus largement leurs émissions du *Scope 3*. Le Groupe déclare ainsi neuf catégories d'émissions dans ce *Scope*, en distinguant celles sur lesquelles il a un levier direct, c'est-à-dire celles qui relèvent directement de sa sphère d'influence (déchets, achat de biens et de services, déplacements professionnels), et celles sur lesquelles il dispose d'un levier indirect. Les émissions indirectes, liées aux activités de ses enseignes ainsi qu'aux déplacements des visiteurs vers et depuis ses centres commerciaux, représentent la plus grande partie des émissions de Klépierre dans le *Scope 3*.

En 2020, l'empreinte carbone du *Scope 3* (périmètre courant) est répartie entre :

- le levier direct : 68 902 tCO₂e (énergie consommée par les enseignes), investissements, migrations pendulaires, déplacements professionnels, immobilisations, achat de biens et services, déchets ;
- le levier indirect : 1 116 260 tCO₂e (transport des visiteurs, *leasing* aval).

Le levier indirect englobe les émissions générées par le transport des visiteurs (90 %) et le *leasing* aval (10 %). Ces émissions ne sont pas directement maîtrisables. Cependant, Klépierre a pris des mesures pour sensibiliser ses parties prenantes externes afin d'entraîner une réduction de ces émissions. Les émissions du *leasing* amont ne sont pas incluses dans les calculs du *Scope 3* et représentent une part non significative des émissions globales de gaz à effet de serre de Klépierre.

Pour approuver la démarche bas carbone de Klépierre, le comité de la SBTi a pris en considération les différents objectifs chiffrés que le Groupe a formulé et qui équivalent à une réduction des émissions directes de gaz à effet de serre de ses centres commerciaux de 80 % par m² entre 2017 et 2030 (*Scopes 1 et 2*). Elle a également tenu compte de l'engagement du Groupe de réduire les émissions indirectes de ses actifs et des boutiques de ses locataires (*Scope 3*) de 41 % par m² sur la même période. Les émissions indirectes de Klépierre sont loin d'être négligeables :

- les enseignes consomment une grande quantité d'énergie, ce qui fait d'elles des parties prenantes importantes à intégrer à toute planification environnementale. Leurs émissions de gaz à effet de serre sont calculées à partir des sources d'information disponibles, et leur empreinte globale fait l'objet d'une extrapolation ;
- le transport des visiteurs représente également une part significative des émissions du *Scope 3*. À cet égard, les visiteurs ont été identifiés

comme des parties prenantes essentielles dans l'effort de réduction de l'empreinte carbone de Klépierre. Leurs émissions de gaz à effet de serre sont calculées sur la base d'enquêtes sur les habitudes de transport des visiteurs (vers et depuis les centres commerciaux), et ce chiffre est ensuite extrapolé sur l'ensemble des visiteurs.

En 2020, la consommation d'énergie des enseignes dans les centres commerciaux de Klépierre s'est élevée à 108 309 tonnes de CO₂e, soit 9 % des émissions totales du Scope 3 du Groupe. Klépierre n'a aucun contrôle direct sur ces émissions, car sa relation avec les enseignes est régie par un cadre juridique et d'exploitation commun à l'ensemble du secteur des centres commerciaux. D'une part, l'électricité consommée par les enseignes est comptabilisée directement au niveau de chaque unité, ce qui signifie que la collecte de données et le suivi ne peuvent se faire sans leur autorisation. D'autre part, dans la plupart des pays d'implantation du Groupe, les baux commerciaux ne prévoient pas d'obligation pour les enseignes de réduire leur consommation d'énergie, ni de partager des informations relatives à leur consommation avec le bailleur.

Néanmoins, la Société encourage ses enseignes à lui emboîter le pas. À l'échelle du Groupe, Klépierre promeut la collaboration avec ses enseignes stratégiques dans cette optique, des clauses de réduction étant incluses à cet effet dans les contrats.

À l'échelle locale, le Groupe encourage les équipes de ses centres à échanger avec les enseignes pour les aider à réduire leur consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre qui en découlent. Klépierre a également partagé ses plans d'action *BOOST* et ses guides de bonnes pratiques opérationnelles avec les enseignes pour les sensibiliser à ces questions et les aider à prendre des mesures propres à améliorer l'efficacité énergétique de leurs boutiques, ainsi que d'autres aspects environnementaux tels que la consommation d'eau et la gestion des déchets. En 2020, un projet pilote a été lancé en France dans le cadre du décret tertiaire mais aussi pour progresser sur les émissions du Scope 3 avec levier indirect. Les données de consommation de l'ensemble des enseignes ont donc été collectées dans deux centres commerciaux, afin de permettre de mener des analyses et de définir des mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique.

En outre, des clauses relatives au développement durable sont incluses dans tous les baux standards des locataires du Groupe en Europe. Des clauses de ce type sont aussi introduites dans les nouveaux baux en Suède et au Danemark depuis fin 2019. Elles prévoient le partage d'informations relatives aux déchets et aux consommations d'énergie, intègrent des considérations liées au développement durable dans la conception et l'aménagement des boutiques afin de limiter la production de déchets et la consommation d'énergie, et exigent l'adhésion à des pratiques cohérentes avec le système de gestion environnementale du centre et la certification de ses bâtiments.

Les déplacements des visiteurs vers et depuis ses centres commerciaux représentent de loin la plus grande contribution à l'empreinte carbone du Groupe. Ils ont généré 1 007 951 tCO₂e en 2020, soit 85 % des émissions du Scope 3 du Groupe (*location-based*). Dans ce cadre et conformément aux stratégies nationales et locales de promotion des déplacements durables en ville, Klépierre a érigé la mobilité durable au rang de priorité et prend d'ores et déjà des mesures dans ce sens (voir la section 5.2.4.1 ci-après).

5.2.2 Contribuer à une économie circulaire et à la préservation des ressources

Les habitudes de consommation ne cessent d'évoluer, et les consommateurs s'intéressent de plus en plus au fonctionnement des entreprises, notamment en ce qui concerne l'utilisation, la réutilisation et le recyclage des matières premières.

L'exploitation, la rénovation et l'extension des centres commerciaux consomment beaucoup de ressources naturelles et produisent des volumes substantiels de déchets. Le développement et la gestion conventionnels des centres commerciaux reposent sur un modèle d'économie linéaire classique : approvisionnement en ressources ou fabrication des produits, utilisation, puis mise au rebut ou élimination

5.2.1.2.3 Développer des actifs résilients

Alors que les conséquences du changement climatique se manifestent déjà, Klépierre cherche à anticiper les effets potentiels d'épisodes climatiques extrêmes et d'une réglementation plus stricte, et à y préparer ses actifs.

Le Groupe s'emploie à réduire sa dépendance aux énergies fossiles – il a pour cela réussi à réduire de 43 % la consommation d'énergie dans ses parties communes et desservies depuis 2013 et à accroître sa part d'énergie d'origine renouvelable à 80 % – tout en continuant de participer à des groupes de travail sectoriels afin de limiter les risques associés à la volatilité du marché de l'énergie et aux évolutions réglementaires.

Les actifs du Groupe étant implantés dans les principales métropoles d'Europe, leur exposition relative aux risques physiques du changement climatique est plus limitée. Cela n'a pas empêché le Groupe de solliciter en 2017 un cabinet de conseil spécialisé pour qu'il mène une étude approfondie des impacts climatiques susceptibles d'affecter l'ensemble de son portefeuille sur les 70 à 100 prochaines années : hausse des températures moyennes, évolution de l'intensité ou de la fréquence des canicules, vagues de froid, fortes pluies, chutes de neige et/ou sécheresses intenses. Si cette étude a démontré qu'aucun actif n'était exposé à des risques physiques significatifs, ses résultats ont alimenté la révision des exigences structurelles pour les actifs du Groupe et ont conduit à la mise en place d'un audit de structure obligatoire pour chaque actif tous les cinq ans, comportant des éléments additionnels en lien avec les risques relatifs au changement climatique.

Le Groupe recourt également à la planification par scénario pour influencer la conception et le cahier des charges de ses activités de développement. Il développe des logiciels de modélisation pour réfléchir à la conception et à l'optimisation des systèmes de gestion de l'énergie et des matériaux de construction en fonction des contraintes climatiques, et ainsi influencer la performance opérationnelle de ses centres.

Dans le cadre de ses activités, Klépierre agit pour prémunir ses actifs contre des besoins plus importants en chauffage ou en climatisation dus à des changements de température et s'assurer que l'enveloppe physique des bâtiments est conçue pour résister à des phénomènes climatiques extrêmes. Cette démarche se retrouve aussi bien dans la gestion opérationnelle (par exemple, mesures d'efficacité énergétique) que dans les développements et rénovations (par exemple, conception efficiente, de grande qualité et adaptée aux spécificités locales).

Plusieurs actifs du Groupe disposent de toitures et de murs végétalisés qui limitent les risques d'inondation. Par exemple, l'une des parois du centre Nový Smíchov, situé à Prague (République tchèque), a été végétalisée – un projet en partie financé par la municipalité en raison de son impact global sur l'amélioration de la qualité de l'air et l'atténuation de la pollution sonore. Ce type d'installation permet de ralentir le réchauffement des locaux, ce qui limite le besoin de climatisation et contribue ainsi à l'atteinte des objectifs du Groupe en matière de consommation d'énergie, d'émissions de CO₂ et de bâtiments verts.

sans valorisation ni reconstitution des réserves. Le plus souvent, ce schéma est source de pollution du milieu naturel.

L'économie circulaire prévoit le découplage entre l'activité économique et la consommation de ressources finies, l'élimination des déchets et de la pollution dès la conception, l'utilisation prolongée des produits et des matériaux et la régénération des écosystèmes. En plus de réduire les impacts environnementaux, ce modèle permet d'accroître l'efficacité en prolongeant la durée de vie utile des matériaux et des ressources, tout en diminuant les coûts.

À mesure qu'elle intègre à son modèle économique de nouveaux schémas de consommation et de recyclage, à commencer par les principes d'économie circulaire et de circuit fermé, Klépierre repense la gestion des déchets et la consommation des ressources en lien avec l'exploitation de ses centres. Elle envoie un signal fort en élargissant sa démarche à ses enseignes. En effet, elle fixe à l'ensemble de ses centres l'objectif d'impliquer leurs locataires dans une démarche d'économie circulaire d'ici à 2022.

À ce jour, Klépierre s'emploie à limiter ses déchets et à maîtriser sa consommation de ressources naturelles, dont l'eau, dans le respect des standards fixés par la certification BREEAM et en privilégiant des produits et des matériaux à faible taux d'émission, et respectant l'efficacité des ressources. Ces produits et matériaux doivent être faciles d'entretien, recyclables et réutilisables, porteurs d'un éco-label et/ou avoir un impact environnemental moindre (comme le bois certifié PEFC™ ou FSC). À toutes les étapes du cycle de vie du bâtiment, la

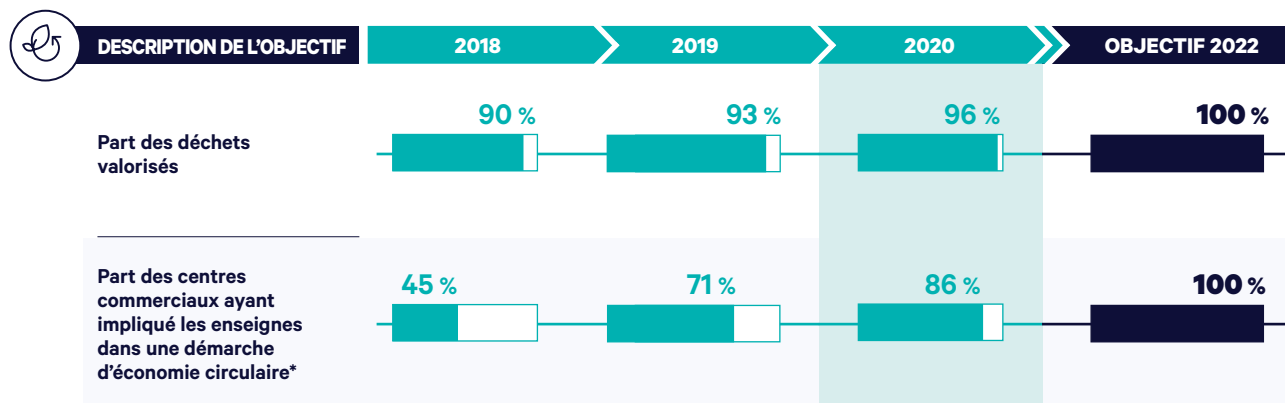
préférence est accordée aux fournisseurs ayant un système de gestion environnementale certifié.

Pour ses projets de développement, Klépierre se positionne comme prescriptrice. Le Groupe travaille de plus en plus avec ses architectes et designers à la spécification de matériaux fabriqués à partir de matières recyclées et eux-mêmes facilement recyclables. Par conséquent, le Groupe a noué des partenariats avec des organismes tels que Cycle Up afin de promouvoir le réemploi des matériaux de construction au cours de la rénovation de deux centres commerciaux en France, Créteil Soleil en région parisienne et Grand'Place à Grenoble.

Du point de vue opérationnel, les questions liées à la gestion des déchets dépendent des spécificités de chaque centre. L'amélioration de la performance actuelle nécessite une mobilisation quotidienne des équipes techniques et une collaboration étroite avec les employés des enseignes et les sociétés de gestion des déchets.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

CONTRIBUER À UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE



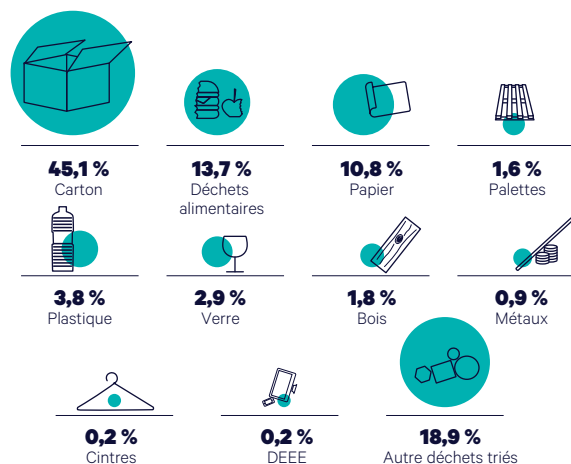
* Toute collaboration avec les enseignes pour améliorer la performance de tri et de recyclage des déchets dans le centre.

5.2.2.1 Gestion des déchets ⁽¹⁾

Klöpierre s'est fixé l'objectif que 100 % des déchets d'exploitation de ses centres commerciaux soient valorisés d'ici à 2022. En 2020, le Groupe a ajusté la méthode de calcul de cet indicateur en excluant les centres pour lesquels la municipalité ou les hypermarchés se chargent de l'enlèvement des déchets, puisque Klöpierre n'a alors aucun levier direct sur le tri. Ces sept dernières années, la part de déchets valorisés est passée de 59 % en 2013 à 96 % en 2020 (périmètre courant).

La grande majorité des déchets produits par les centres commerciaux du Groupe (99,6 %) sont considérés comme non dangereux et sont constitués de matériaux recyclables : carton, déchets organiques, papier, plastique, verre, bois et métal. Les déchets dangereux, qui représentent à peine 0,4 % de la production totale de déchets, se composent principalement d'ampoules et de tubes fluorescents usagés, de déchets électroniques et électroménagers, et de peintures. Ces flux de déchets sont séparés *in situ* et envoyés dans des filières de valorisation spécifiques.

RÉPARTITION DES DÉCHETS TRIÉS PAR TYPE (en tonnes)



(1) Sauf indication contraire, tous les chiffres 2020 relatifs aux déchets figurant dans cette section relèvent du périmètre suivant : 93/124 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Danubia (Bratislava, Slovaquie) ; Königsgalerie (Duisbourg, Allemagne) ; Champ de Mars (Angoulême, France) ; Saint-Christoly (Bordeaux, France) ; Victor Hugo (Valence, France) ; La Madeleine (Chartres, France) ; Saint-Lazare (Paris, France) ; Alle Valli (Bergame, Seriate, Italie) ; Shopville Gran Reno (Bologne, Italie) ; Cavallino (Lecce, Italie) ; Grand Emilia (Modène, Italie) ; Belforte (Varèse, Italie) ; Saint-Jacques (Metz, France) ; Mayol (Toulon, France) ; Pescara Nord (Città Sant'Angelo, Italie) ; Montebello (Montebello della Battaglia, Pavie, Italie) ; Rossini Center (Pesaro, Italie) ; Romagna Center (Savignano Sul Rubicone, Italie) ; Nave de Vero (Venise, Italie) ; Galleria Boulevard (Kristianstad, Suède) ; Adacenter (Adapazari, Turquie) ; Anatolium (Bursa, Turquie) ; Teras Park (Denizli, Turquie) ; Tarsu (Tarsus, Turquie) ; Tekira (Tekirdağ, Turquie) ; Principe Pio (Madrid, Espagne) ; Los Prados (Oviedo, Espagne) ; Meridiano (Santa Cruz de Tenerife, Espagne) ; La Gavia (Vallecas, Madrid, Espagne) ; Plenilunio (Madrid, Espagne) ; Marieberg Galleria (Örebro, Suède)) + 7/8 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile (Nîmes, France)) + 4/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis les centres commerciaux grecs et Akmerkez (Istanbul, Turquie)), soit un taux de couverture de 84,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Le Groupe a pour stratégie de multiplier les solutions de tri afin d'accroître la part de déchets triés sur site et ainsi diminuer le coût global du traitement. La plupart de ses actifs sont équipés de poubelles multi-compartiments pour sensibiliser les visiteurs au tri des déchets. Les enseignes bénéficient également de formations au tri sélectif et disposent de locaux adaptés.

Une trentaine de types de déchets différents peuvent ainsi être triés dans les centres les plus performants. Si l'on y ajoute des mesures d'incitation adaptées visant les collaborateurs, les enseignes et les

sous-traitants, des taux de valorisation des déchets de 100 % ont déjà été atteints, comme c'est le cas dans certains centres en Allemagne, aux Pays-Bas et en Scandinavie.

La France-Belgique a enregistré un taux de valorisation des déchets de 99 % en 2020, ce qui en fait l'une des régions les plus performantes du Groupe. Ces résultats sont en partie dus à un effort concerté visant à accroître la mobilisation des gestionnaires du traitement des déchets et à fixer des indicateurs clés de performance assortis d'objectifs et de formations afin de multiplier les filières de tri et de collecte des déchets.

L'AMBASSADEUR DU TRI : UNE NOUVELLE RÉFÉRENCE POUR PROMOUVOIR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Dans le centre commercial de Blagnac, à Toulouse, un collaborateur dédié accompagne le personnel et les enseignes dans le tri des déchets. Cet « ambassadeur du tri » s'assure du bon fonctionnement des zones de collecte. Ses responsabilités sont les suivantes : recherche et développement, suivi de performance, accompagnement des enseignes, communication et pédagogie, gestion des biodéchets et gestion des équipes et entretien de relations avec les prestataires de services. Un groupe d'enseignes engagées, les « Greeners », s'est constitué pour créer un esprit d'équipe et booster le tri. Des communications (affiches, publications sur les réseaux sociaux, etc.) sont diffusées régulièrement pour sensibiliser tous les maillons de la chaîne du tri. Ces investissements portent déjà leurs fruits :

- 90 % des enseignes trient leurs biodéchets, contre 21 % en juillet 2019 ;
- grâce à l'amélioration du tri, le tout-venant est passé de 250 tonnes en 2018 à 150 tonnes en 2020 ;
- de nouvelles filières de tri ont été mises en place pour le verre, les mégots de cigarette, les cartouches et les canettes.

Le succès engendré par la présence d'un ambassadeur du tri permettra de continuer à élaborer et à partager de bonnes pratiques en matière de traitement des déchets.

Les données de chaque centre sont saisies et analysées tous les mois sur la plateforme Deepki. L'utilisation de cet outil combiné au suivi d'indicateurs de performance spécifiques portant sur le type de déchets traités et sur leur destination permet au Groupe de mieux gérer les flux de déchets et de fixer des objectifs adaptés à chaque centre.

Klépierre a élargi ses interventions *BOOST* à la gestion des déchets (voir la section 5.2.1.1 ci-dessus) et, à fin 2020, 11 actifs en France, Espagne, Italie et Scandinavie en avaient bénéficié. Sur le modèle des audits énergétiques engagés par le Groupe, ce programme rassemble les équipes de terrain, les fournisseurs, les gestionnaires de traitement et les experts techniques d'un pays ou du Groupe en vue de procéder à une analyse approfondie des pratiques de gestion des déchets d'un centre sur 24 heures. Ce laps de temps leur permet d'observer les pratiques durant les heures d'exploitation du centre, en se concentrant non seulement sur le nombre de filières de déchets mais aussi sur les locaux, les processus et les procédures qui en assurent le bon fonctionnement. À l'issue de cette période d'observation, le groupe de travail élabore un plan d'action susceptible d'inclure toute une série de mesures à faible coût : changements dans la configuration et dans la conception des postes de traitement des déchets et des installations de stockage ; amélioration de la signalétique et des consignes à destination des enseignes ; ajustement des plannings de nettoyage pour accroître le nombre ou la fréquence des passages dans certaines zones du centre commercial ; introduction de nouvelles filières de déchets pour les gestionnaires du traitement.

5.2.2.2 Économie circulaire

Le déploiement d'interventions *BOOST* a permis à Klépierre de renforcer ses liens directs avec ses enseignes, et de se rapprocher de son objectif de 100 % de centres commerciaux impliquant leurs enseignes dans une démarche d'économie circulaire.

Outre l'identification de besoins de formation spécifiques ou l'amélioration de la communication, ces plans d'action *BOOST* permettent d'affiner la compréhension des éventuels freins à l'atteinte de taux de valorisation de 100 % dans les enseignes, comme l'utilisation de produits ou d'emballages incompatibles avec les types de déchets traités, qui empêchent un tri efficace et/ou le recyclage. Dans ces cas, la solution est souvent d'entrer directement en contact avec le siège de l'enseigne ou sa direction des achats afin de les encourager à se tourner vers d'autres matériaux.

Le Groupe pilote également des approches innovantes visant à intégrer les principes de l'économie circulaire à la gestion quotidienne de ses actifs. Par exemple, Klépierre a été la première entreprise de son secteur à signer un partenariat européen avec la *start-up* Too Good To Go, dont l'application mobile facilite la vente des invendus alimentaires parvenus à leur date de durabilité minimale. Afin de promouvoir l'utilisation de cette application, Klépierre continuera de sensibiliser les visiteurs de ses centres par le biais d'opérations de communication autour cette initiative.

APPUI D'UNE START-UP POUR MOBILISER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

En juin 2020, le centre Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) a lancé un partenariat innovant avec De Clique, une *start-up* locale spécialisée dans la collecte des déchets alimentaires.

Depuis le début du projet, De Clique a collecté un important volume de déchets : 489 kg de marc de café, 951 kg d'écorces d'orange, mais aussi 1 645 kg de palettes. En août, les économies totales s'élevaient déjà à 2 959 kg CO₂e. Au-delà du succès des collectes, De Clique donne une seconde vie aux déchets collectés, qui constituent la matière première de nouveaux produits fabriqués par la *start-up* ou ses partenaires. Par exemple, les écorces d'orange servent à fabriquer des huiles essentielles, qui sont à leur tour utilisées dans la production locale de savon.

Cette démarche d'économie circulaire instaure un cercle vertueux qui bénéficie à de nombreuses parties prenantes. Elle permet également au centre commercial d'associer ses enseignes à un projet commun aux résultats visibles et tangibles.

Au vu des premiers résultats encourageants de ce partenariat, le projet sera prolongé et étendu à d'autres types de déchets en 2021.

Grâce à ce type de projet, Klépierre promeut le travail et l'engagement d'une *start-up* locale, tout en sensibilisant ses collaborateurs et ses visiteurs à des enjeux sociaux et environnementaux.

L'accent mis par Klépierre sur l'économie circulaire touche également ses visiteurs, ses enseignes et ses communautés. Les déchets alimentaires des restaurants du centre commercial Tarsu (Turquie) sont collectés quotidiennement, puis enlevés par les pouvoirs publics pour être livrés à des refuges pour animaux. En 2020, ce sont en moyenne 13 kg de déchets alimentaires qui ont ainsi été distribués chaque jour. Le centre invite aussi les clients à participer à cette action en demandant aux personnes se restaurant sur place de trier les déchets alimentaires et non alimentaires dans leur assiette.

Klépierre met également en œuvre des actions qui permettent aux visiteurs de devenir de véritables acteurs de l'économie circulaire. En Allemagne, un marché a été spécialement organisé pour que les enfants puissent y revendre leurs anciens jouets. Au total, 40 familles ont pu y participer et près de 3 500 personnes se sont rendues à cette manifestation familiale. Les jouets invendus ont été donnés à des associations locales.

5.2.2.3 Consommation d'eau ⁽¹⁾

Bien qu'il n'ait pas déterminé que l'eau constituait un impact environnemental significatif, le Groupe mesure néanmoins sa consommation d'eau et adopte de bonnes pratiques pour garantir l'utilisation la plus efficace possible de cette ressource, dans la poursuite de ses efforts plus larges pour réduire sa consommation de ressources naturelles.

En 2020, les centres commerciaux du Groupe ont consommé 2,9 millions de m³ d'eau. Ce chiffre inclut la consommation des enseignes, puisque les données sont collectées dans l'ensemble des centres. À périmètre constant, l'intensité de consommation d'eau par utilisation du bâtiment (mesurée en

litres par visite) est passée de 4,6 en 2019 à 4,5 en 2020, ce qui représente une baisse de 3 % sur les 12 derniers mois. Cette diminution peut s'expliquer par un meilleur suivi des fuites, le partage des bonnes pratiques et la mise à niveau continue des équipements, bien qu'elle reflète également l'effet des périodes de confinement et la diminution de la fréquentation.

La consommation d'eau est enregistrée et analysée tous les mois sur la plateforme Deepki. L'outil permet à Klépierre de comparer l'utilisation de l'eau dans les différents centres commerciaux grâce à l'analyse par type de centres analogue à celle utilisée pour les comparaisons sur le plan énergétique. Concernant les questions hydriques, les centres commerciaux sont regroupés en fonction de la similarité de leur profil de végétalisation, des caractéristiques de leurs tours aéroréfrigérantes, et de la part de surface de location occupée par des services plus gourmands en eau (restaurants, coiffeurs).

Les actions de promotion pour l'utilisation rationnelle de l'eau portent sur les trois plus grands postes de consommation d'eau dans les centres commerciaux du Groupe (climatisation, toilettes et entretien). Elles conduisent également à privilégier des espèces végétales plus tolérantes à la sécheresse dans les espaces verts, ainsi qu'à réutiliser des eaux de pluie lorsque cela est possible. Des investissements dans des équipements plus efficaces – tours aéroréfrigérantes ou installations sanitaires à faible écoulement, etc. – sont réalisés lorsque la nécessité de procéder à leur remplacement se fait sentir. Par exemple, au centre Créteil Soleil, un récupérateur d'eau de pluie a été installé ; il permet le stockage de l'eau pour un usage sanitaire. Ce système à la pointe de la technologie permet de limiter le besoin, et donc, la consommation d'eau issue des approvisionnements principaux.

5.2.3 Développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés

L'appétence des investisseurs pour des bâtiments certifiés « verts » et « sains » ne cesse de grandir, et de nombreuses études soulignent les avantages économiques de ces actifs – attraction et fidélisation des enseignes, et économies de coûts opérationnels.

Dans le secteur du commerce, les certifications « vertes » des bâtiments donnent aux promoteurs et aux propriétaires la possibilité de différencier leurs produits en revendiquant des normes de qualité environnementale supérieures et en intégrant à leur conception des caractéristiques qui assurent leur valeur sur le long terme. En outre, des études établissent une corrélation entre des critères de développement durable, tels que la qualité de l'air à l'intérieur, la présence de végétation, la quantité de lumière naturelle, le rallongement de la durée de visite, la fidélité accrue des visiteurs et la hausse du chiffre d'affaires des enseignes ⁽²⁾.

Klépierre privilégie deux normes de certification écologique des bâtiments, BREEAM *New Construction* pour les extensions et BREEAM *In-Use* pour

les centres commerciaux en exploitation et en rénovation, ainsi que la certification ISO 14001 pour les systèmes de gestion environnementale des centres en exploitation.

Ces certifications offrent au Groupe une véritable complémentarité d'approche : le référentiel ISO 14001 permet de cibler les améliorations de chaque centre en matière environnementale, de les mettre en œuvre et de suivre leur évolution, et d'établir des procédures d'amélioration continue. Le référentiel BREEAM propose un cadre d'évaluation des impacts sur le cycle de vie environnemental des bâtiments de leur conception à leur exploitation, en passant par leur construction, en s'interrogeant sur leur contribution socio-économique locale. Les normes BREEAM donnent aux enseignes, aux visiteurs et aux investisseurs l'assurance que le projet a été développé et qu'il est exploité suivant un processus robuste qui vise à limiter la dégradation des écosystèmes et des ressources naturelles tout en exploitant les opportunités pour créer un meilleur environnement pour les individus et la planète.

(1) Sauf indication contraire, tous les chiffres 2020 relatifs à la consommation d'eau figurant dans cette section relèvent du périmètre suivant : 123/124 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Il Destriero (Vittuone, Italie)) + 8/8 centres commerciaux gérés mais non détenus + 4/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis Riom Sud (Ménétrol, France) et les centres commerciaux grecs). soit un taux de couverture de 99,4 % des centres commerciaux détenus et gérés.

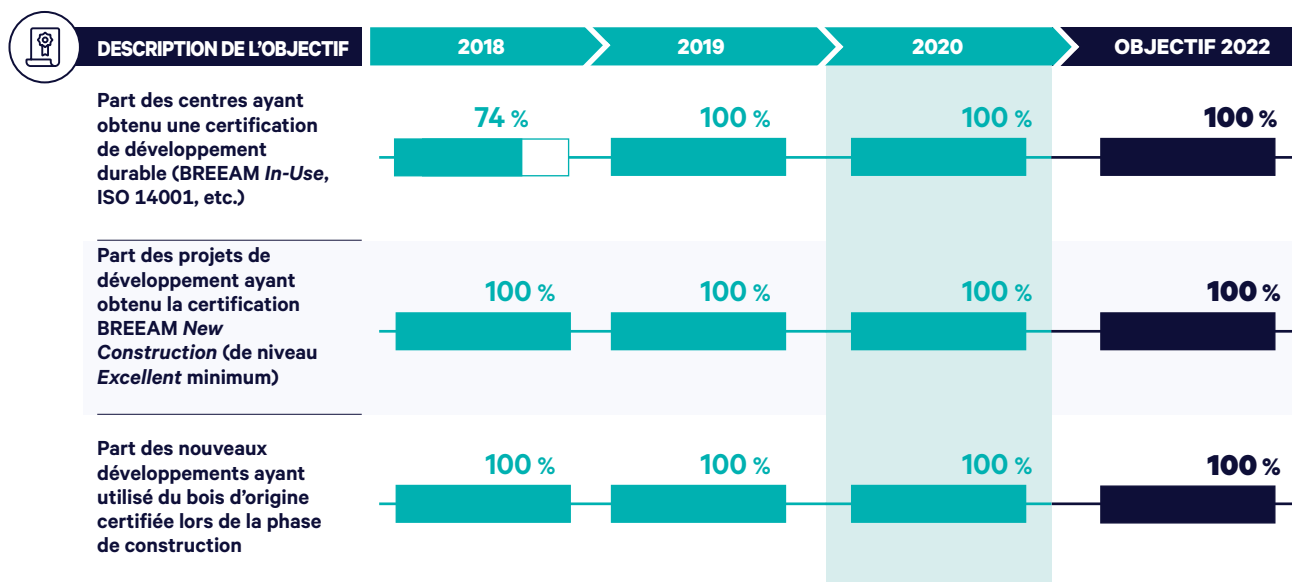
(2) Voir World Green Business Council, *Health, Wellbeing & Productivity in Retail: The Impact of Green Buildings on People and Profit* (février 2016), pages 22, 26 et 33.

En outre, Klépierre exploite un système de gestion environnementale commun à l'ensemble de son portefeuille, couvrant 100 % de ses actifs détenus et gérés. Ainsi, tous les centres définissent des objectifs environnementaux,

mettent en œuvre des actions et suivent leur performance. Dans cette démarche, ils sont accompagnés et supervisés par des experts nationaux et au niveau du Groupe.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

DEVELOPPER UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS 100 % CERTIFIÉS



5.2.3.1 Patrimoine existant ⁽¹⁾

En 2019, le Groupe a atteint son objectif de long terme de certifier BREEAM In-Use l'ensemble de ses centres.

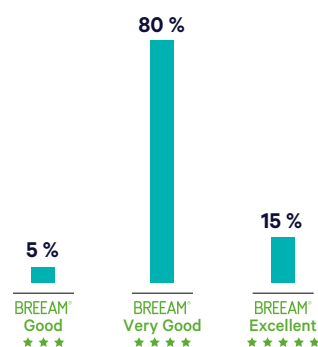
La certification de l'ensemble des actifs du Groupe avec trois ans d'avance sur le calendrier prévu est le fruit d'un travail intense débuté en 2018. Le Groupe peut désormais se prévaloir d'avoir à minima une certification BREEAM In-Use (partie 1) pour l'ensemble des actifs de son portefeuille. Sur ces certifications partie 1, 15 % du portefeuille s'est vu attribuer la mention *Excellent*, 80 % (la majorité) la mention *Very Good* et 5 % la mention *Good*. En outre, 66 % des centres ont reçu une certification partie 2 pour la gestion de leurs bâtiments.

Klépierre est le deuxième acteur du secteur – mais le premier portefeuille d'actifs gérés en valeur – à avoir fait certifier 100 % de son portefeuille dans le cadre d'une démarche de certification BREEAM In-Use (partie 1). Ainsi, les certificats conserveront leur validité sans que l'organisme de certification ait besoin de réévaluer chaque actif du patrimoine tous les trois ans. Klépierre procédera donc par échantillonnage : un petit nombre d'actifs représentatifs feront l'objet d'un contrôle et l'ensemble des certificats seront renouvelés sur cette base, permettant ainsi au Groupe de réinvestir et de concentrer ses efforts sur l'optimisation de ses actifs.

L'année 2020 a été consacrée à l'analyse du score et des performances des centres. En 2021, Klépierre s'attachera à collaborer étroitement avec les pays pour définir une nouvelle feuille de route visant au maintien de la certification ou à l'obtention d'une certification plus élevée, compte tenu de la révision de la norme.

En outre, 44 % du patrimoine du Groupe est doté de systèmes de gestion environnementale certifiés ISO 14001. Cinq centres commerciaux en Espagne ont par ailleurs obtenu la certification ISO 50001 pour leurs pratiques exemplaires de gestion de l'énergie : La Gavia et Plenilunio (tous deux situés à Madrid), Maremagnum (Barcelone), Nueva Condomina (Murcie) et Santa Cruz de Tenerife (Tenerife).

CERTIFICATION DES ACTIFS – PAR NIVEAUX BREEAM IN-USE (périmètre courant)



Périmètre : 122/124 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Paris, Saint Lazare ; Bratislava, Danubia) + 8/8 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 98,8 % des centres commerciaux détenus et gérés.

(1) Sauf indication contraire, tous les chiffres 2020 relatifs aux certifications figurant dans cette section relèvent du périmètre suivant : 122/124 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Saint-Lazare (Paris, France) ; Danubia (Bratislava, Slovaquie)) + 8/8 centres commerciaux gérés mais non détenus + 5/8 centres commerciaux détenus mais non gérés. soit un taux de couverture de 98,8 % des centres commerciaux détenus et gérés.

5.2.3.2 Nouvelles constructions et rénovations

L'activité de développement du Groupe se concentre essentiellement sur des projets d'extension et/ou de rénovation du patrimoine existant, qui possède un grand potentiel de création de valeur. La stratégie de développement globale du Groupe, adaptée aux spécificités de chaque projet, poursuit quatre objectifs :

- meilleure intégration et apport de valeur ajoutée plus conséquent des actifs dans le quartier environnant ;
- diversification des fonctions de chaque projet, en maintenant le commerce comme activité principale ;
- extension des actifs existants lorsqu'il existe un potentiel suffisant ; et
- mise en œuvre des initiatives opérationnelles du Groupe (Retail First®, Destination Food® et Clubstore®) pour affiner le *mix* d'enseignes et introduire de nouveaux concepts commerciaux, récréatifs et gastronomiques afin de renforcer l'attention portée à la clientèle.

La démarche *Act for the Planet* du Groupe s'ancre sur ces fondements à travers l'application des normes BREEAM *New Construction* ou *Refurbishment and Fit-Out* (en fonction du projet). La certification BREEAM *Excellent* pour les nouvelles constructions, par exemple, fixe des critères qui améliorent l'expérience client, comme les niveaux d'éclairage intérieur et extérieur, la qualité de l'air à l'intérieur et la performance acoustique. Par ailleurs, les exigences d'optimisation de l'accessibilité aux sites à travers la diversification des moyens de

transport créent une proximité avec la population et promeuvent l'intégration des centres dans l'environnement urbain.

Le respect des normes BREEAM est donc une priorité fondamentale pour les développements du Groupe. L'obtention du niveau *Excellent* au minimum est une des principales exigences de la *checklist* Développement du plan stratégique Act for Good® du Groupe. Cette *checklist*, qui s'applique à l'ensemble des projets dont la surface de nouveau développement dépasse 10 000 m², prévoit également que :

- tout le bois utilisé soit certifié PEFC™ ou FSC ;
- les riverains soient associés dès les premières étapes du projet ;
- l'entrepreneur principal s'engage à respecter durant les phases d'approvisionnement et de chantier, les exigences fixées par Klépierre en matière de développement durable ; et
- un plan d'action biodiversité soit élaboré.

En 2020, un projet de développement de plus de 10 000 m² a été livré : l'extension de Créteil Soleil (Créteil) en France. Conformément aux engagements du Groupe, ce nouveau projet a obtenu le niveau *Excellent* de la certification BREEAM *New Construction*. Par ailleurs, Créteil Soleil a obtenu le niveau Gold de la certification WELL pour ses travaux de rénovation et d'extension – une première pour un centre commercial. Cette certification WELL propose un cadre pour l'amélioration de la santé et du bien-être des usagers des bâtiments dans le monde entier. La rénovation complète du site comprend une modernisation totale des équipements techniques du centre ainsi que l'amélioration des aménagements pour parfaire l'apparence du lieu et le confort des visiteurs.

5.2.4 Innover pour une mobilité durable

La pollution atmosphérique est considérée comme l'un des plus grands risques pour la santé publique en Europe. Des préoccupations au sujet de la qualité de l'air, de la circulation et du réchauffement climatique incitent les pouvoirs publics locaux et nationaux à élaborer des plans pour accroître le recours à des formes de mobilité plus saines et plus durables, comme la marche, le vélo, l'utilisation des transports publics et des véhicules électriques.

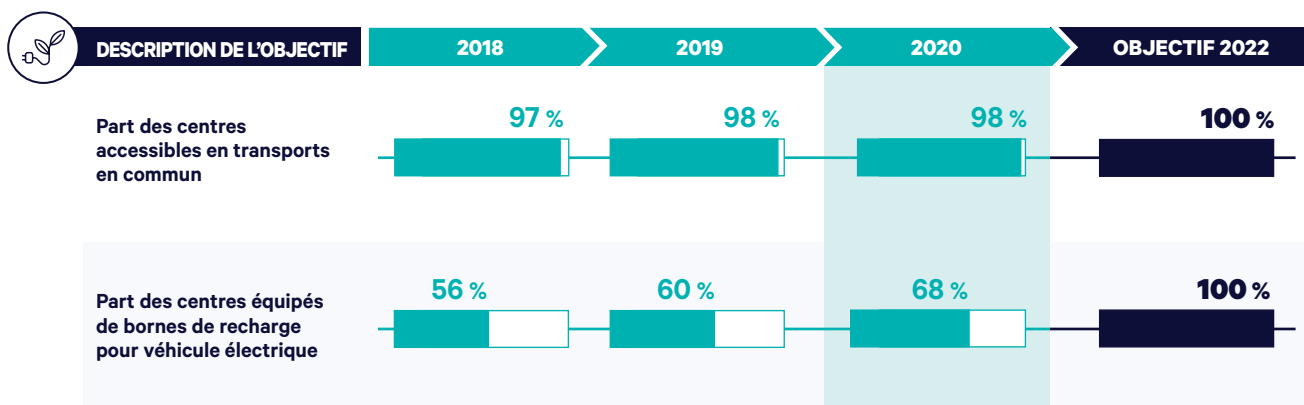
L'accessibilité aux centres par différents moyens de transport fait partie intégrante de la stratégie de Klépierre. L'emplacement, la densité urbaine et l'intermodalité des transports sont des critères essentiels qui influencent les choix d'investissement du Groupe. Dans l'ensemble

de son portefeuille en exploitation, Klépierre prend des mesures pour diversifier l'offre de transports et de mobilité de ses centres.

Cette démarche sert quatre objectifs : elle favorise l'intégration des actifs auprès des populations qui constituent leur clientèle ; elle étaye les efforts supplémentaires visant à faire augmenter la fréquentation des centres en facilitant l'accès au plus grand nombre ; elle réduit la pollution et les émissions de gaz à effet de serre associées à l'utilisation de véhicules motorisés ; et elle aide à préparer l'avenir des actifs du Groupe dans un contexte de généralisation de l'usage des véhicules électriques et autonomes, des vélos et de la marche.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

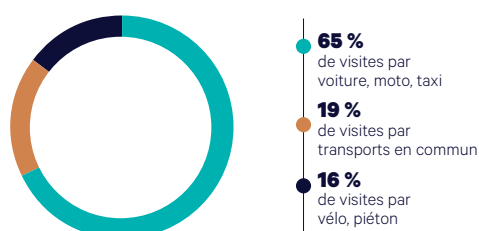
INNOVER POUR UNE MOBILITÉ DURABLE



5.2.4.1 Modes de transport des visiteurs ⁽¹⁾

En 2020, 35 % des visiteurs se sont rendus dans les centres commerciaux de Klépierre en optant pour un moyen de transport doux (marche, vélo, etc.).

MODES DE TRANSPORT DES VISITEURS



Klöpierre s'est fixé l'objectif que 100 % de ses centres soient accessibles en transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques d'ici à 2022. Au 31 décembre 2020, 98 % des centres du Groupe répondaient à ce critère, c'est-à-dire qu'au moins un arrêt de bus, de train ou de tram était situé à moins de 500 mètres d'une entrée, avec une fréquence de desserte toutes les 20 minutes au moins.

En outre, 99 % des centres commerciaux du Groupe sont aisément accessibles à vélo, et notamment 100 % des centres scandinaves, allemands et néerlandais.

Cet été, dans le centre Lublin Plaza (Lublin, Pologne), un espace permanent réservé aux trottinettes électriques a été créé dans le parking, en partenariat avec un opérateur local. Ce nouveau moyen de transport, simple d'utilisation, permet aux usagers d'accéder au centre commercial de manière innovante. Les modes de transport respectueux de l'environnement sont également promus en Allemagne. Riverains et visiteurs peuvent profiter d'une nouvelle station de réparation pour vélo et de nombreux outils, de pompes à air ainsi que d'un système de suspension.

L'année 2020 a vu le Groupe élargir son offre de bornes de recharge pour véhicules électriques, installées dans 73 centres commerciaux à travers la France, l'Allemagne, le Danemark, l'Italie, les Pays-Bas, la Suède, la Norvège, le Portugal et l'Espagne. Ce chiffre comprend à la fois les bornes de recharge gérées par les centres commerciaux et les stations disponibles dans un rayon de 200 mètres (gérées par la municipalité ou des opérateurs privés). Des bornes de recharge

pour véhicules électriques sont également prévues dans les projets de développement du Groupe, notamment Créteil Soleil et Gran Reno.

À fin 2020, 68 % des actifs du Groupe (en valeur) disposent de bornes de recharge, dont 98 % des centres en Scandinavie et 97 % des centres aux Pays-Bas, où l'usage des véhicules électriques est le plus répandu.

Le Groupe promeut des initiatives visant à réduire la part de la voiture individuelle dans les déplacements vers et depuis ses centres, telles que l'autopartage, la location et le soutien à d'autres formes de transport. Voici quelques exemples d'initiatives visant à promouvoir des trajets plus durables vers et depuis les différents centres commerciaux :

- places de parking réservées au covoiturage (26 % des centres) ;
- services de navettes privées (11 % des centres) ; et
- systèmes d'affichage en temps réel des horaires de transports en commun (19 % des centres).

5.2.4.2 Aménagement des solutions de transport

L'activité de développement de Klöpierre donne au Groupe la possibilité supplémentaire de promouvoir la mobilité durable en intégrant les centres commerciaux dans les plans directeurs d'urbanisme et en engageant le dialogue avec les services publics et les collectivités locales. De ce fait, tous les actifs du Groupe ayant fait l'objet d'un développement, d'une extension ou d'une rénovation depuis 2012 sont desservis par les transports en commun.

Le Groupe exploite toutes les possibilités d'interconnexion avec les infrastructures de transports publics, pistes cyclables et zones piétonnes nouvelles et existantes. Créteil Soleil (région parisienne, France), par exemple, est déjà très bien desservi par les transports en commun : en 2020, près de 47 % de ses visiteurs s'y sont rendus de cette manière, une tendance que la nouvelle extension ne devrait qu'amplifier. Alors que les visiteurs qui descendaient à la station de métro voisine de Créteil devaient auparavant traverser le parking du centre commercial, ils peuvent désormais y accéder directement depuis la gare. Par ailleurs, le parking a été réaménagé afin de fluidifier la circulation et de faciliter l'accès des cyclistes grâce à l'extension des hangars à vélos.

Le Groupe adopte une perspective de long terme et cherche à préparer l'avenir de ses actifs au vu de l'évolution des tendances dans le domaine de la mobilité, des transports urbains, de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement. Cela implique notamment d'étudier l'impact des changements de modes de transport sur la conception des centres, compte tenu de facteurs tels que la croissance prévisible des voitures autonomes, ainsi que de comprendre comment les actifs devront s'adapter à la mutation des besoins des enseignes avec l'émergence de nouveaux modèles de commerce et de distribution.

(1) Sauf indication contraire, tous les chiffres 2020 relatifs aux modes de transport figurant dans cette section relèvent du périmètre suivant : 123/124 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Saint-Lazare (Paris, France)) + 8/8 centres gérés mais non détenus + 5/8 centres détenus mais non gérés (hormis les centres commerciaux grecs), soit un taux de couverture de 98,8 % des centres commerciaux détenus et gérés.

5.3 ACT FOR TERRITORIES



ACT FOR TERRITORIES

Les engagements pris par le Groupe au regard des objectifs de ce pilier couvrent un large éventail d'actions qui positionnent les centres commerciaux de Klépierre au cœur des enjeux locaux. Dans ce cadre, le Groupe souhaite endosser pleinement son rôle de catalyseur et d'amplificateur au profit d'initiatives engagées par des acteurs locaux sur des thématiques clés pour le territoire : lutter contre le chômage, contribuer au développement économique local, favoriser de meilleures retombées sociales et participer à la vie locale.

Convaincu que le meilleur moyen de soutenir les territoires est d'adopter une approche locale pour répondre à leurs besoins et de proposer des actions sur mesure, la stratégie du Groupe est de structurer la multitude d'initiatives menées par ses centres autour d'engagements prioritaires et communs à l'ensemble du portefeuille, tout en laissant chaque équipe terrain développer ces propres actions en les liant aux spécificités et besoins propres à chaque zone de chalandise.

À travers le pilier *Act for Territories*, Klépierre souhaite poursuivre des objectifs complémentaires : renforcer la cohésion de ses principales parties prenantes (fournisseurs, locataires, clients, associations locales), soutenir des initiatives locales intéressantes, et contribuer à la vie socio-économique et au développement des territoires.

Un « guide des bonnes pratiques » contenant des exemples d'initiatives qui ont porté leurs fruits dans le portefeuille du Groupe est venu étayer les actions de Klépierre. Ce guide oriente les centres commerciaux sur la manière de remplir chaque objectif en tenant compte du contexte local. Le suivi de l'état d'avancement des différents objectifs du pilier *Act for Territories* est par ailleurs intégré dans les rapports de performance trimestriels du Groupe. En 2020, un nouvel outil de reporting a été mis en place afin de renforcer le suivi des engagements du Groupe au niveau des centres et au niveau national, et un examen complet des actions et de leur adéquation avec les attentes du Groupe est réalisé.

Afin de préserver des relations étroites avec la communauté, y compris pendant la pandémie de Covid-19, les actions de terrain prévues cette année ont exceptionnellement été transformées en initiatives digitales pour la plupart des engagements. Néanmoins, les centres commerciaux ont toujours trouvé des solutions – dans le respect des règles sanitaires – pour mettre des espaces à disposition d'associations locales faisant face à des situations d'urgence. La crise sanitaire n'a fait que confirmer la pertinence de la stratégie *Act for Territories* et conforter la capacité du Groupe à apporter une réponse rapide à des besoins locaux de première nécessité. Grâce à la forte implication des équipes locales, Klépierre est en voie d'atteindre ses objectifs 2022 et s'attache maintenant à cultiver les relations pérennes nécessaires pour réaliser ses ambitions à l'horizon 2030.

AMBITIONS POUR 2030	Positionner nos centres comme des références en matière de création de valeur locale			
	Intégrer la responsabilité sociale dans notre sphère d'influence			
ENGAGEMENTS À HORIZON 2022	Co-construire les centres commerciaux de demain			
OBJECTIFS OPÉRATIONNELS				
	Favoriser l'emploi local autour de nos centres	Participer à la vie locale	Poursuivre notre engagement citoyen	Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement
	100 % Part des prestataires de services locaux pour la gestion opérationnelle des centres (sécurité, maintenance, services de nettoyage)	100 % Part des centres ayant mis à disposition un espace au profit d'une initiative locale (entrepreneurs, organisations communautaires et artistes locaux, etc.)	100 % Part des centres ayant organisé une collecte (vêtements, jouets, meubles, etc.) au profit d'une œuvre caritative locale	100 % Part des projets de développement ayant intégré une démarche participative de concertation locale
	100 % Part des centres ayant contribué à l'emploi local (organisation de forums de l'emploi, publication et partage d'annonces, actions en collaboration avec des centres de formation, etc.)		100 % Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans le centre	100 % Part des projets de développement s'assurant de faire signer aux fournisseurs une charte durable tant pour l'approvisionnement que pour la gestion des chantiers
				100 % Part des projets de développement ayant mis en œuvre un plan d'action biodiversité

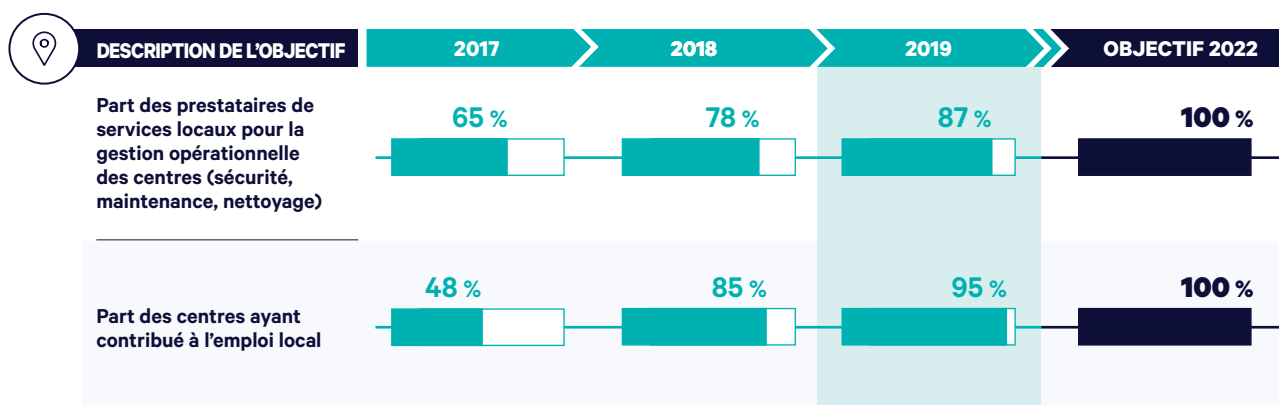
5.3.1 Favoriser l'emploi local autour de nos centres

En tant que pôles économiques de grande envergure attirant chaque jour des milliers de visiteurs, les centres commerciaux de Klépierre contribuent de manière significative à l'emploi local. Tout d'abord, le Groupe crée de l'emploi dans le secteur de la construction dès qu'il entreprend le développement ou le redéveloppement d'un centre commercial. Ensuite, il recrute lui-même les candidats pour les postes de direction de ses centres commerciaux. Les fournisseurs auxquels

il fait appel embauchent à leur tour des employés pour assurer les services de nettoyage, de sécurité et de maintenance, de même que ses enseignes, pour la gestion de leurs boutiques. La présence de Klépierre influe fortement sur le développement économique local, à travers son choix de s'associer à des partenaires locaux, mais également par son rôle d'appui aux entreprises et enseignes locales.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

FAVORISER L'EMPLOI LOCAL AUTOUR DE NOS CENTRES



Sur le long terme, le Groupe ambitionne de positionner ses centres comme des références en matière de création de valeur locale. Il s'est donc fixé comme objectif de long terme de veiller à ce que l'ensemble des centres commerciaux de son portefeuille contribuent à l'emploi local. Pour atteindre cet objectif, le Groupe mise sur deux leviers :

- sa chaîne d'approvisionnement, en garantissant que 100 % des prestataires de services pour la gestion quotidienne de ses centres sont sélectionnés dans la communauté « locale » ; et
- ses réseaux locaux, afin de stimuler l'emploi en collaborant avec les locataires et les agences de placement, et plus généralement avec les acteurs locaux de l'emploi.

5.3.1.1 Encourager les achats auprès des fournisseurs locaux

En 2020, le budget d'exploitation annuel des centres commerciaux du Groupe s'est élevé à environ 465 millions d'euros, dont une large part a été redistribuée à ses fournisseurs locaux. Klépierre s'est engagée à ce que l'ensemble de ses centres commerciaux fassent appel à des prestataires de services locaux d'ici à 2022. L'expression « prestataire de services local » désigne tout prestataire régional et/ou situé dans un rayon maximum de 300 km autour d'un centre commercial. Fin 2020, le Groupe en comptait 87 % (2019 : 78 %).

Les activités d'achat sont gérées au niveau des pays et les équipes achats privilégient les fournisseurs « locaux » (au sens de la définition qu'en donne le Groupe) lors du renouvellement des contrats. À fin 2020, la Scandinavie, l'Ibérie, les Pays-Bas et l'Allemagne avaient déjà atteint l'objectif. Les prochains appels d'offres devraient permettre aux autres centres de faire de même.

5.3.1.2 Partenariats contribuant à l'emploi local

La plupart des offres d'emploi liées aux activités du Groupe émanent indirectement de ses locataires, qui représentent un large éventail de petites entreprises, marques nationales et internationales confondues. Le processus de recrutement pouvant s'avérer coûteux en ressources, tant

pour les employeurs que pour les demandeurs d'emploi, Klépierre joue un rôle de catalyseur lorsqu'il s'agit de stimuler l'emploi local, en usant de son implantation locale et de son rayonnement national et en œuvrant avec des acteurs de l'emploi tels que des agences de recrutement et des organisations non gouvernementales spécialisées pour favoriser la rencontre de l'offre et de la demande.

Le nombre de centres commerciaux contribuant à l'emploi local n'a cessé d'augmenter depuis le lancement de la stratégie. En 2020, 117 d'entre eux ont déployé des initiatives dans ce domaine. L'objectif de long terme du Groupe – faire en sorte que l'ensemble des centres contribuent à l'emploi local – est intégré dans le plan marketing de chaque centre commercial. C'est au responsable marketing et à la direction de chaque centre qu'il incombe de trouver les bons partenaires pour proposer des événements et initiatives adaptés. Les équipes marketing sont ainsi encouragées à faire preuve de créativité pour organiser des manifestations conjuguant les besoins des enseignes des différents centres commerciaux et ceux des communautés vivant dans leur zone de chalandise.

Consciente que c'est au niveau des centres commerciaux que les besoins locaux sont le mieux identifiés, Klépierre promeut également certaines initiatives à l'échelle régionale pour amplifier son impact : organisation de salons de recrutement, publication d'annonces dans les centres commerciaux et sur leurs sites internet, etc. Elle collabore par ailleurs avec des organismes de recrutement locaux et nationaux.

En France, les centres travaillent fréquemment main dans la main avec Pôle emploi. En 2020, neuf forums de l'emploi ont pu être maintenus en collaboration avec l'organisme public afin de mettre en relation enseignes, commerces locaux et demandeurs d'emploi. En Pologne, tous les centres commerciaux ont ajouté un espace recrutement à leur site internet, sur lequel sont partagées les opportunités de carrière des enseignes. À la suite d'une première expérience réussie avec Swarovski, le dispositif a été élargi à d'autres enseignes. En Espagne, des panneaux d'affichage ont été installés pour promouvoir les postes vacants au sein des centres commerciaux ; les équipes du centre sont chargées de collecter les offres de poste des enseignes et de mettre à jour les panneaux. Cette initiative interne donne aux enseignes la possibilité de diffuser gratuitement leurs offres d'emploi et leur permet de toucher les candidats potentiels.

KLÉPIERRE S'ENGAGE POUR L'AVENIR PROFESSIONNEL DES JEUNES

Alors que le taux de chômage des jeunes demeure élevé dans bon nombre des pays d'implantation du Groupe, Klépierre est déterminée à agir.

C'est tout naturellement que les centres commerciaux situés en France se sont engagés dans des actions en faveur de la jeunesse. En 2020, Klépierre a renouvelé son soutien à l'association de collecte de tenues professionnelles pour homme et femme La Cravate Solidaire. Dans deux centres commerciaux de la région parisienne, des places de parking ont été mises à la disposition de la caravane de l'association, un lieu où les demandeurs d'emploi peuvent bénéficier d'un coaching à 360° (CV, simulation d'entretien, relooking).

À Marseille, Le Prado a collaboré avec L'Académie des Métiers. Pendant cinq semaines, un groupe de jeunes a suivi une formation aux techniques de vente. Ce projet comportait trois semaines de théorie, une semaine de stage dans l'une des boutiques du centre et une semaine d'accompagnement personnalisé. À l'issue de ce parcours, un *job dating* a été organisé pour aider les participations à trouver un emploi.

En collaboration avec l'association Les Apprentis d'Auteuil, dans le cadre de son programme Skola, le centre Place d'Armes (Valenciennes) a transformé un espace vacant en *pop-up store* où, pendant trois mois, une douzaine de participants ont été formés à leur futur métier de conseiller clientèle. Outre leurs acquis professionnels, les participants ont été conviés à une cérémonie de remise de diplôme en présence du maire et de la presse, ce qui a contribué à renforcer leur sentiment de fierté.

Un partenariat similaire existe en Italie, avec le programme « Generation ». Proposé par McKinsey, ce programme est divisé en trois phases : collecte de CV dans neuf centres commerciaux, sélection de trente candidats motivés et programme de formation. Pendant trois semaines, les participants sont alors formés à la vente.

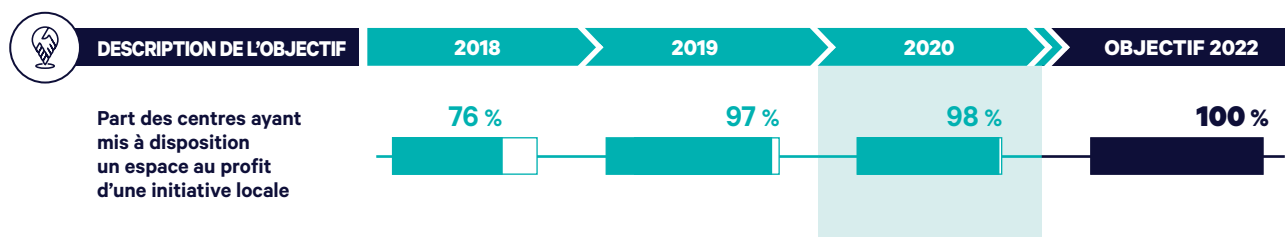
5.3.2 Participer à la vie locale

Klépierre fait en sorte que ses centres commerciaux soient des lieux de convergence au sein de leurs communautés respectives. Ces lieux dynamiques attirent des clients provenant de leur zone de chalandise directe – ou de plus loin – qui viennent faire leurs courses, se retrouver et interagir. Ce rayonnement offre aux organisations et aux œuvres caritatives locales un moyen unique d'attirer l'attention des millions de visiteurs qui arpentent chaque jour les centres commerciaux du Groupe.

Sur le long terme, le Groupe ambitionne de positionner ses centres comme des références en matière de création de valeur locale. Il encourage les équipes de terrain de ses centres commerciaux à resserrer les liens avec les organisations et les populations locales, et à offrir la meilleure expérience possible aux visiteurs, de façon à favoriser de bonnes relations dans un intérêt commun et à accroître la fréquentation et la fidélité des clients.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

CONTRIBUER À L'ÉCONOMIE LOCALE



Pour tenir son engagement, le Groupe a donné à l'ensemble des centres l'objectif de long terme de contribuer à l'économie locale en mettant à disposition, gratuitement, au moins une fois par an, des espaces dédiés à des actions locales. En 2020, 98 % de ses centres ont rempli cet objectif.

Parallèlement à la démarche de Klépierre en matière de création d'emplois, chaque centre commercial est libre de choisir ses projets en fonction du contexte local et des besoins des communautés, tout en respectant un cadre général garantissant une certaine homogénéité entre les différents centres. Ce dernier fournit des lignes directrices aux centres pour identifier les initiatives pertinentes et définit des indicateurs de comparabilité permettant de calculer la valeur globale créée par le Groupe, en termes de fréquentation et d'influence sur les réseaux sociaux par exemple. Parmi les organisations éligibles figurent les ONG et les petits entrepreneurs, mais également des associations sportives et étudiantes, ou encore des artistes locaux. En 2020, lorsqu'il n'était pas possible d'organiser de manifestations physiques en raison des restrictions liées à la Covid-19, les centres commerciaux ont montré leur soutien à des initiatives en leur donnant de la visibilité sur leur site internet et leurs réseaux sociaux.

En Italie, l'équipe marketing de Klépierre a monté « Il tempo della gentilezza » (Le temps de la gentillesse), une campagne digitale au bénéfice de la Croix-Rouge qui a rencontré un vif succès sur les réseaux sociaux. Cette campagne vidéo, dont le message fort a aidé la Croix-Rouge à faire face à ses besoins urgents. Appel à l'engagement bénévole, l'animation d'une durée de deux minutes, publiée sur les comptes de réseaux sociaux de 29 centres, présente le quotidien de la Croix-Rouge italienne dans son travail et ses missions, et l'impact positif de ses actions pour les personnes dans le besoin. L'objectif était d'appuyer la campagne nationale de recrutement de la Croix-Rouge, à la recherche de bénévoles pour récupérer des courses pour les personnes âgées ou défavorisées et leur livrer. La vidéo a généré 30 000 vues dans la semaine qui a suivi sa publication, notamment grâce à la mobilisation de la communauté numérique de Klépierre, ce qui a permis à la Croix-Rouge d'élargir ses capacités d'action. Pour l'équipe italienne de Klépierre, ce projet était également un moyen de responsabiliser et de permettre à chacun d'apporter sa pierre à l'édifice.

En France, la vente annuelle « Une Jonquille pour Curie » n'ayant pu se tenir à cause du confinement, les centres ont dû adapter le format pour honorer leur partenariat de longue date avec l'institut Curie. La traditionnelle vente de jonquilles a cédé la place à une vente de masques pour récolter des fonds au profit de l'association. Au total, neuf centres commerciaux en France ont participé à cette opération, 1 136 masques ont été vendus et plus de 5 700 euros récoltés. L'agilité des équipes et l'excellente coordination avec l'équipe marketing nationale ont permis d'assurer la tenue d'un événement physique dans le respect des protocoles sanitaires.

Le centre Akmerkez, en Turquie, a pour sa part collaboré avec Givin, une application qui permet à ses utilisateurs de faire des dons de vêtements pour monter une boutique physique. Grâce aux dons des clients et à la mobilisation d'influenceurs et d'artistes célèbres,

3 000 euros ont ainsi été répartis entre une quinzaine d'associations (lutte contre le cancer, éducation des jeunes filles, protection des animaux, etc.). Le succès de ce type d'actions encourage les équipes Klépierre à innover et à proposer de nouveaux concepts à leurs clients. Un autre exemple de projet innovant à Beaulieu (Nantes, France) démontre la popularité des initiatives de solidarité permettant à tout un chacun de faire un geste. Un local vacant a été métamorphosé en boutique anti-gaspi et solidaire, où des personnes en situation de handicap transformaient d'un coup de baguette magique des invendus en délicieux cookies, pâtisseries ou confitures. À l'origine de ce projet, une synergie exceptionnelle entre différents acteurs, tels que l'hypermarché du centre commercial, l'ESAT (établissement réservé aux personnes en situation de handicap et visant leur insertion professionnelle) et l'équipe du centre commercial.

LES CENTRES COMMERCIAUX DE KLÉPIERRE ONT JOUÉ UN RÔLE MAJEUR DANS LA RÉPONSE À LA COVID-19

Lorsque les premiers effets socio-économiques de la pandémie ont commencé à se faire sentir à travers l'Europe, les centres commerciaux de Klépierre ont pu répondre rapidement et efficacement aux demandes locales urgentes.

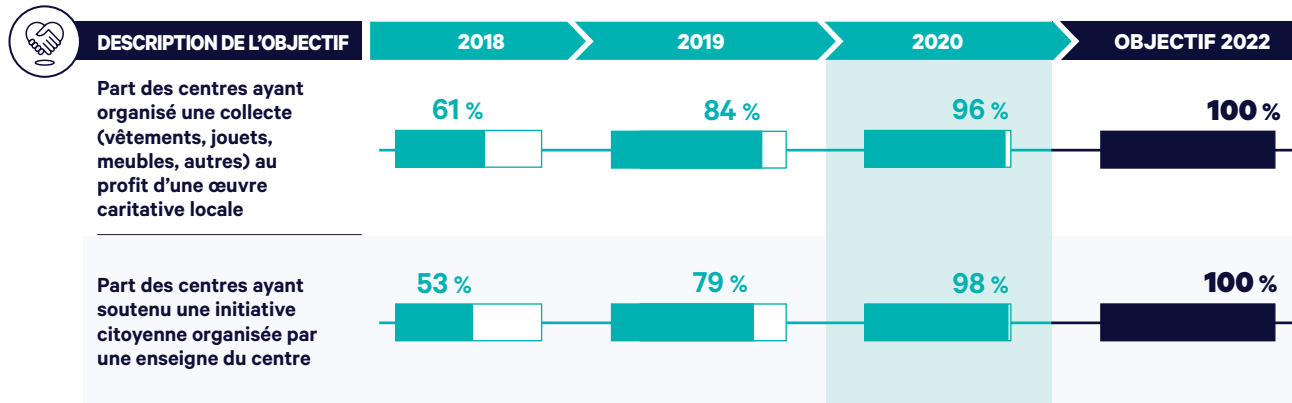
Une fois de plus, l'agilité et l'ingéniosité des équipes du Groupe ont permis d'organiser des actions de solidarité en accord avec les besoins des territoires.

- Soutien aux ONG locales : partout en Europe, les centres commerciaux de Klépierre ont mis des espaces à disposition d'associations locales, dans le respect de la distanciation physique et des protocoles sanitaires, pour les aider à poursuivre leurs activités.
 - Dans plusieurs centres européens, des collectes de denrées alimentaires, de biens de première nécessité et de vêtements ont été mises en place pour venir en aide à des ONG, petites ou grandes.
 - En France, en partenariat avec des organisations d'aide aux femmes victimes de violences domestiques, 22 centres ont répondu à l'appel du gouvernement de créer des espaces d'accueil gratuits pour fournir un soutien psychologique, des conseils anonymes et des services juridiques aux femmes victimes de violences domestiques.
- Assistance sanitaire :
 - Plusieurs centres européens ont fait don de masques et de gel hydroalcoolique à des hôpitaux.
 - Le don de sang ayant beaucoup pâti de la crise, la plupart des centres commerciaux ont mis des espaces à disposition des établissements de collecte pour accueillir les donneurs en toute sécurité.
 - Un accès prioritaire et des plages horaires réservées ont été mis en place pour faciliter autant que faire se peut le quotidien des soignants et des personnels de première ligne durant cette période difficile.
 - Facilitation de l'accès aux tests : en France, les centres ont réservé des espaces sur leurs parkings pour la réalisation de tests de dépistage du virus. Ces mesures ont permis de désengorger les laboratoires tout en assurant la distanciation physique des patients.
- Préservation du lien avec la population :
 - Partout en Europe, les centres de Klépierre ont réussi à maintenir le contact avec leurs visiteurs grâce à leurs communautés numériques, mais ils ont surtout pu relayer les initiatives locales de leurs partenaires et donner de la visibilité aux opérations de leurs enseignes pendant la crise.

5.3.3 Poursuivre notre engagement citoyen

Klépierre se sert de son influence pour contribuer au développement économique des communautés. Souhaitant soutenir les projets de ses parties prenantes, qu'il s'agisse de leurs activités économiques ou de leurs actions sociales, le Groupe s'est fixé comme objectif de long terme d'amplifier son impact sur le plan social et de s'affirmer comme un membre responsable impliqué au sein des différentes communautés locales dans lesquelles s'insère son activité.

Pour ce faire, le Groupe est convaincu qu'il doit collaborer avec ses enseignes pour co-construire des projets pertinents et offrir à ses visiteurs la possibilité de s'associer à des projets qui font sens.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS
POUR SUIVRE NOTRE ENGAGEMENT CITOYEN

5.3.3.1 Promouvoir le don auprès des visiteurs des centres commerciaux

Tous les centres commerciaux de Klépierre ont pour objectif d'organiser une collecte (vêtements, jouets, meubles, etc.) au profit d'une œuvre caritative d'ici à 2022. En 2020, 96 % des centres commerciaux ont ainsi organisé au moins une initiative pour une œuvre de charité, indiquant que le Groupe reste en bonne voie pour atteindre cet objectif. Ces événements sont l'occasion pour les centres d'apporter un soutien aux œuvres caritatives locales, tout en permettant aux visiteurs qui le souhaitent de faire don d'objets neufs ou d'occasion pour venir en aide aux personnes défavorisées.

Si les centres de Klépierre demeurent des lieux de promotion et d'achat de produits neufs, le Groupe veut progressivement diffuser l'idée qu'ils peuvent aussi être des lieux où les objets trouvent « une seconde vie » : ainsi, à terme, les vêtements et les jouets achetés dans ses boutiques peuvent être donnés à une association. Par exemple, en collaboration avec le refuge San Isidro, le centre Principe Pio (Madrid, Espagne) a mis en place un espace permanent de collecte de vêtements et de chaussures. Deux bacs ont été installés à l'entrée du centre, et les passants peuvent y déposer des objets quand ils le souhaitent. Ces initiatives, qui encouragent les consommateurs à recycler et à réutiliser leurs affaires (vêtements, jouets, meubles, etc.), sont un moyen d'inciter les visiteurs à prendre conscience des avantages de l'économie circulaire.

Certaines périodes de l'année sont particulièrement propices à ce genre d'opérations. Noël est par exemple la période la plus chargée pour bon nombre des centres du Groupe, et celle où la générosité des visiteurs est fortement encouragée. Aux Pays-Bas, dans le centre commercial Alexandrium, une opération « Arbre à souhaits » est organisée chaque année en collaboration avec la plateforme Prins Alexander. Les visiteurs peuvent choisir un vœu et l'exaucer en offrant le cadeau souhaité par l'enfant.

En 2020, en raison de la crise sanitaire, de grands événements traditionnellement organisés *in situ* ont dû être annulés ou reportés. Cependant, les centres commerciaux ont fait preuve de créativité pour trouver des solutions pour maintenir ces événements dans le respect des règles sanitaires.

À Berlin, pour aider les personnes à traverser la crise, une zone de dons a été créée en face de l'entrée principale. Les passants étaient invités à y déposer des denrées alimentaires, des produits d'hygiène, des livres et des vêtements, et les personnes dans le besoin pouvaient s'y servir.

De même, les centres commerciaux d'Italie, en collaboration avec la Ville de Rome, ont créé une zone réservée et sécurisée de collecte de colis alimentaires. À l'issue de cette opération, plus de 1 200 colis avaient été collectés, bénéficiant à quelque 250 familles.

Le succès de ces opérations a été décuplé par l'efficacité de la communication sur les réseaux sociaux, ce qui démontrant la capacité des centres à mobiliser leurs visiteurs.

5.3.3.2 S'associer avec les locataires pour amplifier leur impact collectif

Parce qu'ils sont des partenaires stratégiques à l'échelle locale, nationale et internationale, Klépierre collabore étroitement avec ses enseignes en vue de la réalisation d'actions communes en faveur du développement durable, afin d'amplifier leur impact et de renforcer la coopération.

Le Groupe a fixé comme objectif à l'ensemble de ses centres commerciaux de soutenir une initiative responsable organisée par une de leurs enseignes. À la fin de l'année 2020, 98 % des centres de Klépierre s'étaient prêtés au jeu au moins une fois en mettant, à disposition des enseignes, un espace dédié, en faisant la promotion de leurs événements ou encore en leur fournissant un soutien logistique.

Au Danemark, le centre Field's a imaginé la campagne #TakeCareTuesday, dont l'idée est de créer un rendez-vous régulier pour présenter les engagements de ses enseignes. Ainsi, tous les mardis, des publications présentant les initiatives environnementales ou sociales des enseignes sont partagées sur les réseaux sociaux du centre. Cette campagne digitale permet au centre de forger un lien particulier avec sa communauté tout en partageant des astuces et initiatives durables.

Suivant cet exemple, de nombreux centres ont relayé les initiatives de diverses enseignes. Durant la pandémie, par exemple, la plupart d'entre eux se sont également fait l'écho des mesures prises par leurs enseignes pour venir en aide aux territoires. En France, les centres ont utilisé leurs réseaux sociaux pour mettre en avant les actions de leurs enseignes, notamment Jeff de Bruges, Kiabi, Rituals, Pharmacy, Figaret, Sabon, La Fabrique à Cookies. Ces mises en avant ont également aidé les enseignes à préserver une proximité avec leur clientèle.

En Norvège, une première collaboration locale avec H&M a permis la présentation de sa collection *Conscious* dans le centre Oslo City. Pour l'occasion, il a été fait appel à une influenceuse locale qui a présenté la nouvelle ligne et expliqué le programme de l'enseigne internationale depuis la boutique locale.

En Italie, Le Gru a mis un espace à disposition de LEGO pour l'organisation d'un atelier de Noël à but caritatif. LEGO a mis en place une zone de construction où les enfants pouvaient créer leurs propres décorations de Noël. Pour chaque décoration fabriquée, la marque faisait don d'un jouet aux enfants hospitalisés.

5.3.4 Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement

Les activités de développement du Groupe incluent principalement l'agrandissement, la rénovation et la modernisation de bâtiments existants de son portefeuille. Compte tenu de la nature de ses biens – des actifs de premier ordre situés dans de grandes villes européennes – les activités de développement du Groupe s'accompagnent inévitablement d'enjeux particuliers, avec des répercussions potentiellement importantes sur les communautés locales, l'environnement urbain et ses infrastructures.

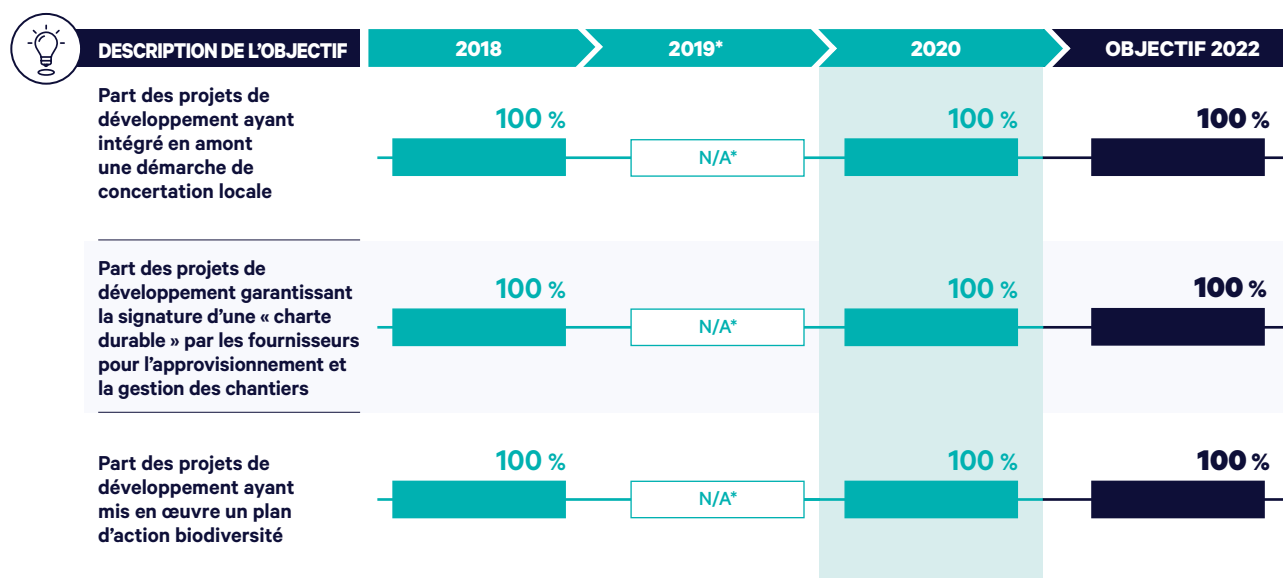
Sur le long terme, Klépierre s'est engagée d'une part à limiter au maximum les effets potentiellement négatifs de ses activités sur l'environnement et la société, et d'autre part à apporter une contribution positive en construisant des bâtiments adaptés aux besoins locaux.

Premièrement, le Groupe engage le dialogue avec les acteurs locaux pour adapter la conception, l'objectif, les installations et l'offre commerciale de ses centres, afin de garantir que chacun d'entre eux prend en compte les caractéristiques uniques de sa zone de chalandise et propose une offre commerciale et de loisirs pertinente. Deuxièmement, le Groupe s'est engagé à prendre des mesures en faveur d'une chaîne d'approvisionnement responsable et à protéger et renforcer la biodiversité (voir les sections 5.3.4.2 et 5.3.4.3 ci-après).

Le projet « Créteil Soleil », achevé fin 2019, a rempli tous les engagements du Groupe relatifs à l'implication d'acteurs locaux. En début de projet et durant les différentes phases, les acteurs locaux ont été consultés, les fournisseurs ont signé les chartes de construction responsable et une étude d'impact sur la biodiversité a été réalisée.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES LOCALES DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT



* Aucun projet de développement n'a été achevé en 2019.

5.3.4.1 Faire participer les parties prenantes locales

Soucieuse d'inscrire ses activités de développement dans une démarche participative, Klépierre s'attache à prendre en compte l'opinion de ses parties prenantes locales dans le cadre de son processus de développement et de planification, s'assurant ainsi leur soutien et la réussite de chaque projet sur le plan commercial. Le Groupe s'est fixé comme objectif de long terme que tous ses projets de développement intègrent une démarche participative de concertation locale, de sorte que cet engagement fasse partie intégrante de ses activités en la matière.

Le Groupe respecte l'ensemble des obligations légales en matière de planification et de consultation sur chacun des marchés où il est présent. Il va même encore plus loin en demandant l'avis des communautés directement concernées par ses projets. Le fait d'encourager la participation des populations locales, de les consulter dès le début d'un projet et de recueillir l'avis des parties prenantes permet au Groupe d'obtenir des informations précieuses sur l'offre commerciale, les infrastructures et les espaces de loisirs déjà en place localement, et offre une occasion unique de prendre en compte les intérêts de chacun.

Klépierre a perfectionné son approche en s'appuyant sur les enseignements tirés de ses projets de développement antérieurs, de façon à garantir le partage des bonnes pratiques et une certaine cohérence pour tous les nouveaux projets de développement, tout en offrant suffisamment de souplesse pour tenir compte des spécificités de chaque projet. Cette approche conjugue un dialogue structuré entre les équipes de développement et de direction des centres commerciaux et des concertations régulières avec les municipalités et les populations locales (études d'impact sur le trafic, études de marché, enquêtes, etc.). En outre, les directeurs des centres commerciaux du portefeuille de Klépierre consultent régulièrement la population locale en amont des projets de développement et à propos des sujets locaux. Par exemple, le centre commercial Créteil Soleil a soumis à l'avis de la communauté locale plusieurs modèles de conception envisagés pour son potager.

5.3.4.2 Faire participer les fournisseurs

Les activités de développement du Groupe peuvent avoir des conséquences indirectes majeures liées aux actions de ses fournisseurs. Sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement – de l'achat de matériaux de construction à la gestion de sites – Klépierre s'est fixé comme priorité de collaborer avec ses fournisseurs afin de s'assurer qu'ils se conforment aux normes d'approvisionnement durable du Groupe.

Le Groupe se donne pour objectif à long terme de s'assurer que l'ensemble des fournisseurs participant aux projets de développement signent une « charte durable », tant pour l'approvisionnement que pour la gestion des chantiers. Cette charte établit les attentes de Klépierre compte tenu de la nature spécifique de chaque projet, du choix des matériaux aux répercussions sur la communauté, en passant par les conditions de travail. Tous les prestataires de services sont enjoins à intégrer les trois piliers de la stratégie Act for Good® dans leurs actions. En signant cette charte, les fournisseurs s'engagent à limiter au maximum les effets nocifs de leurs activités (pollution atmosphérique, nuisances sonores, gestion des déchets, etc.) et à respecter les exigences relatives aux conditions de travail et au choix des matériaux.

5.3.4.3 Élaborer des plans d'action biodiversité

Fort d'un portefeuille concentré en milieu urbain, Klépierre met activement en place des mesures afin de protéger et renforcer la biodiversité, à la fois dans le cadre de l'exploitation des centres et pendant les phases de conception et de développement de nouveaux projets – une démarche conforme à l'objectif de long terme qu'elle s'est fixé, à savoir la mise en œuvre d'un plan d'action biodiversité pour l'ensemble de ses projets de développement. Des écologues et des paysagistes sont systématiquement impliqués dans la conception de chaque projet.

Les mesures visant à protéger et à renforcer la biodiversité – obligatoires aux yeux de Klépierre et exigées par la loi sur certains marchés – sont en phase avec les objectifs plus généraux du Groupe puisqu'elles répondent aux impératifs des certifications « bâtiment vert » telles que la certification BREEAM *New Construction*. Klépierre a par conséquent développé une approche standardisée en faveur du renforcement de la biodiversité qui, tout en étant suffisamment souple pour tenir compte du contexte local, permet de déterminer le degré d'importance des impacts sur la biodiversité ainsi que les mesures d'atténuation pouvant être prises pour atteindre le niveau *Excellent* de la certification BREEAM.

Les équipes de conception-développement du Groupe sollicitent régulièrement les conseils d'écologues sur des projets de développement ou d'extension de centres existants afin de mieux comprendre la nature environnante. Ces conseils viennent guider les architectes et les promoteurs en les aidant à valoriser les écosystèmes existants et à choisir les espèces végétales les plus appropriées de façon à protéger la faune et la flore locales. Dans cette optique, la plupart des centres commerciaux du portefeuille de Klépierre possèdent une toiture végétalisée, celle-ci étant intégrée dès la phase de conception des nouveaux projets.

L'équipe de développement de Créteil Soleil a travaillé avec un écologue indépendant afin de concevoir les espaces verts du centre, de revégétaliser une grande partie de la toiture et de créer, sur une terrasse accessible au public, un jardin potager qui sera utilisé comme outil pédagogique de sensibilisation.

5.4 ACT FOR PEOPLE



ACT FOR PEOPLE

Le projet d'entreprise de Klépierre met l'individu au cœur de sa stratégie et de sa création de valeur. Il mobilise les femmes et les hommes autour d'un objectif commun, en se consacrant au bien-être des visiteurs, des collaborateurs du Groupe, des enseignes et des fournisseurs.

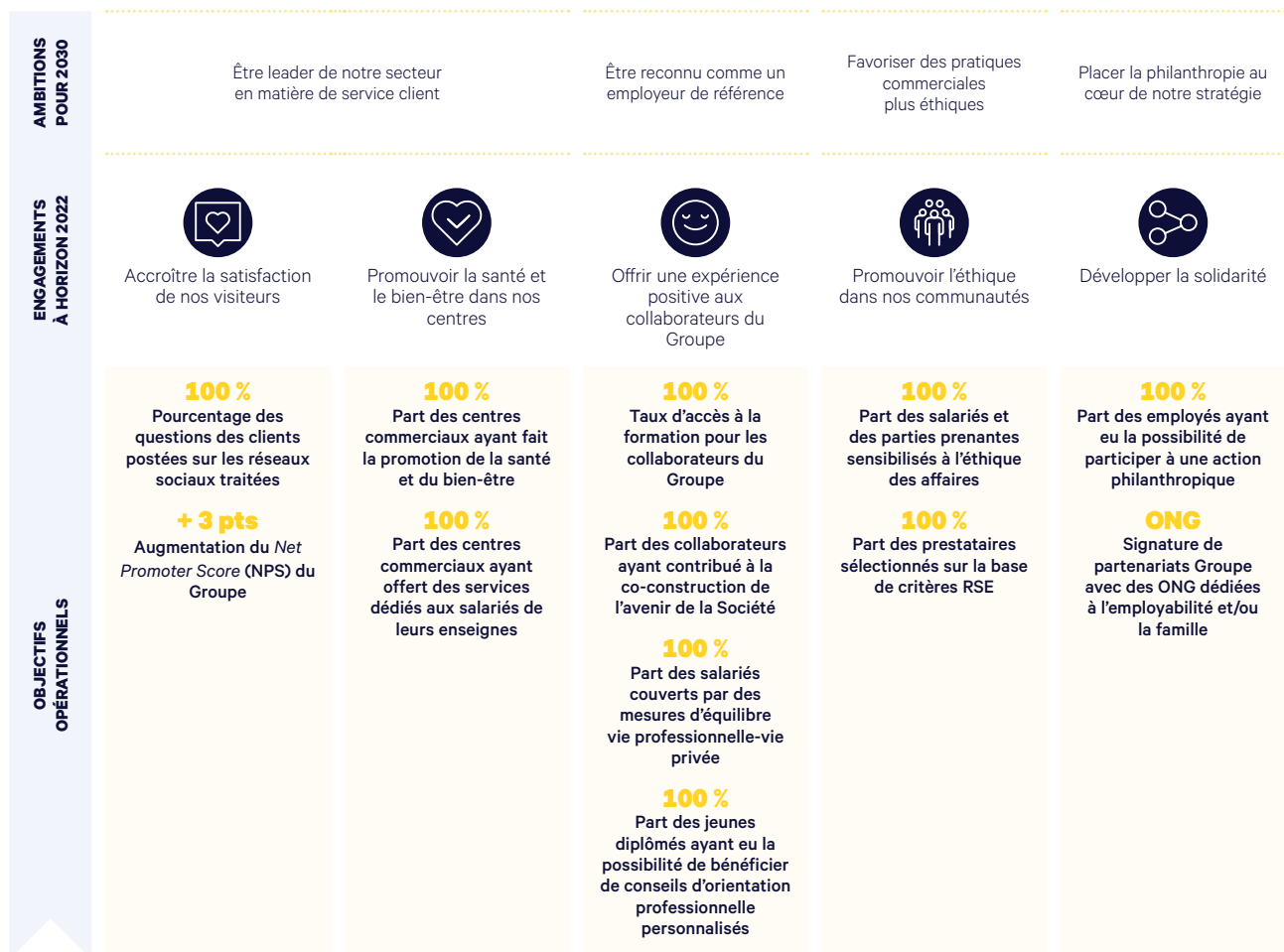
Accueillant des centaines de millions de visiteurs par an, Klépierre s'engage avant tout à offrir à chacune et à chacun une véritable expérience d'achat. Dans ses centres, sécurité et bien-être sont les maîtres-mots, ainsi que garantir une grande qualité de service et l'accès à une vaste palette d'activités. Le soin porté aux visiteurs concerne également les collaborateurs des enseignes, qui travaillent au quotidien dans les centres du Groupe.

Les effectifs du Groupe sont beaucoup moins nombreux que l'ensemble des visiteurs de ses centres commerciaux. Toutefois, l'intégration des grandes priorités de la politique de ressources humaines de Klépierre au pilier *Act for People* de sa stratégie RSE n'est pas uniquement une question de cohérence mais aussi d'efficacité. Pour le Groupe, prendre soin de ses collaborateurs contribue directement à la gestion

d'une entreprise durable, ce qui implique de mettre l'accent sur une formation continue et adéquate, et de continuer à faire participer le personnel dans la co-construction de l'avenir de la Société, à assurer un bon équilibre vie privée-vie professionnelle et à offrir aux jeunes diplômés un accompagnement de carrière personnalisé.

La sphère de responsabilité de Klépierre s'applique également aux fournisseurs et partenaires commerciaux, que le Groupe cherche à réunir autour d'une vision commune d'éthique des affaires.

Le Groupe s'est fixé 13 objectifs de long terme au regard desquels il orientera ses activités jusqu'en 2022 et qui s'inscrivent dans le cadre de ses ambitions à l'horizon 2030, à savoir : faire de ses centres une destination de premier plan pour les communautés locales, être reconnu comme un employeur de référence, favoriser des pratiques commerciales éthiques et placer la philanthropie au cœur de sa stratégie. Les engagements de Klépierre irriguent ses activités quotidiennes, qu'il s'agisse d'assurer la satisfaction des visiteurs, ou d'accorder une attention particulière à ses collaborateurs.



5.4.1 Accroître la satisfaction de nos visiteurs

Les centres commerciaux doivent enrichir l'expérience client pour demeurer pertinents sur un marché de l'immobilier commercial de plus en plus concurrentiel. Les expériences inédites et novatrices qu'offrent les progrès technologiques font naître de nouvelles attentes chez les consommateurs. Parallèlement, les comportements changent rapidement sur les plans social et environnemental, à l'heure où les préoccupations liées au changement climatique et à la gestion des déchets occupent une place de plus en plus prépondérante dans l'agenda politique et social.

Dans ce contexte – et compte tenu de l'augmentation continue du nombre d'achats en ligne – le traditionnel modèle de commerce physique doit évoluer. Tout repose sur la capacité des propriétaires et exploitants de biens immobiliers à usage commercial à favoriser l'innovation pour offrir des expériences nouvelles et enrichissantes et à diversifier leur éventail de locataires. Ils s'attachent également à procurer un cadre accueillant, sûr et facilement accessible incitant à prolonger le temps de présence des visiteurs sur place, et à engendrer un lien physique et émotionnel avec les produits et services proposés.

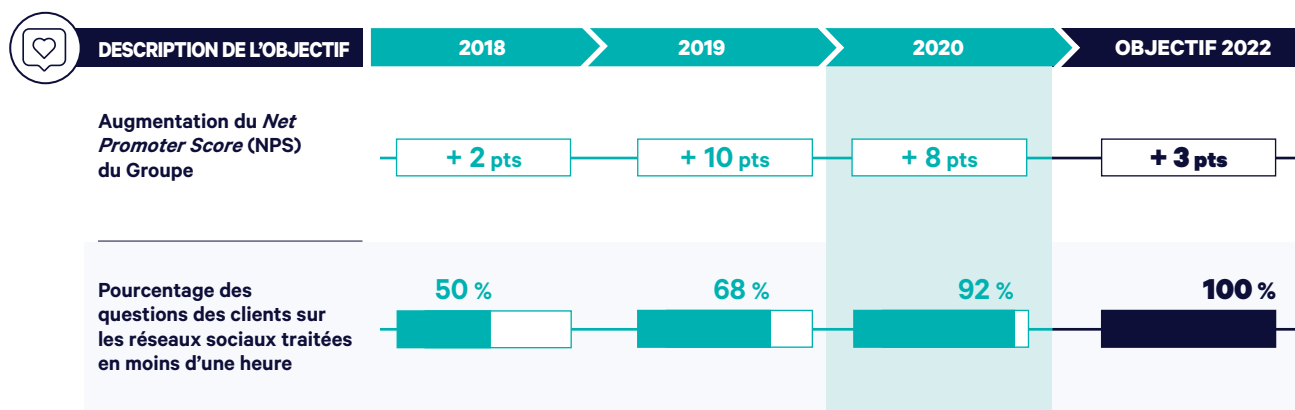
Concrètement, il s'agit de multiplier les marques (internationales, locales et de niche) et d'élargir l'offre de services afin d'enrichir l'expérience client, par exemple avec des services de *click & collect*, des « zones familles »

et des zones de jeux pour enfants, des concerts et des événements culturels, des espaces de soin, ou encore une offre de restauration et de divertissement de qualité – autant d'atouts qui permettent d'accroître durablement la fréquentation et de renforcer la fidélité des visiteurs. En outre, les propriétaires de centres commerciaux et les enseignes sont de plus en plus nombreux à proposer des services omnicanaux, offrant aux clients une expérience unifiée reliant divers points de contact et leurs magasins physiques.

Les recherches menées par le Groupe corroborent ces constats et montrent que la proximité, l'accessibilité, l'offre commerciale diversifiée, la convivialité et la sécurité sont des variables capables d'influer fortement sur la satisfaction des visiteurs. C'est pourquoi Klépierre mise sur l'innovation continue pour faire de ses centres commerciaux une destination de premier plan et offrir à chaque visiteur l'expérience qui lui correspond. Sa réussite repose sur la collaboration avec les enseignes, car c'est en développant un partenariat solide avec ses locataires – ses premiers clients – que Klépierre répondra au mieux à l'évolution des besoins des individus et, plus largement, des communautés qui constituent la clientèle de ses centres commerciaux.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

ACCROÎTRE LA SATISFACTION DE NOS VISITEURS



5.4.1.1 Une approche centrée sur les clients

Clubstore® est une approche globale visant à optimiser le parcours client dans le but d'accroître la fréquentation des centres commerciaux du Groupe et de renforcer la fidélité des visiteurs. Elle s'appuie sur un ensemble de 16 points de contact qui composent le parcours client tel que Klépierre le conçoit.

Les standards Clubstore® sont applicables à l'ensemble des actifs du Groupe et visent à orienter la conception de ses centres commerciaux, les services à proposer et l'attitude à adopter. Ils couvrent des aspects tels que la connectivité numérique, les services physiques ou digitaux (réservation d'une table à l'avance, service de *matching* pour retrouver ses objets perdus), la facilité d'accès et de stationnement (guidage à la place, design pour mieux se souvenir de sa zone) et l'aspect esthétique des espaces, afin de créer des lieux mettant tous les sens en éveil.

Ces standards permettent aux centres de proposer à leurs visiteurs un moment agréable, de la planification de leur visite au centre jusqu'au moment de leur départ :

- nouveau site web qui simplifie la vie des visiteurs (actualités mises à jour, accès multi-écrans, etc.) ;
- accessibilité constante (depuis l'ensemble des points de contact) ;

- équipements digitaux performants (terminaux interactifs, bornes de recharge, etc.) ; et
- centre 100 % connecté (wi-fi haut débit, 4G, etc.).

En interne, une plateforme favorise le partage des bonnes pratiques entre collaborateurs et prestataires de services, de façon à améliorer constamment l'accueil des visiteurs et accroître leur satisfaction.

Depuis 2018, le Groupe recueille l'avis de ses visiteurs par le biais de questionnaires – plus de 100 000 en 2020 – et prête attention aux avis en ligne afin de connaître les préférences de ses clients concernant ses différents centres commerciaux, grâce à Critizr.

Critizr est un outil multifonctionnel permettant de compiler et suivre les réactions des visiteurs obtenues via divers réseaux sociaux et supports en ligne tels que Google My Business, TripAdvisor ou encore Facebook. Ce système fournit à chaque centre un tableau de bord qui lui permet de comprendre comment ses visiteurs appréhendent le parcours client. Chaque centre est soumis à un objectif annuel minimum de 1 500 questionnaires. En 2020, le Groupe a mené 100 522 enquêtes, un nombre en baisse par rapport à 2019 qui s'explique par les différentes périodes de confinement en réponse à la pandémie. Klépierre respecte toutefois son objectif annuel de 212 500 enquêtes menées chaque année. Il peut ainsi affiner son offre en conséquence et améliorer le parcours client en proposant une expérience unique.

Klépierre utilise aussi le NPS (*Net Promoter Score*) pour mesurer la satisfaction client, en répartissant les répondants entre “promoteurs” et “détracteurs” d’un centre commercial. Avec le suivi du nombre de commentaires positifs, neutres et négatifs, le Groupe peut aller au-delà de la simple satisfaction client et mesurer la probabilité pour qu’un visiteur recommande le centre à ses proches, amis et famille. En 2020, le Groupe est parvenu à augmenter son NPS moyen de huit points par rapport à l’année de référence 2017.

La Charte Clubstore® contribue au renforcement des synergies avec d’autres aspects de la stratégie Act for Good® de Klépierre, en promouvant des solutions attestant des engagements du Groupe en faveur des trois piliers *People*, *Territories* et *Planet*. Il s’agit de suggestions comprenant notamment l’installation de bornes de recharge pour véhicules électriques, la mise à disposition de parkings à vélos, le développement des capacités de production d’énergies renouvelables et système de collecte des eaux de pluie, ou encore l’utilisation de matériaux naturels et éléments de *design* biophile. Ces solutions vont dans le sens de l’engagement du Groupe à réduire son empreinte écologique et répondent aux préoccupations croissantes des visiteurs en matière d’environnement et de consommation responsable.

Prenant appui sur ces synergies, les équipes marketing locales sont chargées d’organiser des actions en lien avec les principes d’Act for Good® afin de renforcer l’intégration du développement durable dans le marketing client. Ces événements englobent aussi bien des activités de levée de fonds au profit d’associations caritatives locales que des campagnes de sensibilisation sur l’environnement. Une nouvelle stratégie événementielle résolument centrée sur les enjeux Act for Good® sera par ailleurs déployée en 2021. L’idée principale de cette nouvelle feuille de route est de renforcer le lien entre la stratégie Act for Good® et les événements proposées par les centres commerciaux. Les équipes de marketing locales sont encouragées à construire leurs événements autour d’au moins un sujet de RSE. Un haut degré d’importance est attribué à l’organisation des événements et à leur contenu, afin de renforcer la communication sur l’engagement responsable de Klépierre auprès de ses clients finaux.

5.4.1.2 Le numérique comme moyen de garder le lien avec les visiteurs

Klépierre a développé une forte présence sur les réseaux sociaux, avec environ 4,82 millions d’abonnés sur Facebook et Instagram, tous centres

commerciaux confondus. En outre, les réseaux sociaux sont un outil important pour interagir avec les visiteurs, recueillir leurs réactions et évaluer les tendances de consommation. Pour maintenir l’activité de cette communauté et répondre aux demandes, les équipes marketing ont fourni en 2020 des formations visant à développer les aptitudes numériques (réseaux sociaux, achat d’espaces, CRM, gestion de contenus, etc.). Plus de 100 collaborateurs en ont profité à distance dans 12 pays.

Le Groupe s’est fixé pour objectif de long terme de répondre à 100 % des questions des clients sur les réseaux sociaux. Pour y parvenir, Klépierre a créé un service client online baptisé #JustAsk, fonctionnant via Facebook Messenger. Le Groupe a en effet constaté que les visiteurs préfèrent communiquer via cette messagerie. La promesse #JustAsk a pour vocation de répondre à toutes les questions posées sur Facebook Messenger pendant les heures d’ouverture des centres. Disponible dans 91 centres commerciaux, ce service a permis à Klépierre de multiplier par trois le nombre de conversations avec ses visiteurs. Il lui permet en outre de communiquer des informations à jour sur les marques, produits, promotions, services et événements de ses centres commerciaux.

Les questionnaires étant un véritable outil d’échange avec les parties prenantes, les équipes marketing en déploieront systématiquement sur les réseaux sociaux auprès des visiteurs des centres commerciaux. Le but est de collecter des avis sur des questions clés susceptibles d’améliorer l’expérience client et de renforcer le sentiment d’appartenance. Les visiteurs de Créteil Soleil ont, par exemple, été impliqués dans la création d’une nouvelle aire de jeux pour les enfants. En fin d’année, un « mur numérique » (*social wall*) a également été créé sur le site de Klépierre. Cette nouvelle fonctionnalité, qui permet de mettre en valeur les contenus publiés par les communautés des centres, est déjà disponible dans sept centres commerciaux, dont Val d’Europe (région parisienne, France) et Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas). Les cinquante plus grands autres centres suivront tout au long de l’année 2021.

Un indicateur de la mesure de la fréquentation en temps réel a été ajouté cette année sur le site de 96 centres commerciaux pour informer les clients des pics et des creux d’affluence. Cet outil de suivi s’est avéré particulièrement utile au cours de la crise liée à la Covid-19 et a permis aux clients de s’informer sur le meilleur moment de la journée pour faire leurs achats.

5.4.2 Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être dans nos centres commerciaux

Les centres commerciaux de Klépierre attirent chaque année plusieurs centaines de millions de visiteurs en Europe. Ce sont également des endroits dans lesquels travaillent plusieurs dizaines de milliers de personnes.

En premier lieu, Klépierre a la responsabilité d’assurer la sécurité de tous, en garantissant un niveau de risque d’incidents et de blessures aussi faible que possible, ainsi que le respect de toutes les normes et réglementations de sécurité applicables et ce, d’autant plus depuis le début de la pandémie de Covid-19. Au-delà de la nécessité de gérer les risques, la santé et le bien-être présentent des opportunités pour le Groupe. En positionnant ses centres commerciaux comme des lieux où les gens se sentent en sécurité, où ils peuvent se détendre et se sentir bien, et en faisant la promotion active de produits, services et activités de santé et de bien-être auprès des visiteurs et du personnel, Klépierre peut accroître l’attraction et la fidélisation des visiteurs.

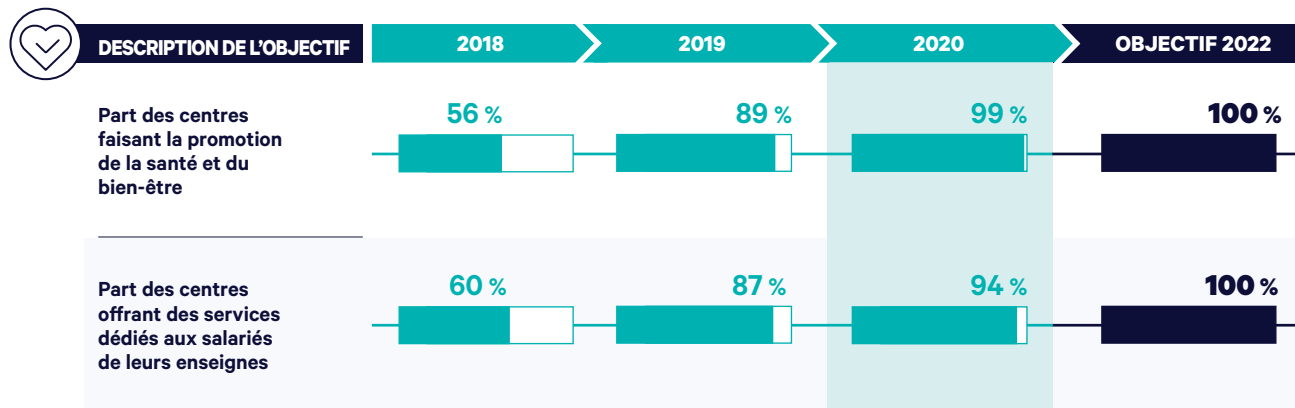
Le Groupe s’emploie ainsi à améliorer la qualité de vie de l’ensemble du personnel travaillant au sein des centres, au même titre que pour ses propres collaborateurs. Dans chaque centre, Klépierre encourage la mise en œuvre d’initiatives permettant aux employés hors du Groupe de se sentir membres à part entière du site, grâce à une considération et à des services qui simplifient leur quotidien. Plusieurs événements annuels (*team building* pour les commerciaux, fête de Noël, petits déjeuners) contribuent

également à renforcer ce sentiment d’appartenance. Les collaborateurs de chaque centre ont par ailleurs accès à des avantages spécifiques : carte de réduction interne, places de stationnement réservées, accès à des programmes de vente de fruits et légumes locaux, prêt d’une salle de réunion pour l’organisation d’événements, salle de repos et de repas.

Klépierre offre un environnement de travail confortable à ses collaborateurs et locataires, et participe aux efforts collectifs de promotion d’un mode de vie plus sain en diffusant ses actions auprès de millions de personnes.

L’approche de Klépierre en matière de promotion de la santé et du bien-être fait partie intégrante du programme *Act for Good®* et rejoint la stratégie opérationnelle du Groupe en matière de service client. Celle-ci comprend notamment l’instauration d’un dialogue avec les locataires et les clients, en vue d’encourager des modes de vie plus sains.

Klépierre s’emploie donc en continu à surveiller les risques, à adapter ses stratégies de sécurité et de sûreté, et à mettre en place des pratiques solides de contrôle des risques et une formation dédiée au personnel, et ce, afin de maintenir des standards élevés dans ses centres commerciaux tout en partageant son expertise avec ses partenaires et enseignes. La responsabilité de la sécurité du public, dans un contexte de risque sécuritaire accru lié à la pandémie, est du ressort de la Direction de la sûreté et de la sécurité du Groupe ainsi que des équipes de gestion de crise au niveau du Groupe et de chaque pays, avec l’appui de l’audit interne.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS
PROMOUVOIR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DANS NOS CENTRES

5.4.2.1 Respect des normes en matière de santé et sécurité

La prévention des risques pour la santé et la sécurité est une priorité absolue pour Klépierre. Chaque centre commercial est responsable de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques pour la sûreté conformément à la politique et aux systèmes de gestion du Groupe. Ces standards sont constamment réévalués afin de rester conformes à la réglementation locale et aux normes internationales les plus strictes, et de garantir le même niveau de respect des normes et d'efficacité dans tous les pays et pour tous les actifs de notre portefeuille.

Les risques d'incendie, d'effondrement de bâtiments en cas de phénomène météorologique extrême ou d'autre événement imprévu, de pollution majeure et de crise de santé publique, de chutes, glissades et trébuchements, et d'accidents en cas de travail en hauteur constituent les principaux risques en matière de santé et de sécurité pour le Groupe. Ces risques considérés comme prioritaires sont traités au moyen de plusieurs procédures, telles que :

- Des tests de réaction en situation de crise, avec simulation d'un scénario d'urgence une ou deux fois par an (avec ou sans la présence de visiteurs) dans chaque centre commercial.
- Des formations spécialisées sur les risques pour la santé et la sécurité et les mesures de prévention, couvrant des aspects tels que la prévention des risques d'incendie, la santé et la sécurité sur le lieu de travail et les premiers secours. En 2020, 1 091 heures de formation à la prévention des risques et aux thématiques liées à la santé, à la sécurité et à la sûreté ont été dispensées par le Groupe et suivies par 412 collaborateurs.
- Une surveillance rigoureuse par les équipes opérationnelles et des vérifications périodiques par l'audit interne pour s'assurer que tous les contrôles des risques pertinents sont en place, notamment :
 - la surveillance continue des équipements de refroidissement, afin de garantir l'absence de contamination par la légionellose et de propagation bactérienne et/ou virale. Les procédures de contrôle de la légionellose ont été mises à jour en 2019.
 - Les mesures de sécurité standardisées du Groupe pour réduire les incidents se produisant dans le cadre des activités quotidiennes du personnel de Klépierre, de ses sous-traitants,

voire du personnel de ses locataires et/ou de leurs fournisseurs au sein de chaque boutique :

- Les incidents qui touchent les visiteurs font l'objet d'un suivi régulier et sont remontés à la Direction. Les enquêtes sur les causes et l'analyse des données sont ensuite utilisées pour élaborer des plans d'action à des fins de prévention.
- Bien que les accidents survenant dans les boutiques ne relèvent pas de la responsabilité de Klépierre, le Groupe exige des locataires qu'ils soumettent des plans pour tous travaux entrepris et procède à une inspection une fois les travaux terminés.
 - Sur la base de ces plans, Klépierre délivre un permis qui précise les principaux risques pour la sécurité associée aux travaux proposés et formule des mesures préventives.
 - Les travaux sont régulièrement inspectés par l'équipe de gestion technique et de sécurité du centre commercial.
 - Des permis supplémentaires sont requis pour tout travail à risque (par exemple, soudure ou découpe de métal). Les travaux sont inspectés de manière régulière ainsi que dans les deux heures suivant leur finalisation pour prévenir tout risque d'incendie.
- Un logiciel consacré au respect des normes de santé, d'hygiène et de sécurité pour tout le Groupe a été conçu afin de faciliter la gestion et le reporting des données de performance au niveau de chaque centre commercial. En 2019, une équipe transversale comprenant la Direction ingénierie et développement durable, la Direction de la sûreté et de la sécurité, de l'audit interne et de l'équipe informatique a travaillé sur les spécifications et le déploiement de ce logiciel.
- L'augmentation du nombre de contrôles de conformité et de rappels sur la sécurité et la sûreté pour tous les centres commerciaux. L'action des responsables et directeurs techniques est coordonnée par des webinaires mensuels en matière d'ingénierie, de développement durable et de sécurité.
- L'intégration des indicateurs clés de performance relatifs à la santé et à la sécurité dans les objectifs annuels de l'ensemble des fonctions support, notamment les directeurs pays, les directeurs des opérations et les fonctions ingénierie et développement durable au niveau des pays et des centres commerciaux.

RÉPONSE LOCALE SPÉCIFIQUE À LA CRISE DE LA COVID-19

Dès février 2020, grâce à sa présence en Italie et sa capacité à saisir rapidement la gravité de la crise qui approchait, Klépierre a immédiatement activé des cellules de crise à l'échelle du Groupe et des régions dans chaque pays afin de gérer la situation de façon efficace 24h/24 et 7j/7. Cette structure, recommandée par International SOS et soutenue par des cabinets d'avocats chargés du suivi réglementaire, a élaboré de nombreuses stratégies destinées à définir une norme exigeante de prévention de la Covid-19 au sein du Groupe, garantissant ainsi un respect constant des recommandations locales et nationales pour la prévention au sein de nos sièges et de nos centres commerciaux.

La mise en œuvre de ces stratégies par nos équipes opérationnelles a fait l'objet d'un double audit *via* un système interne, au niveau du pays et au niveau du Groupe, ainsi que d'un suivi par Bureau Veritas et SOCOTEC, spécialiste du testing, de l'inspection et de la certification.

La certification de Bureau Veritas atteste de la conformité des centres Klépierre à la norme *Global Safe Site Excellence*. Elle concerne plus de 100 centres au total. Klépierre a choisi Bureau Veritas pour évaluer la maturité, la pertinence et l'efficacité des procédures mises en œuvre pour prévenir et réduire le risque lié à la Covid-19, à l'aide du plan d'action spécifique de gestion du risque Covid-19 déployé à travers son réseau de sites. Klépierre a demandé à ce que Bureau Veritas inspecte l'ensemble de ses sites pour confirmer la bonne mise en œuvre d'un dispositif centralisé en matière d'hygiène et de sécurité et la conformité de ce système aux exigences organisationnelles ainsi qu'aux bonnes pratiques sanitaires (protocoles de nettoyage des surfaces, réaménagement physique, systèmes réduisant le risque de contamination, etc.). Cette inspection porte également sur les mesures destinées à minimiser le risque de contamination, tant pour notre personnel que pour les enseignes et les clients, et vérifie aussi que les fournisseurs et sous-traitants suivent bien les règles et recommandations de Klépierre en plus des leurs.

Douze des centres audités sont situés en Espagne et au Portugal : « À travers toutes ces mesures, nous envoyons un message clair au sujet de notre engagement sans faille envers la sécurité et la prévention de la Covid-19. Dans le même temps, nous nous positionnons pour la reprise de l'activité de distribution en facilitant l'accès des visiteurs à nos centres commerciaux dans la mesure du possible et dans le respect de la réglementation. Le bien-être de nos visiteurs est notre priorité absolue. Nous avons donc sollicité le concours des experts de Bureau Veritas pour veiller à ce que soit remplie chaque exigence réglementaire pour une réouverture », explique Luis Pires, directeur de Klépierre Ibérie.

Depuis le début de la pandémie, la cellule de crise du Groupe, qui centralise l'ensemble des informations transmises par les cellules de crise de chaque pays, traite la situation au quotidien afin d'étayer le processus de prise de décision au niveau du Groupe, et assure le suivi de la mise en œuvre des plans de continuité de l'activité pour les centres commerciaux et les pays.

L'information et la formation du personnel sont venues s'ajouter à des processus solides pour former la pierre angulaire de notre plan de gestion de crise et garantir la résilience psychologique ainsi que la sécurité sanitaire de nos effectifs. L'ensemble de nos collaborateurs ont suivi une formation pour intégrer le risque lié à la Covid-19 dans leur activité au quotidien, et des conférences spécifiques ont été menées par International SOS à plusieurs moments clés de cette crise (notamment les fermetures et réouvertures).

Ce système de gestion de crise, solide et éprouvé, évolue et s'adapte rapidement aux imprévus de la situation sanitaire pour faire face à tout défi inattendu.

5.4.2.2 Gestion des risques

Klépierre a instauré une politique de sûreté globale et un plan d'action progressif visant à anticiper, atténuer et déjouer les nouveaux risques d'atteinte à la sécurité auxquels sont confrontés les actifs du Groupe. Cette stratégie englobe notamment la criminalité, les incivilités, les troubles civils et les attaques terroristes.

La vision de Klépierre repose sur une approche à large spectre, comprenant l'ensemble des parties prenantes : une approche globale de la sûreté, dans laquelle la connaissance de l'environnement joue un rôle primordial. Un programme de formation en ligne déployé en 2020 promeut cette approche pour permettre aux collaborateurs de s'approprier leur environnement sécuritaire, nouer des partenariats avec les parties prenantes, notamment les locataires, les autorités municipales et administratives, les organisations de protection civile, les services d'urgence, les forces de l'ordre locales ou nationales et les autres acteurs privés de la sécurité déployés dans la zone.

La stratégie du Groupe, consistant à renforcer sa résilience et son degré de préparation en matière de sécurité, vise en priorité la mise en œuvre de ses procédures opérationnelles (*Standard Operating Procedures*, SOP), la formation ciblée à tous les niveaux, la valorisation des collaborateurs et l'investissement dans les infrastructures physiques pour assurer la résilience de ses actifs ainsi que la standardisation au niveau du Groupe des processus d'achats en matière de sécurité.

La mise en œuvre de cette stratégie sur les sites relève du ressort du directeur Sécurité du Groupe, dont le rôle est d'assister les équipes opérationnelles dans tous les éléments des SOP du Groupe.

Les SOP de sécurité du Groupe portent sur la protection des zones stratégiques des sites : locaux techniques, salles de contrôle et bureaux de la Direction, protection des quais de livraison, surveillance anti-incendie et protection des équipements de ventilation. Les SOP prévoient aussi

les attaques terroristes : prévention des attaques à la voiture bélier, réaction à la découverte d'un colis suspect ou d'une voiture semblant piégée. Depuis leur instauration en 2017, les SOP ont été déployées dans l'ensemble du portefeuille du Groupe, et tous les directeurs pays, directeurs de centres commerciaux et directeurs techniques ont été formés à leur mise en œuvre.

Chaque centre commercial est tenu de procéder à une auto-évaluation au moyen d'un outil du Groupe qui fournit une analyse de son degré de préparation en matière de sûreté et de son niveau de conformité aux SOP. Cette évaluation porte non seulement sur les aspects techniques et physiques de chaque centre, mais aussi sur les procédures appliquées par son équipe de direction et son équipe en charge de la sécurité. Mise à jour chaque année, elle sert à orienter les plans d'action du site en identifiant les mesures à prendre pour assurer une conformité totale de chaque centre.

Chaque investissement dans une infrastructure de sûreté physique, nécessaire pour la mise en conformité avec nos standards, est identifié lors de l'auto-évaluation, puis minutieusement examiné par les différentes unités opérationnelles, sous le contrôle de la Direction de la sécurité du Groupe. L'audit interne du Groupe veille, lors de ses contrôles annuels, à ce que cet outil d'auto-évaluation soit bien utilisé pour assurer la conformité avec les standards et améliorer la sécurité physique de façon rationnelle et rentable.

Le directeur Sécurité du Groupe, dont le rôle consiste avant tout à garantir un haut degré de préparation partout dans le portefeuille, adapte les SOP et les plans d'action en fonction de l'évolution des menaces. Il supervise la préparation et la dispense de formations dédiées aux collaborateurs clés, élabore des standards de Groupe devant être intégrés aux appels d'offres pour les services de sécurité, renforce la sensibilisation à la sécurité partout à travers le Groupe et conseille la Direction à tous les niveaux sur la façon de relever les défis en matière de sécurité.

La sécurité fait systématiquement partie de l'ordre du jour de toutes les réunions d'équipe, tant au niveau de la Direction que des centres commerciaux, de façon à ce que les mesures de réduction des risques fassent l'objet d'un contrôle et d'un suivi. Grâce à ce processus, le Groupe renforce peu à peu la faculté des équipes de direction des centres commerciaux à réagir en cas d'atteintes à la sûreté.

L'accent mis sur l'approche globale, qui comprend les parties prenantes au sens large autour des actifs du Groupe, ancre les centres commerciaux dans leur propre environnement afin de créer une « bulle tactique ». Ceci permet d'avancer de façon coordonnée pour détecter et déjouer toute menace éventuelle pour la sécurité. Compte tenu de son implantation locale, le Groupe peut également jouer un rôle utile d'intermédiaire afin de faciliter la coordination entre ses locataires et les forces de sécurité régionales. Ce partenariat se manifeste de façon particulièrement visible dans les exercices régulièrement organisés par le Groupe pour tester et affiner ses procédures, et dans les outils développés pour améliorer les échanges avec les agences locales de sécurité et de protection civile. En 2019, le Groupe a déployé un « serveur d'assistance aux interventions » en vue de renforcer sa démarche de partenariat. Cet outil partage les informations du centre commercial (plans, photos et vidéos du site) avec les services d'intervention d'urgence afin d'améliorer la qualité de la réponse.

Grâce à cette approche symbiotique de la sécurité – partage actif d'informations et coordination des réponses – le Groupe a renforcé la capacité de ses centres à anticiper les risques sécuritaires et à y répondre, tout en les positionnant comme des destinations sûres et conviviales dont les visiteurs peuvent profiter en toute sécurité.

5.4.2.3 Promouvoir la santé et le bien-être des visiteurs et des locataires

Conformément à l'ensemble des objectifs opérationnels décrits précédemment, Klépierre s'attache à promouvoir la santé et le bien-être de ses locataires et visiteurs à travers différents points de contact.

Lors du développement et de la rénovation de ses centres commerciaux, le Groupe fixe des normes de qualité sanitaire élevées, notamment l'utilisation de matériaux à faible teneur en composés organiques volatils (COV) et de systèmes de ventilation efficaces, et encourage l'intégration de caractéristiques de design biophilique telles que la lumière naturelle et la végétation. D'autres normes minimales couvrant les niveaux d'éclairage intérieur et extérieur, la qualité de l'air intérieur et les performances acoustiques sont respectées dans le cadre de l'engagement du Groupe à obtenir au minimum le niveau « *Excellent* » de la certification BREEAM *New Construction* pour tous les nouveaux projets immobiliers d'une surface locative brute de plus de 10 000 m².

En phase d'exploitation, une large gamme d'activités est proposée aux visiteurs et aux locataires, allant des activités sportives, aux rencontres avec des professionnels de la santé et de la nutrition. Grâce à ces initiatives, les centres commerciaux de Klépierre tissent des liens plus étroits avec leurs visiteurs et leurs locataires.

Alors que les visiteurs aspirent à des modes de vie plus sains et plus actifs, le Groupe s'est établi un objectif de 100 % de centres commerciaux faisant la promotion de la santé et du bien-être d'ici à 2022. Actuellement, 99 % des centres commerciaux ont mis en œuvre cet objectif. Cet engagement se décline autour de trois grandes thématiques de santé et de bien-être :

- Faciliter l'accès aux soins : cet aspect consiste notamment à faciliter l'information et l'accès à des soins de qualité. Le centre commercial Campania (Naples, Italie), comporte un centre de santé permanent où tous les clients peuvent demander une consultation ou un bilan

de santé, tester leur forme physique et obtenir des soins généraux dispensés à titre gracieux, ce qui contribue à la santé et au bien-être de la communauté. Le centre Sadyba Best Mall (Varsovie, Pologne) a lancé en 2020 un projet de promotion de la santé dans lequel des coaches privés et des nutritionnistes du sport proposent des consultations gratuites. Ces professionnels ont élaboré un programme personnalisé pour répondre aux besoins spécifiques de chaque visiteur. En 2020, du fait de la crise sanitaire, de nombreux centres ont orienté leurs actions vers l'organisation d'opérations collectives de dépistage gratuit, en partenariat avec les structures de soins et les laboratoires locaux. À titre d'exemple, en juin et juillet, deux centres commerciaux des environs de Caen (France) ont ainsi mis un espace à la disposition d'une équipe médicale, qui y a organisé 577 tests anti-Covid-19 au total. Pour répondre à d'autres besoins à l'échelle locale, de nombreux centres commerciaux se sont associés à des membres de leurs communautés afin d'organiser des campagnes de don du sang, dans le respect des règles sanitaires. À La Gavia (Madrid, Espagne), par exemple, un espace a été mis à la disposition de la Croix-Rouge pendant deux jours : 82 volontaires s'y sont présentés pour y donner leur sang, dont ont bénéficié 246 patients.

- Promouvoir un mode de vie sain et proposer de nouveaux services : nos visiteurs s'intéressent à la santé et au bien-être, mais ils se sentent aussi plus concernés par les questions environnementales et sociétales. Klépierre vise donc à leur proposer de nouveaux services et de nouveaux pôles d'activités, leur permettant ainsi de pratiquer un sport, participer à un cours collectif de cuisine ou se sensibiliser aux enjeux du développement durable. En 2020, pour entretenir le lien avec leurs clients durant les périodes de fermeture, la plupart des centres commerciaux ont décidé de produire des contenus numériques proposant des activités récréatives : cours de cuisine sur Instagram, séances de sport sur Facebook, ou encore activités manuelles à faire en famille.
- Positionner les centres commerciaux en tant que tiers-lieux : l'objectif est d'en faire des endroits de rencontre où les visiteurs puissent échanger, partager leurs expériences, ainsi qu'apprendre et découvrir de nouvelles choses ensemble. Le centre Grand Littoral (Marseille, France) a ainsi lancé un partenariat avec les musées de la ville et le centre Georges-Pompidou à Paris pour accueillir dans ses murs une sculpture de Henri Laurens intitulée *La Sirène*. Ce type de partenariat est un bon moyen de positionner les centres commerciaux au-delà de leur simple vocation marchande, comme des endroits où l'on promeut la culture et la rend accessible à tous.

Klépierre souhaite également que 100 % de ses centres commerciaux offrent des services dédiés aux employés de leurs enseignes. Cet engagement vise à améliorer la qualité de leur équilibre vie professionnelle-vie privée, et à leur offrir un lieu de travail agréable. Le Groupe souhaite créer un sentiment d'appartenance parmi toutes celles et tous ceux qui travaillent dans ses centres commerciaux, et veiller à ce que chacun s'y sente bien accueilli et motivé. À l'heure actuelle, 94 % des centres ont mis en place ce type de services, allant des espaces de repos dédiés jusqu'aux garderies, en passant par les séances de sport et de remise en forme. Par exemple, le Centre Place d'Armes (Valenciennes, France) a installé un parking à vélos et à trottinettes gratuit et sécurisé dédié aux collaborateurs de ses enseignes, afin de les encourager à opter pour un moyen de transport plus sain et plus écologique. Par ailleurs, le centre commercial Grand'Place (Grenoble, France) s'est associé à Potager City pour proposer un service de livraison de fruits et légumes frais aux membres de son équipe de direction et à ses locataires. Le centre Marieberg Galleria (Örebro, Suède) a organisé pour ses locataires des formations aux premiers secours, qui sont essentiels pour accroître les chances de survie.

LET'S JOIN : UN INTRANET DANS VOTRE POCHE

L'application *Let's join* a été créée afin de faciliter les échanges entre les enseignes et la direction de chaque centre. Elle permet d'encourager et de renforcer le sentiment d'appartenance et d'améliorer la communication entre tous les membres. Elle est accessible à l'équipe de direction du centre, aux équipes des enseignes, aux responsables techniques et aux équipes de sécurité. Au-delà d'une fonction de discussion en ligne, les membres bénéficient de différents services, comme l'actualité des centres commerciaux, des offres d'emploi, un service d'ouverture de tickets pour les demandes d'entretien et de nettoyage, un système d'alerte et un aperçu des remises et autres avantages proposés aux enseignes.

L'application a été lancée en septembre 2018 dans le cadre d'un projet-pilote déployé dans sept centres commerciaux à travers cinq pays. La phase d'essai a été couronnée de succès, puisque 96 % des enseignes de ces centres continuent de l'utiliser aujourd'hui.

Pour le responsable marketing de Val d'Europe (région parisienne, France), « *Let's join est une façon efficace de maintenir le contact avec nos enseignes et de leur transmettre immédiatement des informations, mais aussi d'en recevoir de leur part (promotions, opérations, chiffre d'affaires, etc.). Pendant les périodes de fermeture, mais aujourd'hui également, cet outil nous permet de resserrer les liens avec les enseignes en exploitant la plateforme à d'autres fins, telles que des quiz, des consignes pour la réouverture, le partage de conseils pendant le confinement, etc.* »

Compte tenu du succès rencontré, *Let's join* sera déployée à une plus grande échelle durant 2021 et 2022.

5.4.3 Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe

Klépierre croit depuis longtemps au lien entre la qualité de l'expérience collaborateur et la performance économique. Attirer et fidéliser des collaborateurs très qualifiés, tout en s'assurant qu'ils continuent de développer leurs compétences, est un défi constant dans un environnement marqué par une concurrence vive en termes de compétences et d'expérience. Ainsi, le Groupe s'engage à fournir un lieu de travail agréable, espace d'innovation et de créativité favorisant l'engagement des collaborateurs.

Dans le cadre de sa politique RH, le Groupe s'est fixé quatre objectifs de long terme qui reflètent son ambition d'être reconnu comme un employeur de référence. Ils couvrent la gestion et le développement des talents, la qualité de vie au travail et l'engagement auprès de la Société.

En vue d'atteindre ces objectifs, le Groupe intègre sa fonction RH au sein de la Direction, de façon à refléter le rôle de soutien stratégique

que joue cette fonction quant aux résultats du Groupe, et l'importance de présenter la meilleure expérience aux collaborateurs afin d'accroître son attractivité. Un Comité RH Groupe a été créé pour soutenir ces mesures. Sa mission consiste à partager des politiques et bonnes pratiques et à élaborer des lignes directrices communes à l'ensemble des pays d'implantation de Klépierre. Il est composé des directeurs RH de chaque pays, qui peuvent ainsi discuter des initiatives fructueuses et échanger sur leurs pratiques, le Groupe cherchant à aligner sa démarche et sa proposition de valeur pour tous les employés.

Un tableau de bord RH en place à l'échelle du Groupe permet de suivre les résultats de Klépierre par rapport à ses objectifs Act for Good®, ainsi que les indicateurs de performance au niveau local (comme le taux de rotation). Il s'agit d'identifier les risques potentiels et de mettre en place des mesures correctives reposant sur l'expérience collective du Groupe.

S'ADAPTER À LA COVID-19 : PRÉSERVER LE LIEN SOCIAL ET LA SÉCURITÉ

Dès le début de la crise sanitaire, des mesures telles que le télétravail ont été prises pour protéger nos effectifs. La Direction des systèmes d'information a fourni tous les équipements nécessaires, tels que des grands écrans et des *smartphones*, afin de garantir de bonnes conditions de travail à distance. La disponibilité de ces matériels a été rapidement ajustée afin de profiter à tous les collaborateurs. Les modes de travail ont par ailleurs été adaptés pour assurer en priorité la continuité de l'activité. Le déploiement de logiciels de collaboration, lancé en 2019, a ainsi été accéléré de sorte que 100 % des employés y aient accès en 2020.

Klépierre a collaboré avec International SOS pour garantir la sécurité de tous ses collaborateurs. Sur le site du siège, chacun se voyait remettre quatre masques chirurgicaux pour sa journée de travail. Des mesures de distanciation sociale et de sécurité ont été mises en place, surtout grâce à la reconfiguration des *open space* ainsi qu'au parcours indiquant le sens de circulation dans les bureaux. Une attention particulière a été portée au personnel des centres commerciaux, qui interagit avec un grand nombre de personnes. Cette catégorie de personnel a reçu des masques FFP2. Des consignes spécifiques et un planning de rotation ont été mis en place afin de réduire le risque de contamination.

De nombreuses consultations avec les partenaires sociaux ont permis de s'adapter pour préserver la santé de nos collaborateurs. Ceux qui souhaitaient aller travailler à vélo, par exemple, ont pu bénéficier d'une prime achat vélo pour éviter les transports en commun.

La communication régulière avec le personnel a été essentielle pour préserver le lien social et partager les bonnes pratiques. Les membres de la Direction ont régulièrement communiqué sur l'organisation de l'activité et une lettre d'information hebdomadaire, *Connected*, a vu le jour pour maintenir le contact avec les collaborateurs du Groupe.

Au second semestre, un programme d'activités hebdomadaires réunies sous le mot d'ordre « *Let's stay connected* » a été créé pour les employés du Groupe. Ce programme d'environ 45 minutes par jour se déclinait en cinq grands thèmes :

- *Let's stay connected to Klépierre*, avec la présentation par le Directoire de l'évolution de la situation opérationnelle dans les centres ;
- *Let's stay connected to self*, centré sur le bien-être du personnel (cours de yoga, interventions sur le sommeil, la nutrition, etc.) ;
- *Let's stay connected to retail*, pour partager des informations sur l'innovation et le commerce de détail ;
- *Let's stay connected together*, pour se divertir, notamment avec des cours de cuisine ;
- *Let's stay connected to the future*, avec des interventions sur le développement personnel et professionnel couvrant des thèmes variés.

Let's stay connected a rencontré un vif succès, rassemblant plusieurs centaines de collaborateurs du Groupe en même temps au sein d'un même événement, et plus encore en ont bénéficié, grâce aux liens de replay fournis sur le site intranet de Klépierre.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

OFFRIR UNE EXPÉRIENCE POSITIVE AUX COLLABORATEURS DU GROUPE


DESCRIPTION DE L'OBJECTIF
2018
2019
2020
OBJECTIF 2022

Taux d'accès à la formation pour les collaborateurs du Groupe

92 %

98 %

100 %

100 %

Part des salariés couverts par des mesures d'équilibre vie professionnelle-vie privée

96 %

100 %

100 %

100 %

Part des jeunes diplômés ayant eu la possibilité de bénéficier de conseils d'orientation professionnelle personnalisés

100 %

100 %*

100 %*

100 %

Part des collaborateurs contribuant à la co-construction de l'avenir de l'entreprise

15 %

36 %

38 %

100 %

* 98,8 %

5.4.3.1 Gestion des talents

La politique de gestion des talents de Klépierre repose sur cinq piliers : attractivité, intégration, formation et développement, évaluation de la performance et mobilité interne. En 2020, pour chacun d'entre eux et les projets qui leur étaient associés, l'accent a été mis sur la digitalisation, l'internationalisation et la promotion de la « culture Klépierre ».

Au 31 décembre 2020, Klépierre employait directement 1 096 salariés, dont 1 057 en CDI. L'investissement continu du Groupe en faveur de ses effectifs se voit clairement à l'ancienneté moyenne des collaborateurs du Groupe : 8,9 ans en 2020. Compte tenu du nombre de personnes ayant quitté la Société en 2020, le taux de rotation des effectifs de Klépierre a reculé, passant de 12 % en 2019 à 9,1 % en 2020. Ce chiffre doit être mis en regard d'un marché du travail certes plus difficile, mais restant hautement concurrentiel.

EFFECTIF TOTAL

Territoire	2020	2019
France-Belgique	444	463
Italie	180	187
Scandinavie	139	143
Ibérie	114	113
Europe centrale et autres	112	115
Pays-Bas	57	58
Allemagne	50	52
TOTAL GROUPE	1 096	1 131

EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE, PAR TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL

	2020	2019
CDI	1 057	1 094
CDD	39	37
TOTAL	1 096	1 131

EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE, PAR ÂGE

	2020	2019
< 30 ans	12 %	13 %
30-39 ans	31 %	33 %
40-49 ans	34 %	33 %
≥ 50 ans	23 %	21 %

5.4.3.1.1 Attractivité

Attirer et fidéliser les talents est essentiel pour permettre à Klépierre de se développer et de réussir. En investissant dans le développement de talents diversifiés, via le recrutement et la fidélisation, le Groupe construit un vivier durable de connaissances et de compétences qui demeure l'un des facteurs de réussite les plus importants de son activité et de sa marque employeur.

En 2020, 139 nouveaux collaborateurs ont rejoint le Groupe, la majorité d'entre eux ayant été recrutés par les activités de France, d'Europe centrale et de Scandinavie. Face à la course aux talents et en ligne avec sa volonté de devenir un employeur de référence, Klépierre a développé des partenariats avec les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs afin d'identifier et d'attirer les meilleurs profils. Des représentants de l'équipe RH et des différents métiers du Groupe participent régulièrement aux forums carrières organisés par ces écoles pour rencontrer des candidats à haut potentiel, en vue de les embaucher et de les former, afin de pallier la pénurie actuelle de talents.

Le Groupe propose aux étudiants des stages de qualité, des apprentissages et des CDI. Il continue également d'attribuer des missions de volontariat international en entreprise (VIE), en coopération avec l'agence gouvernementale Business France, proposant des expériences à l'étranger à des jeunes diplômés européens. En 2020, 50 % des VIE ont été embauchés en CDI à l'issue de leur mission internationale. La moitié des nouveaux VIE avaient en outre déjà été stagiaires dans l'entreprise.

De janvier à novembre 2020, Klépierre a participé à une demi-douzaine de forums organisés par des écoles de commerce, ce qui lui a permis de présenter le Groupe et de rencontrer des étudiants. Malgré le confinement et le télétravail, Klépierre a maintenu 93 % des stages prévus en 2020 et accueilli 25 de ses 57 stagiaires grâce à des séances d'intégration en ligne. Au second semestre, le Groupe a poursuivi ses processus de recrutement grâce à des forums en ligne organisés par des écoles partenaires. Pour accroître l'attractivité de sa marque, le Groupe s'appuie également sur des outils digitaux tels que la plateforme *Jobteaser*, dédiée au recrutement de jeunes talents, afin d'élargir la portée de ses efforts de recrutement.

En 2020, Klépierre a poursuivi le renforcement de ses communications externes afin de mieux faire connaître la Société, les perspectives de carrière qu'elle propose et, de manière plus générale, ses offres d'emploi. Le Groupe s'est notamment associé à la plateforme de recrutement *Welcome to the Jungle* pour faire connaître sa marque auprès de jeunes talents travaillant dans les domaines du marketing, de la technologie et de l'innovation. Le profil de Klépierre est agrémenté de témoignages de collaborateurs en poste qui décrivent leur rôle et leur expérience au sein de la Société afin d'attirer l'attention directe de cette cible.

En République tchèque, un partenariat a été mis en place avec le site *Cocuma*, communauté rassemblant des entreprises dotées d'une culture forte. Ce site populaire leur permet de créer un profil et de partager leurs convictions via des contenus interactifs (témoignages, vidéos, etc.). Il est consulté par de nombreux jeunes talents soucieux de rejoindre une entreprise où l'atmosphère de travail est jeune, flexible et incarne leurs propres valeurs.

5.4.3.1.2 Intégration des nouveaux collaborateurs

L'objectif des programmes d'intégration du Groupe est de permettre aux nouveaux collaborateurs d'acquérir des connaissances essentielles sur les différents métiers de la Société et de développer leur réseau en interne. Il existe un programme d'intégration Groupe et un programme d'intégration local, de façon à ce que les nouveaux collaborateurs bénéficient d'une présentation de la Société spécifique à leur rôle et à leur localisation.

Tous les nouveaux managers et jeunes diplômés sont invités à participer au programme d'intégration Groupe, qui comprend des interventions des membres du Directoire et des présentations de l'organisation du Groupe, de sa stratégie et de sa culture d'entreprise. Ce programme favorise le réseautage et la mobilité interne en mettant en relation les nouveaux entrants et l'équipe de direction, tout en renforçant leur connaissance de l'activité. Plus important encore, il comprend une présentation des différents métiers du Groupe ainsi que du rôle et des responsabilités des équipes clés, en particulier les équipes de terrain des centres commerciaux, qui représentent son cœur de métier. Trente-neuf nouveaux embauchés venant de 6 pays ont bénéficié de ce programme en 2020. Cette année, l'ensemble des activités d'intégration ont pris la forme de sessions à distance, compte tenu de la situation sanitaire.

Les nouveaux collaborateurs recrutés en CDI en France ont eux aussi vu l'intégration habituelle à l'échelle locale transformée en session à distance. L'espace d'une journée, nos nouvelles recrues avaient la possibilité de faire connaissance virtuellement et de découvrir la vision et la stratégie de Klépierre, mais aussi ses défis opérationnels et ses possibilités de développement, avant d'en savoir plus sur l'organisation du Groupe et ses ressources humaines. Un *escape game* virtuel a été organisé pour permettre aux participants de tisser des liens.

Au niveau local, la crise liée à la Covid-19 n'a pas empêché la tenue d'événements spéciaux pour les nouveaux arrivants. En 2020, le siège de la région Ibérie a ainsi créé une vidéo consacrée aux expériences des jeunes collaborateurs et des nouveaux arrivants, présentant les formations, projets de développement, avantages sociaux et actions de RSE. Ce type de projet permet aux nouveaux arrivants de découvrir Klépierre de façon originale et moins formelle.

5.4.3.1.3 Formation et développement

Klépierre soutient la formation et le développement de chacun de ses collaborateurs, d'une part pour acquérir les compétences techniques et professionnelles dont le Groupe a besoin pour mettre en œuvre son modèle économique et réaliser ses objectifs, d'autre part pour intensifier l'engagement des collaborateurs. En 2020, avec deux ans d'avance sur son objectif, le Groupe a atteint son objectif de 100 % de taux d'accès à la formation par ses collaborateurs (98 % en 2019). Cette évolution tient, entre autres, à la création de modules d'*e-learning* sur des aspects opérationnels fondamentaux, à la transformation des séances en présentiel en séances virtuelles et à la mise en place d'une communauté d'influenceurs, dont le rôle est de relayer la communication sur les modules de formation disponibles dans leur pays.

La priorité du Groupe est d'offrir à ses collaborateurs un parcours de développement clair, définissant les compétences personnelles et professionnelles qui leur permettront de concrétiser leurs aspirations en termes de carrière et de mobilité interne. Cela concerne aussi bien les jeunes diplômés, que les nouveaux arrivants plus expérimentés et les collaborateurs plus seniors.

Klépierre University est le pôle principal de formation et de développement du Groupe. Il contribue à la réalisation des ambitions RH du Groupe en poursuivant cinq grands objectifs :

- former des jeunes diplômés ayant un parcours académique généraliste aux métiers spécifiques du Groupe ;
- aider le Groupe à s'adapter à l'évolution du marché et des besoins par le développement de compétences personnelles ;
- proposer une offre diversifiée de formations à tous les collaborateurs afin de favoriser la mobilité transversale et internationale ;
- aider les managers à gérer des équipes dispersées et à manager à distance ;
- diffuser une culture d'entreprise commune en matière d'innovation dans toutes les entités du Groupe.

Dans le contexte de la pandémie et avec la généralisation du télétravail, Klépierre University a mis la digitalisation au cœur de son développement, de sorte que chaque collaborateur ait facilement accès à tous les contenus du Groupe. L'accent est également mis sur le développement de formations individuelles et sur la personnalisation : des cours sur mesure pour chaque parcours (collaborateurs seniors, jeunes talents, etc.) ont ainsi vu le jour. C'est le cas, par exemple, du nouveau programme de manager coach destiné aux managers, dont les formations ont été suivies par 90 % des managers commerciaux du Groupe en 2020. Ce programme leur permet de progresser sur les principaux aspects de leur rôle managérial, notamment la gestion de situations complexes, la mobilisation de parties prenantes et la négociation.

Klépierre propose plus de 150 cours pour aider ses collaborateurs à remplir leurs objectifs, et Klépierre University a fourni plus de 12 250 heures de formation en 2020, avec des sessions en présentiel et d'autres virtuelles.

Les cours en présentiel et virtuels sont l'occasion de mettre en place des méthodes d'enseignement uniques, comme des débats ou des études de cas présentées par des spécialistes du sujet abordé, le plus souvent des collaborateurs de Klépierre. Ainsi, en 2020, 25 % des formations ont été dispensées par des formateurs internes, gage de l'expertise technique du Groupe. Face à la situation particulière en 2020, Klépierre University a immédiatement réagi en transformant ses sessions en présentiel, qu'elles soient assurées par des formateurs internes ou externes, en sessions virtuelles.

Au premier trimestre 2020, des modules en ligne spécifiques sur « comment travailler efficacement depuis chez soi » ont été proposés pour garantir le bien-être des collaborateurs passés en télétravail. Deux modules ont été mis en ligne : l'un pour le personnel, l'autre pour les managers, répondant aux préoccupations spécifiques liées à leurs fonctions.

Le Groupe a poursuivi ses projets en 2020 pour internationaliser et digitaliser ses formations afin d'en assurer l'accès pour tous ses

collaborateurs. Plus important encore, le Groupe a étoffé son catalogue international de formations afin d'enrichir son offre et de proposer un socle de connaissances commun à l'ensemble des collaborateurs, quelle que soit leur entité ou leur métier. Fin 2020, 107 cours étaient disponibles via l'application de formation *Learn Up !*,

Depuis son lancement en 2018, l'application *Learn Up !* s'est imposée comme un élément clé du programme de formation de Klépierre, car elle propose à tous les collaborateurs une offre complète de modules de formation en ligne. En 2020, 1 060 collaborateurs (97 %) ont suivi plus de 1 700 heures de formation sur *Learn Up !*. La digitalisation en cours de l'offre de formation du Groupe permet non seulement d'en démocratiser l'accès, mais aussi de personnaliser les parcours de formation en fonction des aspirations professionnelles, des connaissances et des besoins de chacun. Elle permet en outre de réduire les heures et les coûts de formation, tout en rendant celle-ci intéressante et accessible en favorisant la démarche d'apprentissage des collaborateurs dans leur mobilité au quotidien.

En deux ans, les collaborateurs de Klépierre se sont habitués aux formations sur mesure dispensées via l'application interne d'*e-learning*, accessible depuis tout type d'appareil (smartphone, tablette ou ordinateur portable). Ceci a facilité le déploiement des programmes numériques pendant la crise de la Covid-19. La formation digitale est devenue la solution principale par la force des choses, et les équipes bénéficient grandement du caractère innovant et attractif des contenus numériques. La première édition de la *Digital Summer School*, par exemple, a proposé en juillet et août des formations complètes sur diverses thématiques au choix. Parmi les collaborateurs, 29 % ont participé à au moins un cours à distance en *e-learning*.

5.4.3.1.4 Évaluation de la performance et du développement

Le processus d'évaluation de la performance et du développement du Groupe est scindé en deux entretiens individuels chaque année, l'un axé sur la performance et l'autre sur le développement de carrière. Cette dissociation permet au collaborateur et à son supérieur hiérarchique d'orienter leurs échanges sur ces thèmes distincts mais complémentaires.

L'entretien de performance est obligatoire pour tous les collaborateurs. Il a lieu entre novembre et janvier et vise à évaluer les réalisations de l'année écoulée et à fixer les objectifs personnels du collaborateur pour l'année suivante. Il permet également d'identifier les moyens et les formations dont celui-ci a besoin pour développer ses compétences en fonction des priorités du Groupe.

Une évaluation supplémentaire de mi-année est proposée aux collaborateurs, à leur discrétion et/ou à celle de leur responsable hiérarchique. Elle leur permet de faire un point sur leur performance et sur l'avancement par rapport aux objectifs fixés en début d'année. Bien qu'elle soit facultative, 383 collaborateurs (37 % de nos effectifs) ont profité de cette mesure en 2020 pour mettre à jour leurs objectifs personnels en les adaptant aux priorités apparues avec la crise liée à la Covid-19.

Les managers sont par ailleurs invités à accompagner le développement professionnel de leurs collaborateurs en leur donnant du *feedback* et en les aidant à établir un plan de développement personnalisé. À cette fin, un collaborateur peut solliciter un entretien de développement de carrière. Cet entretien est l'occasion pour lui d'exposer ses aspirations en termes de carrière et de mobilité à court, moyen et long termes, et d'identifier les formations dont il a besoin pour acquérir les compétences qui lui font défaut. Dans ce cadre, le collaborateur est invité à auto-évaluer ses compétences, une démarche qui l'encourage à prendre du recul et à s'interroger sur ses réalisations et perspectives d'évolution. Cette démarche continue à l'impliquer davantage dans son développement. Le but est d'aligner le parcours de chacun sur les moyens mis en place, afin de veiller à ce que l'entreprise dispose des bonnes ressources au bon poste et au bon moment. Les besoins de formation du personnel sont donc recueillis de façon systématique au cours des évaluations de la performance et du développement de carrière.

Bien qu'il soit facultatif, le Groupe recommande la tenue de cet entretien au moins une fois tous les deux ans pour chacun des collaborateurs, et une fois par an pour les recrues de moins de 30 ans. Ce processus permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de bénéficier d'un accompagnement de carrière personnalisé, conformément à l'objectif de long terme qu'il s'est fixé pour 2022.

En 2020, 62 % des diplômés de moins de 30 ans ont participé à ce processus, contre 61 % en 2019 – c'est le signe d'une disposition accrue à évoquer le développement de carrière dès le début de carrière au sein de l'entreprise. Cette croissance continue du taux de participation fait suite à une communication renforcée entre la Direction RH et les jeunes diplômés, malgré les difficultés posées par le télétravail.

Le Groupe vise également à améliorer les perspectives de carrière pour ses collaborateurs plus anciens – qui représentent 23 % de ses effectifs – afin de continuer à bénéficier de leurs connaissances et compétences. Pour ce faire, il envisage diverses options, parmi lesquelles la création d'un programme permettant aux collaborateurs de longue date de rafraîchir leurs connaissances sur la stratégie du Groupe, de les impliquer dans un programme de mentorat à l'attention des nouveaux embauchés et de promouvoir la mobilité interne.

Ces réunions et évaluations annuelles ont encore gagné en importance avec la crise sanitaire et le recours accru au télétravail. Allant au-delà des échanges informels du quotidien, ces entretiens permettent de discuter des sujets et défis prioritaires, mais sont aussi une façon de maintenir le contact et de rassurer l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

5.4.3.1.5 Mobilité interne

Pour les salariés, la possibilité d'évoluer professionnellement, d'élargir ses compétences et de découvrir de nouvelles cultures est un facteur de plus en plus déterminant dans leur choix de carrière. Compte tenu de son implantation internationale, le Groupe est parfaitement en mesure d'offrir ces opportunités. Parce qu'elle contribue à la réalisation de ses objectifs en termes de relève, de recrutement et de fidélisation, le Groupe promeut la mobilité des collaborateurs (que ce soit d'une fonction à une autre ou d'un métier à un autre). Klépierre offre à ses collaborateurs à potentiel des opportunités de carrière, ce qui leur permet de développer leur expertise, d'assumer de nouvelles responsabilités, d'asseoir leur leadership via la gestion de projets transversaux et de renforcer leur capacité à évoluer dans un environnement multiculturel.

La plupart des postes de la Société sont éligibles à la promotion interne, laquelle est favorisée par les pratiques RH du Groupe, telles que les entretiens de développement et les programmes de formation et de développement.

Le Groupe favorise les candidatures internes par rapport aux recrutements externes. En 2020, 17 % des postes ouverts ont été pourvus par mobilité interne.

Les équipes RH du Groupe tout entier coordonnent et guident les collaborateurs tout au long du processus de mobilité, de l'identification et la mise en relation des offres de postes avec les souhaits de mobilité d'un collaborateur à sa prise de fonctions. Le programme de rémunération et d'avantages du Groupe est compétitif et vient en appui de ce processus. Pour les collaborateurs promus à des postes de direction, une équipe d'accompagnement et un programme de mentorat ont été mis en place afin de les aider à gérer la transition et à s'habituer aux responsabilités inhérentes à leurs nouvelles fonctions.

5.4.3.2 Politique de diversité et d'inclusion

En 2020, Klépierre a renouvelé sa politique de diversité. Sa mise en œuvre est désormais une des principales priorités pour les RH, car Klépierre vise à assurer un traitement égal pour tous ses collaborateurs.

Plus de 30 nationalités sont représentées dans l'ensemble du Groupe. Klépierre est donc par nature une organisation aux profils multiples. Le secteur de l'immobilier reste cependant confronté à des défis en matière de diversité, notamment au regard de la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les fonctions de direction.

Klépierre s'est engagée à promouvoir une plus grande diversité au sein de ses effectifs et à faire preuve d'inclusion dans les pratiques quotidiennes en matière de ressources humaines afin de tirer parti de l'ensemble des talents et d'étendre ces pratiques à dans l'ensemble du secteur, plus particulièrement en termes de proportion femmes-hommes, d'âge et de handicap. Gage de cet engagement de long terme, la Charte de la diversité de Klépierre (signée en 2010) démontre sa volonté de promouvoir l'égalité des chances pour tous les collaborateurs et interdit toute discrimination fondée sur l'âge, le handicap, la situation familiale, l'origine ethnique, la religion ou le genre.

PART DES FEMMES DANS L'EFFECTIF TOTAL

	2020	2019
Executive Management ^(a)	27 %	27 %
Managers	40 %	39 %
Autres	74 %	73 %
TOTAL	60 %	59 %

(a) Directoire et Corporate Management Team.

En 2020, la Société a calculé pour la deuxième fois son index de l'égalité salariale femmes-hommes, conformément à la législation française. Avec un score de 90/100, Klépierre respecte les obligations que lui impose la loi française en termes d'égalité salariale, mais elle aspire à améliorer ce score à travers un contrôle rigoureux des inégalités de genre en termes d'augmentations de salaire et de promotions. Une nouvelle formation portant sur les biais inconscients est en cours de déploiement auprès des collaborateurs. D'une durée d'une demi-journée, elle a été lancée

avec succès pour un premier groupe de 15 participants et s'étendra à l'ensemble du Groupe en 2021. La notion de biais inconscient désigne une conviction ou une croyance acquise, implicite, positive ou négative, qui se traduit par des pensées ou des actes entraînant un préjudice ou l'exclusion d'un individu d'un groupe. L'objectif de cette formation est d'aider les collaborateurs à comprendre que des équipes – et plus encore, des organisations – sont plus performantes quand elles sont diverses et inclusives.

UNE NOUVELLE POLITIQUE AMBITIEUSE POUR LA PARITÉ

Ethics & Boards, observatoire international indépendant de la gouvernance des sociétés cotées, a classé Klépierre à la 40^e place sur 119 entreprises évaluées en 2019, soit un gain de sept places par rapport à 2018. Ses critères d'évaluation étaient la composition des instances de management, la part des femmes aux 100 plus hauts postes à responsabilités, la sensibilisation et la formation des managers en matière d'égalité professionnelle ainsi que l'existence d'un réseau dédié aux femmes.

S'ils ont été reconnus par *Ethics & Boards* et par l'index de l'égalité salariale, les progrès réalisés par Klépierre en matière de diversité doivent encore être consolidés et pérennisés.

Bien que les femmes constituent la grande majorité des effectifs (60 % sont des femmes, 40 % sont des hommes), elles restent sous-représentées au niveau des principaux cadres du Groupe : elles ne sont que 27 % au sein de l'équipe de direction (Directoire et *Corporate Management Team*), et 21 % parmi les 100 plus hauts postes à responsabilités de Klépierre.

Fin 2020, le Groupe a adopté une nouvelle politique en matière de parité, visant à porter la part de femmes au sein des équipes dirigeantes à au moins 30 % d'ici au 31 décembre 2022, et à au moins 40 % d'ici au 31 décembre 2025. Il se fixe les mêmes objectifs pour les 100 plus hauts postes à responsabilités, d'ici au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2026 respectivement.

À ces fins, Klépierre déploiera un plan d'action mettant l'accent sur le développement des carrières des femmes, la parentalité et l'équilibre vie professionnelle-vie familiale ; l'égalité salariale ; les programmes de formation, de soutien et de développement ; et la communication et les événements de « réseautage ».

5.4.3.3 Qualité de vie au travail

Les bénéfices d'un lieu de travail de qualité sont de plus en plus reconnus. Un nombre croissant d'études révèlent en effet une corrélation positive entre un lieu de travail sain et le bien-être et la productivité des collaborateurs.

5.4.3.3.1 Santé, sécurité et bien-être au travail

La santé et la sécurité au travail sont au cœur de l'engagement de Klépierre d'améliorer la qualité de vie au travail de ses collaborateurs, qu'elle prend soin de former et de sensibiliser à ces aspects tout en menant des initiatives en faveur du bien-être afin d'améliorer la qualité de ses lieux et espaces de travail.

Compte tenu de la nature des effectifs du Groupe et du type de travail qu'ils effectuent, les incidents graves voire mortels sont extrêmement rares. Ce sont plutôt des problèmes tels que les risques psychosociaux qui causent le plus d'absentéisme. Dans le contexte actuel de crise sanitaire, le télétravail a été étendu à un grand nombre de collaborateurs. De nouveaux risques psychosociaux sont apparus, qu'il s'agit d'anticiper et de prendre en compte afin de s'assurer que les collaborateurs reçoivent le soutien dont ils ont besoin.

C'est pourquoi la gestion de ces risques – comme le stress – est une priorité pour Klépierre. Le Groupe propose une formation sur la santé mentale et le bien-être à ses managers ainsi qu'à tous ses collaborateurs. Celle-ci est délivrée par le biais de Klépierre University, avec des modules en ligne et des séances en présentiel. Le Groupe met également à la disposition de tous les salariés français et belges, en partenariat avec Axis Mundi, une ligne téléphonique d'assistance psychologique gratuite et anonyme. Un programme similaire est en place en Turquie. Le siège néerlandais a institué un examen complet de médecine préventive pour tous les collaborateurs de Klépierre aux Pays-Bas. Cet examen était facultatif et les personnes intéressées ont pu s'y inscrire en ligne. Il se déroulait en deux temps : les collaborateurs devaient d'abord répondre à un questionnaire en ligne, permettant à l'équipe médicale de prioriser les cas. Une visite d'une heure était ensuite programmée en fonction des disponibilités de chacun. Les collaborateurs pouvaient se rendre à cet examen sur différents sites à travers le pays, pour une plus grande facilité d'accès.

En outre, le Groupe déploie dans ses différents pays d'implantation une série d'initiatives en faveur du bien-être physique et psychologique. Elles incluent la mise à disposition de paniers de fruits et des cours de yoga au siège français, ainsi qu'un service de physiothérapie pour tous les collaborateurs du siège en Espagne et au Portugal.

5.4.3.3.2 Avantages sociaux et équilibre vie professionnelle vie privée

Les programmes de Klépierre axés sur les avantages sociaux et l'équilibre vie professionnelle-vie privée sont en grande partie gérés au niveau local et conçus pour s'adapter aux pratiques et aux besoins locaux. S'il appartient à chaque pays d'élaborer son propre programme d'avantages sociaux, le Groupe veille néanmoins à ce que certains avantages soient communs à tous les collaborateurs, conformément à l'objectif de long terme qu'il s'est fixé, à savoir : faire en sorte que l'ensemble des collaborateurs soient couverts par des mesures en faveur de l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

Le fait de disposer d'un programme d'avantages sociaux et de rémunération compétitif favorise le recrutement et permet de rehausser les niveaux d'engagement et de fidélisation. La rémunération est une chose, mais le Groupe aspire à offrir divers avantages non financiers en vue d'instaurer un environnement de travail valorisant et de permettre aux collaborateurs de concilier plus facilement vie professionnelle et vie privée.

Les avantages sociaux et les mesures en faveur de l'équilibre vie professionnelle-vie privée varient d'une entité du Groupe à l'autre. Klépierre propose une organisation flexible du travail en Italie, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Scandinavie et en Pologne. En France comme en Suède, les collaborateurs peuvent bénéficier d'un congé parental supplémentaire ou à temps partiel. En Italie et en Espagne, Klépierre verse une allocation dont les collaborateurs peuvent se servir pour participer à des activités en lien avec la santé et le bien-être.

La Société applique également une politique de « droit à la déconnexion » en dehors des heures de travail, suite à un accord collectif conclu en France en 2017.

Grâce à ces initiatives, le déploiement du télétravail, au moment de la crise sanitaire, s'est déroulé en douceur pour l'ensemble du personnel. Tous les collaborateurs ont été équipés d'ordinateurs portables, des solutions dématérialisées ont été mises en place pour toute l'entreprise et l'utilisation quotidienne des outils collaboratifs s'est généralisée. Ceci a facilité la mise en œuvre de projets à distance et a permis aux collaborateurs de se montrer réactifs sur divers sujets.

En France, Klépierre a lancé son premier plan d'actionnariat salarié afin d'encourager l'engagement et les efforts des collaborateurs pour contribuer à la performance à long terme du Groupe. Ces derniers ont été invités à investir tout ou partie de leur intéressement dans les actions de Klépierre pour une période de cinq ans, l'abondement de Klépierre doublant les montants investis par les employés jusqu'à un certain plafond. Les actions étaient assorties d'une décote de 20 % et près de 82 % des collaborateurs éligibles en ont bénéficié.

5.4.3.4 Co-construire l'avenir de la Société

Klépierre estime qu'un environnement de travail efficace se fonde sur la confiance et l'inclusion. Le Groupe s'efforce de donner à ses collaborateurs la possibilité de contribuer de manière positive à sa réussite. C'est pourquoi il leur a fixé un objectif de long terme commun : participer à la construction de l'avenir de la Société.

5.4.3.4.1 Co-construction de relations sociales pérennes

Klépierre prône une communication transparente et directe entre les différents niveaux de management et encourage ses collaborateurs à y participer activement en se faisant entendre. Le dialogue social entre les représentants du personnel et le management est considéré comme facteur clé dans tous les pays du Groupe.

En France, l'organe représentatif de Klépierre – le Comité social et économique (CSE) – se compose de 26 membres. Il aborde avec la Direction du Groupe des sujets tels que l'égalité femmes-hommes, les rémunérations et avantages, et les conditions de travail.

Outre ces éléments, le réseau social interne du Groupe, Workplace by Facebook, relie la quasi-totalité des collaborateurs de Klépierre. Tous

sont invités à participer. Ce réseau social s'est imposé comme un espace privilégié pour partager des initiatives individuelles et collectives, des expériences, des réalisations et des idées nouvelles.

Des petits-déjeuners *Let's Chat* en comité restreint avec le Président du Directoire ont été organisés, permettant d'échanger directement sur la stratégie du Groupe et la situation du secteur. Les entretiens de performance et de développement témoignent eux aussi de l'importance de ce dialogue bilatéral, dans la mesure où ils encouragent les collaborateurs et leurs supérieurs hiérarchiques à discuter ouvertement des objectifs fixés et à exprimer leur opinion. En juillet, des déjeuners de réseautage avec les dirigeants ont été ajoutés au programme pour renforcer les liens et échanger sur la réouverture progressive des centres commerciaux.

En Scandinavie, en janvier, l'ensemble des collaborateurs de Klépierre a été invité à un séminaire de deux jours à l'occasion duquel ils ont pu s'exprimer sur l'avenir de la Société autour de sujets tels que l'agilité, les ventes ou la rentabilité lors d'ateliers en sous-groupes. Cette initiative a permis à chaque pays d'élaborer des plans d'action concrets.

Encourager ces formes d'échange et insuffler à chaque collaborateur le sentiment qu'il peut contribuer de manière positive au développement de la Société restent une priorité pour les années à venir.

HAPPINESS INDEX : UNE NOUVELLE MESURE DE LA SATISFACTION DES COLLABORATEURS

En 2020, dans le cadre de ses chantiers d'innovation, Klépierre a mis en place un nouvel indicateur clé de performance : le *Happiness Index*. Une fois par an, cet indicateur permettra au Groupe de mesurer la satisfaction de ses quatre principales parties prenantes : les collaborateurs, les enseignes, les clients et les fournisseurs.

Afin de mesurer leur satisfaction, tous les collaborateurs de Klépierre sont interrogés, quel que soit leur poste au sein du Groupe et le pays dans lequel ils mènent leurs activités, dès lors qu'ils disposent d'un contrat de travail à durée indéterminée.

Les réponses à l'étude, qui se déroule sur une plateforme en ligne dédiée, sont anonymes. Les participants évaluent leur satisfaction au regard des sept éléments suivants : leur environnement de travail physique et numérique ; les interactions quotidiennes avec leurs collègues ; leur évolution professionnelle ; les missions et tâches qui leur sont attribuées ; leur rémunération et avantages ; leur charge de travail et leur équilibre vie professionnelle-vie privée ; et leur responsable managérial.

Les résultats de l'étude réalisée au troisième trimestre 2020 affichent un score de satisfaction des collaborateurs de 3,56/5. Ces données reflètent l'engagement de Klépierre envers le bien-être et le développement de ses collaborateurs. Notre souhait est d'inscrire cet *Happiness Index* dans nos pratiques RH. Nos projets et plans d'action actuels couvrent tous les sujets sondés. Par exemple, nous continuons à travailler sur la flexibilité du travail, le maintien des liens entre les équipes et l'accompagnement des salariés et des managers dans un environnement en pleine transformation.

5.4.3.4.2 Favoriser l'innovation des collaborateurs

L'innovation est essentielle à la réussite du Groupe et contribue aux objectifs qu'il s'est fixés pour chacun des piliers de sa stratégie Act for Good®. En encourageant le débat d'idées et l'innovation, Klépierre se positionne comme un leader du secteur de l'immobilier commercial.

L'innovation interne est animée par un réseau de 28 ambassadeurs provenant de 10 entités différentes et épaulés par plus de 100 collaborateurs de Klépierre, représentant la quasi-totalité des métiers du Groupe. Ils sont répartis en sept groupes de projet abordant les enjeux les plus pressants auxquels Klépierre est confrontée : services innovants pour les clients/enseignes, bâtiments « intelligents », desserte des villes et nouvelle mobilité urbaine, nouvelles méthodes de travail, etc. Ces 28 ambassadeurs font partie de la plateforme

d'innovation ouverte « Klépierre ID ». Celle-ci vise à créer de la valeur pour le Groupe en relevant le défi des évolutions technologiques, sociales et environnementales qui transforment son industrie.

En raison de la pandémie de Covid-19, les projets d'innovation n'ont pas pu progresser comme initialement prévu, mais les équipes continuent d'y travailler. Par exemple, en janvier 2020, environ 10 personnes ont pu assister au *Consumer Electronics Show* (CES) et y trouver l'inspiration. Au siège allemand, les équipes locales ont organisé un *hackathon* de deux jours, ponctué de discours d'invités spéciaux sur l'innovation et l'*elevator pitch* d'une start-up. Les équipes ont pu échanger leurs points de vue afin de trouver des idées et des suggestions en vue d'optimiser les processus. Les résultats de ces réunions ont ensuite été présentés au personnel et les équipes locales ont pu échanger sur l'utilisation de ces idées à l'avenir.

5.4.4 Diffuser l'éthique au sein de nos communautés

Les relations du Groupe avec ses fournisseurs et prestataires de services sont régies par une exigence partagée d'exemplarité. Klépierre s'efforce d'étendre ses principes de responsabilité à sa chaîne de valeur puisque c'est à cette échelle que se jouent la sécurité et la qualité de l'expérience offerte à ses enseignes et ses visiteurs (cf. section 5.4.4.2 ci-après).

Ces grands principes sont retranscrits dans deux textes : la Charte des achats responsables à usage externe, et le Code de déontologie professionnelle à usage interne.

Ce dernier détaille les engagements de Klépierre en termes d'éthique et de droits de l'homme. Il est publiquement accessible sur le site internet du Groupe, et a été transmis à l'ensemble de ses collaborateurs.

Ce Code explique aux employés ce que l'on attend d'eux, mais aussi ce qu'ils sont en droit d'attendre de Klépierre. Il est appliqué en partant du principe que les lois nationales ont la priorité quand elles imposent des réglementations plus strictes que le Code et, inversement, que les dispositions du Code sont prioritaires si elles sont plus strictes que les réglementations nationales, sous réserve que ces dernières soient respectées.

Les règles de déontologie du Code couvrent les aspects suivants :

- respect de la loi et des coutumes locales ;
- service client ;
- confidentialité et respect du secret professionnel ;

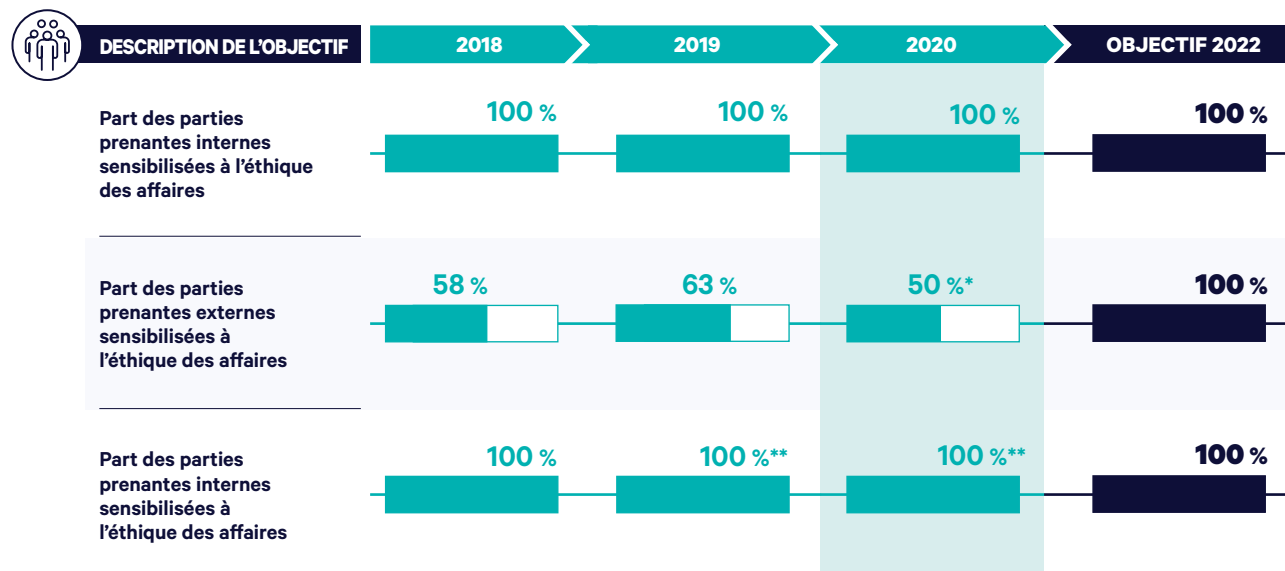
- communication financière et médias ;
- délégation de pouvoirs et signatures ;
- protection et utilisation des actifs de la Société ;
- alerte professionnelle ;
- santé, hygiène et sécurité ;
- prévention des actions discriminatoires et du harcèlement, respect de la vie privée ; et
- responsabilité vis-à-vis de l'environnement.

Les normes en matière de droits de l'homme s'appuient également sur des réglementations nationales et européennes strictes. L'intégralité des collaborateurs de Klépierre et de ses fournisseurs et prestataires de services de premier rang travaillent dans des pays qui ont ratifié les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), relatives notamment à l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, à la liberté syndicale et à la reconnaissance effective du droit de négociation collective, à l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, et à l'abolition du travail des enfants.

Signataire du Pacte mondial (*Global Compact*) des Nations Unies depuis 2012, le Groupe mène une revue annuelle des risques, des politiques, des procédures de suivi et de reporting en matière de droits de l'homme dans tous les pays où il opère, au moyen de l'outil d'analyse dudit Pacte.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

PROMOUVOIR L'ÉTHIQUE DANS NOS COMMUNAUTÉS



* Fournisseurs, prestataires de services et équipes de fusion-acquisition.

** Calculé pour le périmètre géré par la Direction des achats du Groupe, soit 42 % des fournisseurs (principaux) de Klépierre. Ce périmètre sera élargi durant les prochaines

5.4.4.1. Principaux textes réglementant l'éthique des affaires

5.4.4.1.1 Principaux textes réglementant l'éthique des affaires

Chez Klépierre, l'éthique des affaires est un élément fondamental. Le Groupe s'engage à appliquer ses valeurs dans l'ensemble de ses activités, y compris dans les relations avec ses collaborateurs et parties prenantes externes.

La loi française dite « Sapin II » dispose que les grandes entreprises doivent mettre en place un plan anticorruption visant à identifier et à maîtriser les risques de corruption. Elles ont notamment l'obligation d'élaborer une cartographie des risques, un code de conduite dédié, un dispositif d'alerte interne, des procédures d'évaluation des tiers, des procédures de contrôles comptables, un dispositif de formation, un régime disciplinaire et un dispositif de contrôle et d'évaluation interne.

Chez Klépierre, deux codes de déontologie ont été mis en place pour répondre à différents enjeux. Afin de faciliter leur application, ils sont intégrés aux procédures internes du Groupe :

- le Code de déontologie professionnelle gouverne toutes les questions éthiques telles que le blanchiment de capitaux et le délit d'initié ; et
- le Code de conduite anticorruption de Klépierre fixe les attentes du Groupe en matière de gestion des cadeaux et invitations (offerts ou reçus), les conflits d'intérêts, les paiements de facilitation, le mécénat et le *sponsoring*, ainsi que la représentation d'intérêts.

Les éventuels signalements peuvent être remontés *via* deux canaux distincts. Le premier, interne, s'appuie sur une procédure de traitement confidentiel. Le second, externe, s'appuie sur un prestataire de services spécialisé et indépendant, qui peut servir d'intermédiaire entre Klépierre et le lanceur d'alerte. Les signalements peuvent être anonymes ou transparents, selon la volonté du lanceur d'alerte, et sous réserve que la réglementation locale l'autorise. Klépierre a mis à jour sa procédure interne pour élargir et spécifier ses exigences, avant de lancer une campagne de communication en Europe dans 14 langues afin de pouvoir assurer sa diffusion dans l'ensemble de ses territoires.

Le Code de conduite anticorruption a été de nouveau diffusé par courrier électronique, en anglais et en français, à tous les collaborateurs internes et externes du Groupe en janvier 2020, de façon à ce que chacun ait connaissance de la politique de Klépierre en matière d'éthique. Également disponible en espagnol, italien, allemand et polonais, il est compréhensible par tous les collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a développé en 2019 son premier module d'*e-learning* relatif à la lutte anticorruption. Le module avait déjà été suivi en 2019 par plusieurs responsables-clés. Et en 2020, la formation *InKorruptible* est devenue obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs, afin de renforcer la démarche interne de lutte contre la corruption, et de continuer à sensibiliser les parties prenantes internes. Pour faciliter la diffusion de ce module de formation obligatoire, le contenu a été traduit en sept langues et une campagne de communication *ad hoc*, portée par la Direction générale du Groupe, a été menée.

5.4.4.1.2 Blanchiment d'argent et financement du terrorisme

Afin de se mettre en conformité avec le volet anticorruption de la loi Sapin II et avec la transposition française de la quatrième et de la cinquième directives européennes relatives au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme, l'équipe Conformité a élaboré un ensemble de diligences dédiées dites « Know Your Business Partner », applicables en priorité aux relations d'affaires avec les enseignes, ainsi que les acheteurs et vendeurs d'actifs, les fournisseurs et prestataires de services majeurs et les intermédiaires recrutés dans le cadre d'opérations de développement.

En 2013, le Groupe a adopté un outil informatique lui permettant d'évaluer le degré de probité d'un tiers grâce à une base de données de référence, listant des sanctions et des condamnations, des personnes politiquement exposées, ainsi que des articles de presse négatifs. En 2019, le Groupe s'est doté d'un autre outil informatique lui facilitant l'identification des bénéficiaires effectifs de ses parties prenantes externes.

Grâce à ces processus, Klépierre a pu promouvoir l'éthique des affaires auprès de 50 % de ses parties prenantes externes⁽¹⁾ en 2020. Il est donc en bonne voie d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé pour 2022 : promouvoir l'éthique des affaires auprès de l'ensemble de ses parties prenantes internes (collaborateurs) et parties prenantes externes (enseignes, fournisseurs et prestataires de services, acheteurs et vendeurs d'actifs).

5.4.4.1.3 Délit d'initié

Comme précédemment évoqué, le Code de déontologie professionnelle détaille les exigences du Groupe en matière de délit d'initié et d'information privilégiée.

En outre, un Comité responsable des informations privilégiées se réunit régulièrement (et ponctuellement si l'actualité le nécessite) afin de déterminer, en s'appuyant sur les lignes directrices publiées par l'AMF, si des décisions et des événements opérationnels tels que des acquisitions ou des cessions peuvent être considérées comme des informations privilégiées.

Enfin, le Groupe va au-delà des exigences légales prescrites par l'AMF : tous les responsables-clés (dont les membres de la CMT, du Directoire, du Conseil de surveillance et des comités spécialisés) reçoivent trimestriellement un courrier électronique les informant des dates d'ouverture et de fermeture des fenêtres de transactions sur titres Klépierre.

5.4.4.2 Achats responsables

Klépierre achète des biens et services auprès d'environ 14 000 fournisseurs répartis dans ses 12 pays d'implantation. Il s'agit aussi bien de petites entreprises locales que de grandes sociétés régionales, nationales et internationales qui, ensemble, constituent la chaîne logistique de premier rang de Klépierre. Celle-ci se caractérise par cinq grandes familles de services, qui représentent environ 90 % du budget opérationnel du Groupe. Il s'agit des fluides (énergie et eau), des opérations générales, du nettoyage, de la maintenance, de la sécurité et de la sûreté.

Klépierre considère ses principaux fournisseurs comme des partenaires et entretient avec eux des relations basées sur la confiance et le respect mutuel. Fier d'être reconnu comme un acteur qui respecte les délais de paiement de ses prestataires de services, le Groupe s'efforce de développer des relations à long terme qui dépassent les limites de l'accord contractuel formel. À titre d'exemple, la « Journée annuelle des partenaires » rassemble les principaux fournisseurs du Groupe, qui rencontrent la Direction au siège de la Société. Durant cet événement, différentes questions sont abordées, comme les difficultés rencontrées ou les opportunités de travailler sur des objectifs communs. Ce type d'actions permet de renforcer les partenariats à long terme du Groupe avec ses prestataires de services.

Les activités d'achat de Klépierre sont encadrées par une équipe achats centrale basée en France. Celle-ci évalue et surveille les 120 principaux fournisseurs du Groupe (lesquels représentent 42 % de la chaîne logistique de la Société, au poste des dépenses) et fournit une assistance et des conseils aux équipes achats locales afin de garantir une application homogène des normes et procédures du Groupe. Les prestations de services sont étroitement contrôlées à l'échelle nationale, d'où la prise de décisions est appuyée par des équipes pluridisciplinaires et supervisée par les responsables pays, la Direction des opérations et la Direction des achats. Dans ce cadre, la plupart des activités d'achat du Groupe sont administrées au niveau local par les équipes achats locales, qui gèrent le processus d'achat pour le compte de leurs centres commerciaux en fonction de leur contexte spécifique (par exemple, privilégier les entreprises locales conformément aux objectifs de long terme du Groupe) (cf. *Act for Territories*).

(1) Fournisseurs, prestataires de services et équipes de fusions-acquisitions.

Les fournisseurs doivent signer la Charte RSE des achats responsables et s'engager à s'y conformer pour pouvoir travailler avec Klépierre. Mise à jour en 2020, la Charte des achats responsables de Klépierre fixe les normes et attentes du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs au regard d'aspects environnementaux et sociaux. Plus spécifiquement, la Charte fixe des exigences en matière de droits de l'homme, d'éthique, de sécurité, de performance énergétique, de gestion des déchets, de comportement durable, de développement local et de certification des bâtiments, et exige la signature d'un engagement formel de tous les prestataires de services Klépierre. Elle a été signée par les principaux fournisseurs du Groupe (92 à fin 2020) et diffusée auprès de chaque filiale opérationnelle. La charte a été modifiée en 2020 pour intégrer des éléments sur l'approvisionnement responsable de prestataires. D'ici 2022, et conformément aux engagements de Klépierre, l'ensemble des fournisseurs et prestataires de services du Groupe seront sélectionnés sur la base de critères RSE.

S'agissant des services techniques, le Groupe préfère choisir des prestataires dont les systèmes de gestion sont certifiés ISO 9001 ou ISO 14001, gage de pratiques responsables. À travers l'Europe, 83 % des prestataires en charge du nettoyage et 75 % des prestataires en charge de la maintenance ont au moins l'une de ces certifications. Pour les fournisseurs principaux, le Groupe se sert d'une matrice d'évaluation qui lui permet d'analyser les politiques et pratiques d'un fournisseur potentiel au regard de plusieurs exigences, les pratiques sociales et environnementales étant une condition préalable pour nouer une relation d'affaires.

En 2020, Klépierre a consacré environ 465 millions d'euros à l'achat de prestations de services et de fournitures pour la gestion opérationnelle de ses centres commerciaux. Les enseignes examinent minutieusement ces charges d'exploitation car elles leur sont pour la plupart répercutées par le biais de la redevance de service. Le Groupe cherche continuellement à réduire les coûts au profit de ses locataires, par exemple en regroupant les contrats de gestion de l'énergie et des déchets au niveau régional

et/ou national. Le Groupe applique également un processus rigoureux de sélection et d'approbation, la signature d'accords-cadres et un suivi permanent sur site permettent d'identifier et de limiter les risques liés aux charges d'exploitation. La viabilité financière des fournisseurs fait partie intégrante de ce processus. Un fournisseur ne peut pas réaliser plus de 22 % de son chiffre d'affaires total avec le groupe Klépierre.

Les équipes achats accordent une attention particulière à la responsabilité d'entreprise et à l'éthique des affaires. Premièrement, elles suivent deux principes fondamentaux : la neutralité, afin de garantir des processus équitables, éthiques, objectifs et transparents ; et la prise en compte du coût du cycle de vie des produits achetés. Deuxièmement, elles ont progressivement intégré les engagements sociaux et environnementaux du Groupe aux accords contractuels.

Dans le cadre de son étude interne *Happiness Index* (voir l'encadré de la section 5.4.3.4.1), Klépierre a mesuré la satisfaction de ses principaux fournisseurs. Les partenaires les plus importants du Groupe ont répondu à une série de questions sur des sujets allant de la qualité de leurs relations d'affaires au respect des termes de leur contrat. Les réponses à ces questions ont permis à Klépierre d'obtenir l'excellente note de 4,5/5.

Enfin, dès le début de la crise sanitaire, l'équipe achats s'est montrée réactive, trouvant des solutions qui permettent d'adapter efficacement ses partenariats à l'urgence de la situation. Concernant l'approvisionnement, le Groupe a commandé plus de deux millions de masques ainsi que 25 000 litres de gel hydroalcoolique. En outre, 350 avenants aux contrats des employés locaux ont été signés afin de répondre aux nouveaux besoins en matière de sécurité. Klépierre peut ainsi accueillir les visiteurs dans les meilleures conditions sanitaires possibles, en faisant preuve d'agilité, et grâce à des relations solides et à une excellente collaboration avec les fournisseurs – trois éléments essentiels au maintien d'une grande qualité de service pour l'ensemble des parties prenantes.

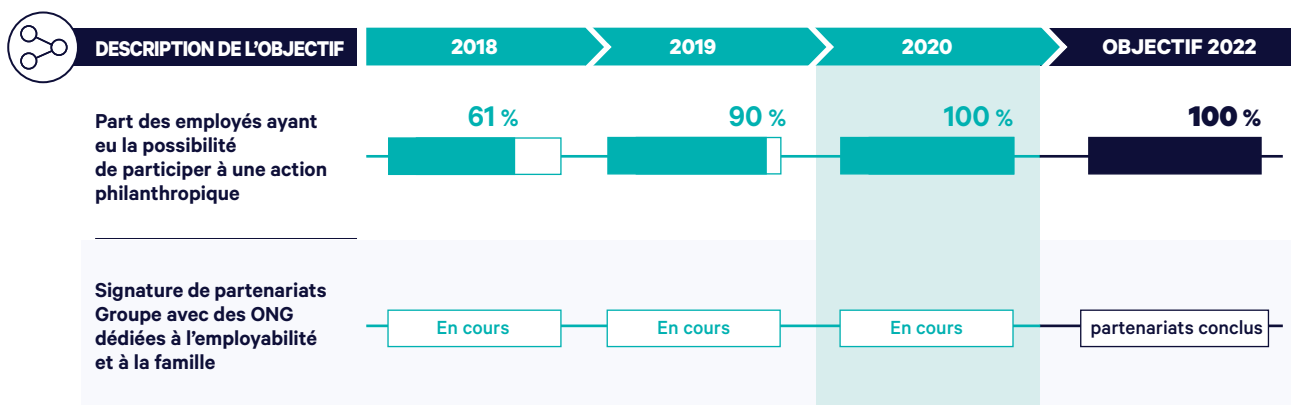
5.4.5 Développer la solidarité

Au-delà de sa propre implication, Klépierre s'assure de donner à ses collaborateurs la possibilité de soutenir des associations caritatives locales. Convaincue que cela peut contribuer de manière positive à leur engagement et à leur satisfaction, tout en renforçant les liens du

Groupe avec ses communautés, Klépierre encourage ses collaborateurs à jouer un rôle actif au sein de leur communauté. Le Groupe a pris un engagement de long terme afin d'offrir à chaque employé la possibilité de participer à une action caritative.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

DÉVELOPPER LA SOLIDARITÉ



Fin 2020, la totalité des collaborateurs du Groupe avaient eu l'opportunité de donner de leur temps pour soutenir des associations caritatives locales, réalisant ainsi en avance l'objectif fixé à 2022.

Alors que Klépierre aspire à signer un partenariat Groupe avec une ONG dédiée à l'employabilité et à la famille, ses centres commerciaux

continuent à montrer la voie en soutenant des familles et des jeunes dans leur zone de chalandise. En 2020, 94 % d'entre eux ont organisé au moins une action philanthropique. Les centres commerciaux sont encouragés à trouver des partenariats de long terme avec des associations, dans le but d'amplifier l'impact de leur soutien.

UN SOUTIEN DURABLE POUR LES COMMUNAUTÉS LOCALES

En Espagne, près de Madrid, les équipes du siège et du centre commercial La Gavia soutiennent depuis de nombreuses années la communauté locale de Vallecas, un quartier de Madrid qui connaît des difficultés financières depuis plusieurs dizaines d'années et dont le taux de chômage est élevé : environ 50 % de la population est en situation de chômage longue durée, un taux qui s'élève à 30 % parmi les moins de 30 ans.

Depuis plus de 10 ans, les équipes de Klépierre œuvrent ensemble autour d'un programme sur le long terme, en apportant leur soutien de trois façons. Tout d'abord, elles aident les enfants dès leur naissance en donnant du lait et de la nourriture aux familles. Tous les mois, plus de 30 tonnes de nourriture sont distribuées à la communauté locale et une collecte de vêtements a lieu tout au long de l'année.

Le Groupe opère également sur le plan éducatif en fournissant des subventions d'aide à la formation et les ressources nécessaires à la mise en place de programmes de soutien scolaire. Klépierre a aussi créé une salle informatique, offert des bourses d'études supérieures et accueilli plusieurs stagiaires issus de la communauté. Des activités telles que du football et de la danse sont proposées aux plus jeunes pour les sortir de la rue.

Enfin, Klépierre s'assure que les membres de la communauté locale se sentent toujours accueillis chaleureusement dans les centres et qu'ils se sentent appartenir à une communauté élargie. Selon le représentant de la communauté : *« Les jeunes sont toujours les bienvenus au centre, ce qui est très important pour ce segment de notre communauté, qui se sent régulièrement rejeté. Il y a toujours une petite attention pour eux. Par exemple, chaque année pour Noël, le centre commercial leur distribue des bons-cadeaux afin qu'ils puissent offrir des cadeaux et acheter de la nourriture à leurs familles. »*

En 2020, l'équipe RSE de Klépierre en France a organisé une « Semaine solidaire », au cours de laquelle ses collaborateurs ont pu s'impliquer et soutenir différentes associations caritatives. Cette année, pour respecter les contraintes sanitaires et répondre aux attentes de tous les participants, Klépierre a modifié les choix d'ateliers proposés, et proposé des activités à distance.

Comme aucune compétence particulière n'était requise pour participer, chaque salarié pouvait, sur la base du volontariat, s'inscrire aux initiatives proposées. Il s'agissait là d'offrir aux collaborateurs l'opportunité de consacrer des heures de travail à des initiatives solidaires, faisant écho aux actions caritatives mises en place dans les centres commerciaux. Les résultats de cette « Semaine solidaire » ont été très positifs : trois associations caritatives ont pu bénéficier de 130 heures de volontariat de la part du personnel de Klépierre.

5.5 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS, MÉTHODOLOGIE ET TABLES DE CONCORDANCE

5.5.1 Synthèse des résultats obtenus au regard des engagements Act for Good® pour 2022

Pour chaque indicateur, l'année de référence est 2017, car elle correspond à l'année 0 de la présente stratégie Act for Good®, à l'exception de l'énergie, indicateur pour lequel le Groupe a choisi un objectif précis (- 40 % par rapport à 2013).

ACT FOR THE PLANET

	2019	2020	Engagement 2022
AGIR EN FAVEUR D'UN AVENIR BAS CARBONE			
Réduction de la consommation d'énergie dans les parties communes et desservies par rapport à 2013 ^(a)	- 29 %	- 43 %	- 40 %
Part de l'électricité renouvelable dans les consommations des parties communes et desservies	93 %	93 %	100 %
Les cinq plus gros centres de notre portefeuille auront atteint la neutralité carbone (Scopes 1 et 2)	En cours	1/5	Neutralité carbone
Certification de la stratégie climatique du Groupe par la <i>Science-Based Targets initiative</i>	En cours	Obtenue	Certification obtenue
CONTRIBUER À UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE			
Part des déchets valorisés	93 %	96 %	100 %
Part des centres ayant impliqué les enseignes dans une démarche d'économie circulaire	71 %	86 %	100 %
DÉVELOPPER UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS 100 % CERTIFIÉS			
Part des centres ayant obtenu une certification de développement durable (BREEAM <i>In-Use</i> , ISO 14001, etc.)	100 %	100 %	100 %
Part des projets de développement ayant obtenu la certification BREEAM <i>New Construction</i> (de niveau <i>Excellent</i> minimum)	100 %	100 %	100 %
Part des nouveaux développements ayant utilisé du bois d'origine certifiée lors de la phase de construction	100 %	100 %	100 %
INNOVER POUR UNE MOBILITÉ DURABLE			
Part des centres accessibles en transport en commun	98 %	98 %	100 %
Part des centres équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques	60 %	68 %	100 %

(a) Année de référence 2013 : 143 kWh/m²

ACT FOR TERRITORIES

	2019	2020	Engagement 2022
FAVORISER L'EMPLOI LOCAL AUTOUR DE NOS CENTRES			
Part des prestataires de services locaux pour la gestion opérationnelle des centres (sécurité, maintenance, services de nettoyage)	78 %	87 %	100 %
Part des centres ayant contribué à l'emploi local	85 %	95 %	100 %
PARTICIPER À LA VIE LOCALE			
Part des centres ayant mis à disposition un espace au profit d'une initiative locale	97 %	98 %	100 %
POURUIVRE NOTRE ENGAGEMENT CITOYEN			
Part des centres ayant organisé une collecte (vêtements, jouets, meubles, autres) au profit d'une œuvre caritative locale	84 %	96 %	100 %
Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans le centre	79 %	98 %	100 %
IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES LOCALES DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT			
Part des projets de développement ayant prévu une démarche participative de concertation locale	N/A ^(a)	100 %	100 %
Part des projets de développement s'assurant de faire signer aux fournisseurs une charte durable tant pour l'approvisionnement que pour la gestion des chantiers	N/A ^(a)	100 %	100 %
Part des projets de développement ayant mis en œuvre un plan d'action biodiversité	N/A ^(a)	100 %	100 %

(a) Aucun projet de développement n'a été achevé au cours de l'exercice.

ACT FOR PEOPLE

	2019	2020	Engagement 2022
ACCROÎTRE CONTINUUELLEMENT LA SATISFACTION DE NOS VISITEURS			
Augmentation du <i>Net Promoter Score</i> (NPS) du Groupe ^(a)	+ 10 pts	+ 8 pts	+ 3 pts
Pourcentage des questions des clients postées sur les réseaux sociaux traitées	68 %	92 %	100 %
PROMOUVOIR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DANS NOS CENTRES			
Part des centres faisant la promotion de la santé et du bien-être	89 %	99 %	100 %
Part des centres offrant des services dédiés aux salariés de leurs enseignes	87 %	94 %	100 %
OFFRIR UNE EXPÉRIENCE POSITIVE AUX COLLABORATEURS DU GROUPE			
Taux d'accès à la formation pour les collaborateurs du Groupe	98 %	100 %	100 %
Part des salariés couverts par des mesures d'équilibre vie professionnelle-vie privée	100 % ^(b)	100 % ^(b)	100 %
Part des jeunes diplômés ayant eu la possibilité de bénéficier de conseils d'orientation professionnelle personnalisés	100 %	100 %	100 %
Part des collaborateurs ayant contribué à la co-construction de l'avenir de la Société	36 %	38 %	100 %
DIFFUSER L'ÉTHIQUE DANS NOS COMMUNAUTÉS			
Part des parties prenantes internes sensibilisées à l'éthique des affaires	100 %	100 %	100 %
Part des parties prenantes externes sensibilisées à l'éthique des affaires	63 %	50 %	100 %
Part des prestataires sélectionnés sur la base de critères RSE	100 % ^(c)	100 % ^(c)	100 %
DÉVELOPPER LA SOLIDARITÉ			
Part des employés ayant eu la possibilité de participer à une action philanthropique	90 %	100 %	100 %
Signature de partenariats Groupe avec des ONG dédiées à l'employabilité et/ou la famille	Pas encore au niveau Groupe	Pas encore au niveau Groupe	Signature

(a) Année de référence 2017.

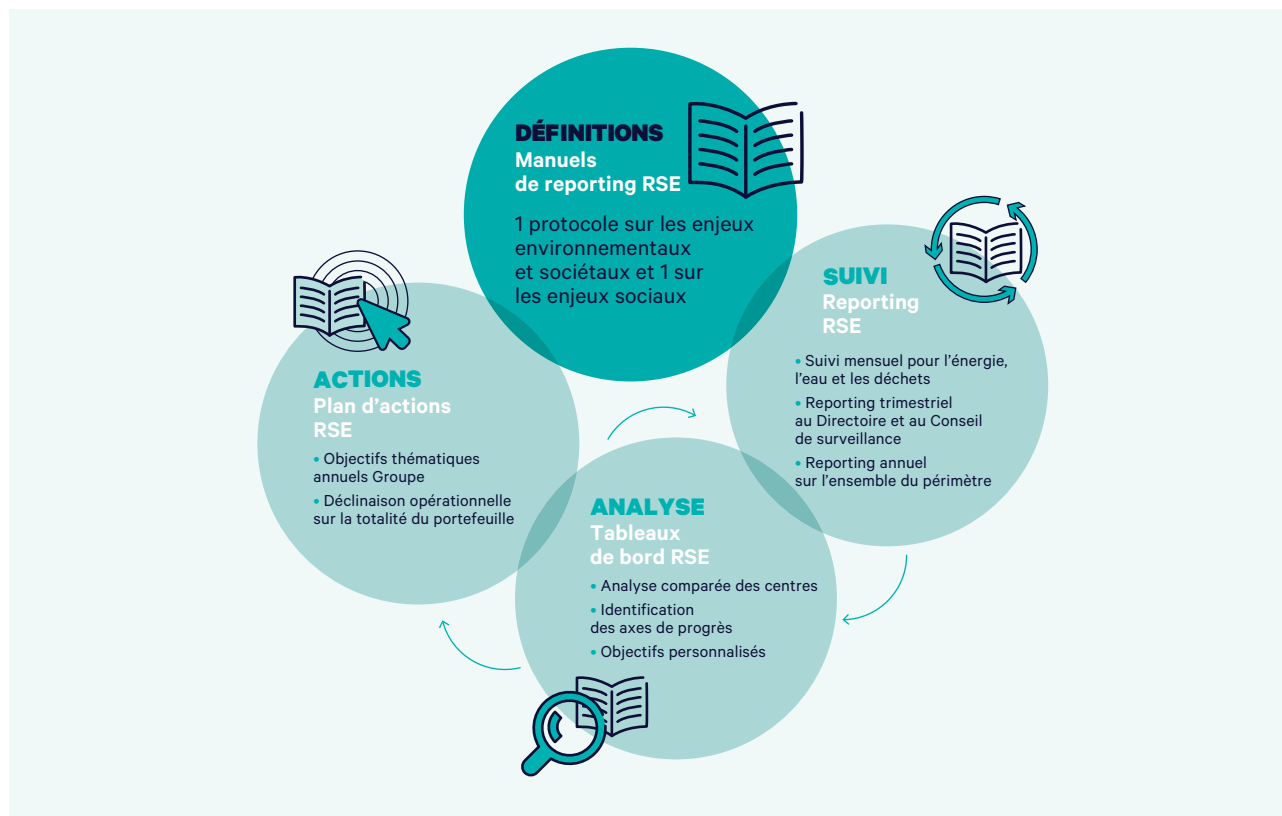
(b) 99,8 %.

(c) Calculé pour le périmètre géré par la Direction des achats du Groupe, soit 42 % des fournisseurs (principaux) de Klépierre.

5.5.2 Système de management et outils

Le Groupe dispose de toute une panoplie d'outils et de processus pour intégrer les enjeux environnementaux et sociétaux dans ses procédures opérationnelles. Ces outils sont déployés dans l'ensemble des opérations du Groupe afin de garantir une approche uniforme. Ils sont regroupés en quatre volets pour en accroître la lisibilité en interne :

1. Définitions ;
2. Suivi ;
3. Analyse ;
4. Actions.



5.5.2.1 Définitions : manuels de reporting RSE

Le Groupe a défini des indicateurs clés pour évaluer les différents impacts environnementaux, sociaux et sociétaux que les centres commerciaux et les opérations du Groupe sont tenus de contrôler.

Deux protocoles de reporting regroupent ces définitions :

- l'un sur les aspects sociaux, envoyé aux responsables des ressources humaines de chaque pays, il inclut des données tant quantitatives que qualitatives ; et
- l'autre sur les aspects environnementaux et sociétaux, communiqué à chaque pays et à chaque actif, et qui comprend près de 120 points de données devant être collectés pour chacun des centres commerciaux du portefeuille.

Ces documents sont mis à jour chaque année pour s'adapter aux évolutions de l'activité du Groupe et des réglementations en vigueur dans ses différents pays d'implantation.

5.5.2.2 Suivi : reporting RSE

5.5.2.2.1 Reporting interne

Klépierre réalise un suivi des données environnementales, sociales et sociétales couvrant 96 % de son portefeuille de centres commerciaux (en valeur) et l'intégralité de son personnel, au regard des impacts et indicateurs clés de performance définis (se reporter à la section 4.6 pour de plus amples détails sur le périmètre de reporting).

Les directeurs de centre et directeurs techniques suivent au moins mensuellement les consommations de fluides (énergie et eau) et la production de déchets de leur centre. 76 % des centres sont également équipés de systèmes de mesure énergétique automatisant le reporting (grâce à une connexion directe avec les fournisseurs de fluides par exemple) et générant de manière instantanée des analyses de la performance réelle des actifs. Les données de performance sont collectées et analysées à l'aide de l'outil Deepki, qui permet de standardiser le reporting mensuel de la consommation d'eau et d'énergie et de la production de déchets. Grâce à Deepki, le Groupe peut analyser les données au niveau d'un centre ou du portefeuille, surveiller les facteurs climatiques et comparer de manière rigoureuse les résultats des différents centres.

Les données sociales relatives aux activités du pilier Act for People du Groupe sont suivies à l'aide d'un système d'information partagé avec l'ensemble des équipes de ressources humaines du Groupe, permettant ainsi une gestion standardisée et structurée des données basée sur une source unique. Le suivi des activités liées au pilier *Act for Territories* est réalisé au niveau des pays et des centres commerciaux lors de réunions trimestrielles (voir ci-après), alimentées par des échanges réguliers entre les équipes concernées et la Direction ingénierie et développement durable du Groupe. Depuis 2020, un reporting dédié a été mis en place dans Deepki : accessible tout au long de l'année, il permet une revue trimestrielle de chaque engagement.

Ces deux ensembles de données ainsi que les informations qualitatives les accompagnant sont compilés et présentés au Directoire et au Comité du développement durable du Conseil de surveillance sur une base trimestrielle.

Les réunions trimestrielles, auxquelles assistent les directeurs pays, techniques, marketing, ressources humaines et opérations, visent à évaluer les progrès accomplis vis-à-vis de chaque pilier Act for Good® et à assurer le suivi des indicateurs clés de performance. Ces réunions, appuyées par les guides de bonnes pratiques susmentionnés, permettent également d'identifier les domaines dans lesquels certains pays et/ou centres commerciaux sont susceptibles de nécessiter davantage de soutien (voir la section 5.1.2.1 « Gouvernance en matière de développement durable »).

5.5.2.2.2 Reporting externe

Par le biais de son Document d'enregistrement universel, le Groupe présente sa performance au regard de ses engagements pris dans le cadre de la démarche Act for Good®, ses indicateurs clés de performance et ses risques et opportunités extra-financiers. Ce document est élaboré conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 du Code de commerce.

Par ailleurs, Klépierre a choisi de présenter sa performance environnementale, sociale et de gouvernance conformément, notamment, aux bonnes pratiques définies par l'EPRA (sBPR), aux normes établies par la *Global Reporting Initiative* (GRI), au Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD) et aux Objectifs de développement durable des Nations Unies.

Un rapport distinct sur la performance du Groupe établi selon la troisième édition des sBPR de l'EPRA est disponible en téléchargement depuis la section RSE du site internet de Klépierre (<https://www.klepierre.com/notre-identite/l-engagement-rse>).

Le présent rapport n'est pas entièrement élaboré selon les normes GRI, mais une table de concordance indiquant quelles normes sont couvertes par les données fournies est disponible à la section 4.6.3.

5.5.2.2.3 Actions : plan d'action RSE

L'analyse fine des performances présentée ci-dessus permet à la Direction ingénierie et développement durable et à la fonction ressources humaines du Groupe d'identifier des axes de progrès, à toutes les échelles, et de définir, plus particulièrement en début d'année :

- des objectifs Groupe communs. Chaque pays les décline ensuite dans son organisation, selon les *process* les plus adaptés localement et en rend compte de manière régulière au cours de l'année ;
- des propositions d'objectifs personnalisés, par centre commercial, qui sont discutés avec la Direction de chacun des pays pour un réajustement éventuel au regard des conditions locales. Une fois co-validés, ces objectifs sont mis en œuvre dans chaque centre. Ces progressions sont suivies mensuellement.

Tous ces objectifs sont préalablement validés par le Comité RSE interne présidé par le Directoire.

5.5.3 Initiatives et chartes sectorielles soutenues par Klépierre

Klépierre est un membre actif des organisations professionnelles nationales et internationales ci-dessous. Le Groupe considère ces organisations comme stratégiques pour son activité, et dispose pour plusieurs d'entre elles d'un poste d'administrateur et/ou de représentant dans leurs principaux comités, notamment ceux ayant trait au développement durable.

European Public Real Estate Association (EPRA)

Association rassemblant plus de 200 sociétés foncières cotées en Europe, l'EPRA publie notamment des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de développement durable afin d'établir une approche standardisée pour le reporting des impacts environnementaux et sociaux matériels pour les sociétés foncières cotées. Klépierre est membre du Comité du développement durable de l'EPRA.

Conseil national des centres commerciaux (CNCC)

Le CNCC a pour rôle de promouvoir et de représenter le secteur des centres commerciaux en France. Klépierre prend part à la commission développement durable, assurant la veille, le partage de bonnes pratiques et la coordination des acteurs du secteur.

Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF)

La mission de la FSIF consiste à promouvoir et à représenter les intérêts collectifs et professionnels des sociétés immobilières et foncières françaises, et notamment le développement durable à travers des récompenses et des échanges entre membres.

Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)

Le GRESB a pour mission principale d'évaluer les performances environnementales et sociales des sociétés et fonds, cotés ou non, spécialisés dans le secteur immobilier. Klépierre participe à ce *benchmark* depuis ses débuts et en est également membre.

Le Pacte mondial des Nations Unies

Signataire du Pacte mondial (*Global Compact*) des Nations Unies depuis 2012, Klépierre publie chaque année sa Communication sur le Progrès afin de faire le bilan de son engagement en faveur de la mise en œuvre des 10 principes universels promus par le Pacte (en matière de droits de l'homme, de normes de travail, d'environnement ou encore de lutte contre la corruption). En 2017, le Groupe a atteint le niveau « avancé »

dans cette démarche de progrès, affirmant ainsi la maturité de son engagement et de ses réalisations.

Charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires

Cette Charte offre aux sociétés du secteur immobilier un cadre leur permettant d'améliorer l'efficacité énergétique de leur portefeuille et d'anticiper ainsi les futures évolutions réglementaires en matière de performance énergétique des bâtiments tertiaires. Le Groupe en est signataire depuis novembre 2013 et a renouvelé sa signature en 2017 à la suite de la publication de la nouvelle version de la Charte.

Charte de la diversité

Cette Charte engage les entreprises qui la signent à promouvoir la diversité dans leurs effectifs et à affirmer leur engagement en faveur de la non-discrimination et de l'égalité des chances. Klépierre en est signataire depuis 2010.

Charte de la parentalité

Édictée par l'Observatoire de la parentalité en entreprise (OPE), cette Charte promeut un meilleur équilibre vie professionnelle-vie familiale et remplit trois objectifs : faire évoluer les mentalités à l'égard des parents en activité, créer un environnement favorable aux salariés-parents et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle de ces mêmes salariés. Le Groupe en est signataire depuis 2009.

La Fondation Palladio

Klépierre est membre fondateur de la Fondation Palladio. La Fondation Palladio a été créée en 2008 (sous l'égide de la Fondation de France) avec pour mission de promouvoir un développement urbain durable, tout particulièrement dans les domaines de la construction et du bâtiment. Elle est un lieu singulier qui rassemble tous les secteurs impliqués dans l'édification et le développement des villes pour rendre les zones urbaines aussi humaines et agréables à vivre que possible.

Association pour le développement du bâtiment bas carbone (BBCA)

La BBCA se donne pour objectifs de diminuer l'empreinte carbone des bâtiments et de valoriser toutes les démarches qui contribuent au développement des bâtiments bas carbone. Elle a élaboré un label qui est entré en vigueur en 2016.

5.5.4 Précisions méthodologiques

Le reporting RSE du Groupe est un des outils privilégiés de suivi, d'animation et de pilotage des initiatives RSE. Pour ce faire, Klépierre déploie un système de management complet lui permettant de quantifier et cerner les principaux impacts environnementaux, sociétaux et sociaux du Groupe et de ses activités.

Les principes fondamentaux qui encadrent ce suivi sont :

- la pertinence : les sources significatives d'impact et d'opportunités pour chaque thème sont prises en compte ;
- la représentativité : les indicateurs retenus sont représentatifs des activités et des sites du Groupe ;
- la cohérence : elle garantit que la comparaison des données par division géographique ou année par année est pertinente ;
- la transparence : les hypothèses retenues et les méthodes de calcul utilisées sont explicitées précisément ; et
- la précision et la fiabilité : les enregistrements sont conservés au niveau des sites et des différents sous-groupes pour garantir la traçabilité des données.

5.5.4.1 Méthodologie de reporting des indicateurs environnementaux et sociétaux

5.5.4.1.1 Définition des indicateurs et référentiels sectoriels

Définitions des indicateurs

Pour assurer l'homogénéité et la fiabilité de la procédure de reporting RSE et des informations qualitatives et quantitatives publiées par le Groupe, un protocole de reporting concernant les volets environnemental et sociétal est diffusé dans l'ensemble du Groupe depuis 2006. Il constitue le guide de référence pour tous les acteurs impliqués dans la procédure de reporting. Ce protocole est mis à jour annuellement afin de s'adosser au plus près des engagements et de la stratégie de Klépierre, mais aussi afin de prendre en compte les retours d'expérience à l'issue de chaque exercice et les évolutions réglementaires, normatives et/ou sectorielles.

Il précise notamment la méthodologie à appliquer lors du calcul et de la collecte des indicateurs : définition, périmètre, unité, formules de calcul, contributeurs concernés, aide à la saisie, etc.

Précisions sur les unités de mesure

- Les pourcentages de couverture de portefeuille sont exprimés, dans leur majorité, en pourcentage de valeur de portefeuille (et non en pourcentage de nombre d'actifs) afin de mieux prendre en compte les actifs selon leur contribution au portefeuille global du Groupe.
- Les données relatives à l'énergie, au carbone et à l'eau sont présentées à la fois en valeurs brutes (kWh, tCO₂e, m³) afin d'apprécier les volumes, mais également en ratio (valeurs brutes ramenées à des données de surface ou de fréquentation) afin d'apprécier la performance des actifs sur chacune de ces thématiques.
- La surface de référence pour les indicateurs extra-financiers est la surface directement gérée par le Groupe (les parties communes et les parties privatives desservies par des équipements standards de chauffage et de climatisation). Elle diffère de la surface totale du portefeuille, qui comprend les parties privatives et d'autres espaces extérieurs.

Précisions complémentaires

- Efficacité énergétique et émissions de gaz à effet de serre des parties desservies et des équipements communs : les indicateurs d'intensité de la consommation et de performance énergétique, exprimés en kWh ou kWh/m², présentent les consommations liées au chauffage et à la climatisation des parties desservies des centres commerciaux. Les parties desservies comprennent les parties communes et les parties privatives (boutiques, réserves, etc.) qui sont connectées aux équipements communs sans système de sous-comptage.
- Les émissions de gaz à effet de serre sont présentées selon les deux méthodes « *location-based* » et « *market-based* ». Dans le premier cas, les facteurs d'émissions utilisés dans les calculs sont ceux de la base de données Bilans GES de l'ADEME (facteurs moyens nationaux). Dans le 2nd cas, les facteurs d'émissions sont directement récupérés auprès de chacun des fournisseurs d'énergie.
- Pour les consommations d'énergie et d'eau, le Groupe se base sur les relevés de compteurs (et non les factures) pour une meilleure réactivité et une pertinence accrue des données.
- Lorsque Klépierre n'est ni propriétaire ni gestionnaire des sièges qu'elle occupe, les consommations de ces immeubles ne sont pas reprises dans le présent rapport.
- Les consommations d'eau représentent les consommations d'eau potable de l'ensemble du bâtiment (parties communes et privatives) dont sont exclues les consommations liées aux pompes à chaleur.
- Les projets de développement pris en compte dans le reporting 2020 sont les projets livrés au cours de l'année – à l'exception du bilan carbone dans lequel les émissions liées à la construction du projet sont lissées sur les années de travaux correspondantes.
- Tous les indicateurs clés sont calculés sur la base de données réelles et exhaustives. Pour certaines données manquantes, Klépierre a produit des estimations dont le détail est fourni dans les graphiques ou tableaux concernés.

Référentiels sectoriels

Le système de management environnemental et sociétal respecte les recommandations issues de quatre référentiels reconnus au niveau du secteur et/ou au niveau international, à savoir :

- Normes *Global Reporting Initiative* (GRI) ;
- *European Public Real Estate Association* (EPRA), *Sustainability Best Practices Recommendations* (sBPR) ;

- Le Guide sectoriel de reporting RSE/Déclaration de performance extra-financière du Conseil national des centres commerciaux (CNCC) ;
- Les objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ; et
- Les recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (*Task-Force on Climate-related Financial Disclosure*, TCFD).

Une table de concordance avec les informations extra-financières présentées par Klépierre dans ce document est consultable à la section 4.6.3 pour les référentiels suivants : déclaration de performance extra-financière du CNCC, normes GRI et ODD de l'ONU.

5.5.4.1.2 Périmètre de reporting

Périmètre de reporting et taux de couverture 2020

Les acquisitions, les cessions et les opérations de développement (extensions et/ou projets neufs) sont susceptibles de faire évoluer le périmètre de reporting et d'influer sur l'analyse des évolutions des indicateurs.

Dans une logique d'exhaustivité et de comparabilité des données, Klépierre réalise une distinction périmètre courant/constant sur la majorité des indicateurs.

De plus, la notion de gestion opérationnelle, spécifique à l'industrie des centres commerciaux, prime la notion de détention pour la prise en compte d'un actif dans le périmètre de reporting.

Ainsi, le Groupe utilise un périmètre de reporting agrégeant les actifs détenus et gérés par Klépierre aux actifs gérés mais non détenus (quand les données sont disponibles) afin de refléter, au plus juste, l'activité du Groupe. Les actifs détenus mais non gérés par Klépierre sont, eux, inclus dans le périmètre de reporting du Groupe quand les données sont disponibles. Pour ces actifs, le Groupe ne dispose que d'une responsabilité de délégué. Toutefois, en tant que propriétaire de ces actifs, Klépierre s'efforce de rassembler un peu plus d'informations chaque année et les intègre progressivement à son périmètre de reporting.

Périmètre « courant »

Ce périmètre global permet d'évaluer l'impact RSE du patrimoine pour une année. Il traduit les résultats de la politique de gestion, de travaux et d'arbitrage (cessions et acquisitions). Pour 2020, il comprend :

- l'ensemble des actifs détenus et gérés par Klépierre (124 actifs) ; et
- les actifs non détenus par Klépierre mais dont le Groupe assure la gestion et pour lesquels les données opérationnelles sont disponibles (8 actifs, tous situés en France) ;
- les actifs détenus par Klépierre mais dont le Groupe assure la gestion et pour lesquels les données opérationnelles sont disponibles (8 actifs : 2 en France, 3 en Grèce, 2 en Italie et 1 en Turquie).

Lorsqu'un centre commercial est acquis par le Groupe et qu'il en assure la gestion immobilière, celui-ci entre dans le périmètre dès la première année pleine. Les opérations immobilières en développement ne sont pas incluses dans le suivi lors de la phase de développement et construction mais uniquement après réception définitive, et ce à partir de la première année pleine (à l'exception du calcul de l'empreinte carbone). En outre, les centres faisant l'objet d'un redéveloppement, d'une extension et/ou d'une rénovation peuvent être exclus du périmètre. Par exemple, le centre Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) n'a pas été pris en compte dans les calculs relatifs à l'énergie cette année, car les travaux en cours auraient pu fausser les résultats.

Concernant les actifs gérés pour compte de tiers, la situation peut varier légèrement. Ainsi, selon les cas de figure, Klépierre peut avoir la pleine gestion de l'électricité, mais être refacturée par un tiers (hypermarché ou autre) pour les consommations de combustible. La collecte des déchets peut également être effectuée par un tiers tel que la collectivité sur une base forfaitaire, etc. Certaines de ces situations peuvent empêcher l'accès à des données quantitatives fiables, conduisant le Groupe à exclure les centres commerciaux correspondants du périmètre courant vis-à-vis de certains éléments. Ne sont donc conservés que les centres dont le Groupe a la pleine gestion et le plein contrôle des données de consommations d'énergie et d'eau, et de production de déchets, ce qui explique les différences de taux de couverture entre indicateurs.

Les taux de couverture sont exprimés en pourcentage de la valeur totale des centres commerciaux détenus et gérés. Les centres commerciaux uniquement gérés ne sont pas compris dans le calcul du taux de couverture, car leurs valeurs sont indisponibles.

Le périmètre courant 2020 représente ainsi 96 % de la valeur totale du portefeuille de centres commerciaux au 31 décembre 2020, qui comprend l'ensemble des centres commerciaux détenus. Les 4 % restants renvoient aux centres commerciaux dont la gestion n'est pas assurée par Klépierre.

Périmètre « constant »

Le périmètre constant permet d'apprécier l'évolution dans le temps d'un indicateur sur un périmètre comparable et traduit la capacité de gestion et d'optimisation du portefeuille d'actifs par le Groupe. Hors effets de cessions et acquisitions, il comprend ainsi tous les centres commerciaux détenus et gérés. Il exclut tous les centres commerciaux acquis ou livrés pendant l'année ainsi que ceux pour lesquels la gestion immobilière n'a pas été assurée sur l'ensemble de la durée.

Le périmètre constant 2020 représente 95 % du patrimoine du Groupe au 31 décembre 2020.

Enfin, si des exclusions de périmètre ont été réalisées pour le calcul d'un indicateur, celles-ci sont mentionnées en note pour chacun des tableaux ou graphiques du présent chapitre.

Périodes de reporting

Klépierre recourt à deux périodes de suivi différentes selon les indicateurs. Cette différence s'explique par le choix du Groupe de minimiser le recours aux estimations et de rendre possible la collecte et la consolidation des données réelles.

Afin de pouvoir se fonder sur des consommations réelles, et de publier les résultats dans le calendrier attendu, le Groupe a décidé d'utiliser une période en année glissante pour les indicateurs construits sur la base de ces données.

Pour tous les indicateurs liés à l'énergie, au changement climatique, aux déchets, à l'eau et aux transports, la période de reporting est sur une année glissante, du 01/10/N-1 au 30/09/N, soit du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2020 pour le reporting 2020. Les indicateurs d'impact social (tels que le score NPS), les fournisseurs et les initiatives coordonnées par les centres sont également présentés pour cette période.

Tous les autres indicateurs (dont les certifications des bâtiments, les données relatives aux ressources humaines, etc.) sont calculés sur la base de l'année civile, soit du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020 pour le reporting 2020.

5.5.4.1.3 Processus de collecte des données

Outil

Depuis 2017, le Groupe a implanté sur l'ensemble de son périmètre un logiciel en ligne afin d'automatiser et de fiabiliser la collecte des données relatives aux enjeux environnementaux et sociétaux de ses activités. Déployé sur l'ensemble des actifs, il permet une connexion à distance, en temps réel, pour l'ensemble des équipes des centres commerciaux mais aussi pour les équipes des sièges de filiales nationales et les équipes Corporate.

L'outil sélectionné se distingue par sa capacité à remplir les fonctions de reporting nécessaires notamment aux publications annuelles de Klépierre, mais également et surtout par son utilisation au quotidien pour le pilotage des bâtiments détenus et/ou gérés par le Groupe.

Fréquence

Les données de consommation et de facturation pour l'énergie, les déchets et l'eau sont collectées mensuellement pour l'ensemble des actifs. À ces dernières s'ajoutent tous les indicateurs supplémentaires collectés sur une base trimestrielle (réunion de suivi Act for Good® par pays) et/ou annuelle, notamment pour la production du présent document enregistrement universel.

5.5.4.2 Méthodologie de reporting des indicateurs sociaux

5.5.4.2.1 Période et périmètre de reporting

Pour tous les indicateurs sociaux, la période de contrôle utilisée est la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année N.

Le périmètre de collecte des données et de reporting couvre l'ensemble des filiales du Groupe au 31 décembre 2020 dans lesquelles des salariés sont sous contrat de travail avec le Groupe.

Les variations de périmètre résultent de l'acquisition de nouvelles entités ou de la cession d'entités existantes. Les effectifs de ces entités sont intégrés dans les données de reporting de Klépierre ou supprimés de celles-ci à partir du mois suivant la date de transaction.

5.5.4.2.2 Définitions et précisions

Effectif : nombre total d'employés présents au 31 décembre, CDI et CDD, quels que soient le nombre d'heures travaillées et la période d'emploi pendant l'exercice.

Effectif moyen : moyenne arithmétique des effectifs présents à la fin de chaque mois de l'année.

Salaires bruts moyens : somme des salaires contractuels annuels et fixes des employés présents au 31 décembre, pris sur une base de travail à temps plein et hors partie variable, divisée par l'effectif au 31 décembre, hors membres du Directoire.

5.5.4.3 Audit et vérification par un organisme tiers indépendant

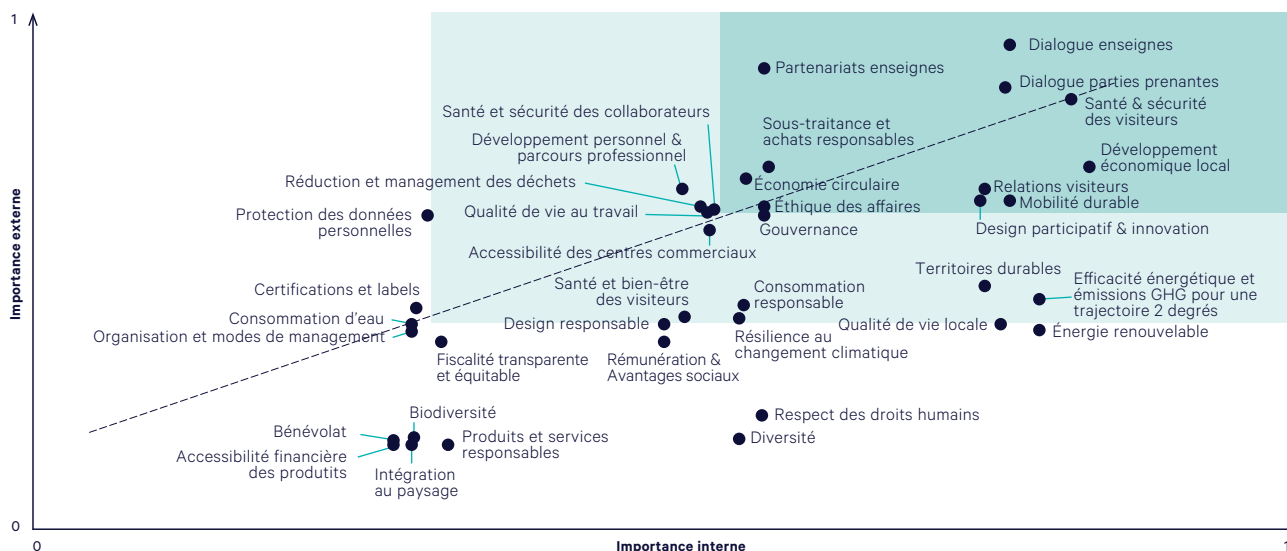
Depuis neuf ans, Klépierre s'est engagée dans une démarche de transparence et fait vérifier l'ensemble de son reporting extra-financier.

Ce contrôle externe est réalisé annuellement, sur la base des obligations réglementaires et bonnes pratiques sectorielles en vigueur.

5.5.5 Analyse de matérialité

L'analyse de matérialité aide à définir les enjeux susceptibles d'avoir un impact significatif sur les activités de l'entreprise. Elle permet également de déterminer la capacité du Groupe à créer de la valeur pour lui-même ainsi que pour ses parties prenantes. Afin de s'adapter aux changements permanents et d'optimiser la création de valeur avec ses parties prenantes, Klépierre place l'analyse de matérialité au

cœur de la stratégie Act for Good®. Cette analyse permet à la Société d'identifier les enjeux environnementaux, sociétaux et de ressources humaines pour pouvoir mettre en œuvre les mesures nécessaires. Enfin, l'analyse de matérialité permet à Klépierre de définir des projets conformes aux exigences relatives à la déclaration de performance extra-financière (DPEF), aux lignes directrices G4 du GRI et de l'EPRA.



Enjeux porteurs des risques majeurs

- Éthique des affaires
- Respect des droits de l'homme
- Santé et sécurité des clients
- Externalisation et achats responsables
- Gouvernance

Enjeux représentant les plus fortes opportunités

- Partenariat avec les enseignes
- Développement économique local
- Dialogue avec les parties prenantes
- Énergie renouvelable
- Économie circulaire

5.5.6 Tables de concordance

Les tables ci-après présentent une analyse de la concordance entre les informations publiées par Klépierre dans le présent document et les principaux référentiels de référence (européens et mondiaux) en matière de reporting extra-financier : les normes GRI et la TCFD.

Un rapport sur la performance du Groupe établi selon la troisième édition des sBPR de l'EPRA est disponible en téléchargement depuis la section RSE du site internet de Klépierre (<https://www.klepierre.com/notre-identite/l-engagement-rse>).

Les liens entre les ODD des Nations Unies et les risques et opportunités RSE sont identifiables dans le tableau de la section 5.1.3.

Déclaration de performance extra-financière

Thèmes	Document d'enregistrement universel
Présentation du modèle d'affaires	1
Description des principaux risques extra-financiers liés à l'activité de la société	5.1.3
Description des politiques pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques extra-financiers et de leurs résultats, y compris indicateurs clés	5.1.3 / 5.5.1
Respect des droits de l'homme	5.4.4
Lutte contre la corruption	5.4.4
Changement climatique (contribution et adaptation)	5.2.1.2
Économie circulaire	5.2.2
Gaspillage alimentaire	5.2.2.2
Accords collectifs et impacts	5.4.3.3.2
Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité	5.4.3.2
Engagements sociétaux	5.3/5.4

Normes Global Reporting Initiative (GRI) (2016)

Nom de la norme GRI	Numéro de la norme GRI	Document d'enregistrement universel
Normes économiques	200	
Performance économique	201	4
Présence sur le marché	202	1
Impacts économiques indirects	203	1
Pratiques d'achats	204	5.3.1.1 / 5.3.4.2
Lutte contre la corruption	205	5.4.4.1
Comportement anticoncurrentiel	206	5.4.4.1
Normes environnementales	300	
Matières	301	5.2.3
Énergie	302	5.2.1.1
Eau	303	5.2.2.3
Biodiversité	304	5.3.4.3
Émissions	305	5.2.1.2
Effluents et déchets	306	5.2.2
Conformité environnementale	307	5.1.3 / 5.1.2.1 / 5.5
Évaluation environnementale des fournisseurs	308	5.4.4.2
Normes sociales	400	
Emploi	401	5.4.3
Relations employés/direction	402	5.4.3
Santé et sécurité au travail	403	5.4.3.3
Formation et éducation	404	5.4.3.1.3
Diversité et égalité des chances	405	5.4.3.2
Lutte contre la discrimination	406	5.4.3.2
Liberté syndicale et négociation collective	407	5.4.3.3.2
Travail des enfants	408	5.4.4
Travail forcé ou obligatoire	409	5.4.4
Pratiques de sécurité	410	5.4.2.2
Droits des peuples autochtones	411	
Évaluation des droits de l'homme	412	5.4.4
Communautés locales	413	5.3.4
Évaluation sociale des fournisseurs	414	5.4.4.2
Politiques publiques	415	
Santé et sécurité des consommateurs	416	5.4.2
Commercialisation et étiquetage	417	5.4.2.1
Confidentialité des données des clients	418	
Conformité socio-économique	419	

Table de concordance TCFD

Thèmes	Recommandations TCFD	Concordance
1. Gouvernance Décrit la gouvernance de l'entreprise quant aux risques et opportunités liés au climat.	1. a) Décrit la surveillance mise en place par le Directoire quant aux risques et opportunités liés au climat. 1. b) Décrit le rôle des dirigeants dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités liés au climat.	2.3 Gestion des risques – Organisation 2.2 Gestion des risques – Principaux facteurs de risque 5.1.2.1 Gouvernance en matière de développement durable 2.3 Gestion des risques 5.2.1 Agir en faveur d'un avenir bas carbone
2. Stratégie Décrit les impacts existants et potentiels en matière de risques et d'opportunités liés au climat sur la planification des activités, de la stratégie et des finances de l'entreprise, dans la mesure où les informations sont pertinentes.	2. a) Décrit les risques et opportunités liés au climat identifiés par l'entreprise à court, moyen et long termes. 2. b) Décrit les impacts des risques et opportunités liés au climat sur la planification des activités, de la stratégie et des finances de l'entreprise. 2. c) Décrit la résilience de la stratégie d'entreprise en prenant en compte les différents scénarios climatiques, y compris un scénario de 2 °C ou moins.	2.3 Gestion des risques 5.1.3 Principaux risques et opportunités extra-financiers 5.2.1 Agir en faveur d'un avenir bas carbone 5.2.1.2.3 Développement d'actifs résilients 5.2.1 Agir en faveur d'un avenir bas carbone
3. Gestion des risques Décrit la manière dont l'entreprise identifie, évalue et gère les risques liés au climat.	3. a) Décrit les processus de l'entreprise visant à identifier et évaluer les risques liés au climat. 3. b) Décrit les processus de l'entreprise visant à gérer les risques liés au climat. 3. c) Décrit la manière dont les processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés au climat sont intégrés à la gestion des risques de l'entreprise.	2.3 Gestion des risques – Organisation 5.1.3 Principaux risques et opportunités extra-financiers 2.3 Gestion des risques – Organisation 2.2 Gestion des risques – Principaux facteurs de risque 5.1.2.1 Gouvernance en matière de développement durable 2.1 Gestion des risques 5.1.3 Principaux risques et opportunités extra-financiers 5.2.1 Agir en faveur d'un avenir bas carbone
4. Indicateurs et objectifs Décrit les indicateurs et les objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et les opportunités liés au climat, dans la mesure où les informations sont pertinentes.	4. a) Décrit les indicateurs utilisés par l'entreprise pour évaluer les risques et opportunités liés au climat et relatifs à ces processus stratégiques et de gestion des risques. 4. b) Publie les émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1 et 2, et le cas échéant, du Scope 3, ainsi que les risques associés. 4. c) Décrit les objectifs utilisés par l'entreprise pour gérer les risques et opportunités liés au climat, ainsi que ses résultats par rapport à ces objectifs.	5.2.1 Agir en faveur d'un avenir bas carbone 5.2.1.2 Changement climatique 5.2 Act for the Planet (indicateurs et objectifs)

5.5.7 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration ou disponible(s) sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 ⁽¹⁾ :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière sociale et environnementale ainsi que les informations prévues au 2° alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 du Code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (sûreté et sécurité), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection de sites listés ci-après : Grand Place et Odysseum (France), Plenilunio (Espagne), Campania (Italie), Emporia (Suède) et Poznan Plaza (Pologne) ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du Code de commerce ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 10 % et 13 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (10 % des consommations d'énergie, 12 % de la production de déchets, 13 % des consommations d'eau et 13 % des effectifs) ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre septembre 2020 et mars 2021 sur une durée totale d'intervention de dix semaines.

Nous avons mené quatre entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE, maintenance, ressources humaines, santé et sécurité.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 26 mars 2021

L'Organisme Tiers Indépendant
EY & Associés

Jean-François Bélorgey
Associé

Thomas Gault
Associé, Développement Durable

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

- Le taux de turnover
- Le taux d'absentéisme
- Le taux d'accès à la formation et le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur
- La représentativité des femmes dans le Groupe et par niveau de management
- La part des employés concernés par les mesures d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- La part de salariés qui ont contribué à la co-construction de l'avenir du Groupe

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- L'emploi (attractivité, rétention)
- L'organisation du travail (organisation, absentéisme)
- Les relations sociales (dialogue social, accords collectifs)
- La digitalisation des formations et le développement de soft skills et de formations managériales
- L'égalité de traitement (égalité hommes / femmes, lutte contre les discriminations)
- La santé et le bien-être des collaborateurs
- Le renforcement des mesures garantissant la santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs dans le contexte de crise sanitaire

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

- Les consommations d'énergie primaire en kWh et kWh/m²
- La part d'énergie consommée d'origine renouvelable dans les parties communes
- Le pourcentage de réduction des consommations d'énergie dans les parties communes par rapport à 2013
- Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe en tCO2 et par m² (scopes 1, 2 et 3) en location-based et en market-based
- Le pourcentage de réduction des émissions de CO2 par rapport à 2013
- La part des déchets non mis en décharge et la part des déchets valorisés
- La part des centres impliquant les preneurs dans des démarches d'économie circulaire
- Les consommations d'eau en m3 et en m3/visiteur
- La part des centres certifiés BREEAM In Use
- La part des centres accessibles aux transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicule électrique

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- L'amélioration de la performance énergétique (notamment via l'implémentation de programmes BOOST)
- L'amélioration des équipements techniques
- La mise en place de systèmes de comptage et de monitoring des consommations énergétiques
- Le recours à des énergies moins émettrices de gaz à effet de serre
- La limitation de l'exposition au changement climatique
- La mise en place de solutions de tri et la valorisation des déchets
- La promotion de l'économie circulaire auprès des enseignes
- Le renforcement de la valeur verte et la qualité environnementale (qualité, labels et certifications)
- L'utilisation de l'eau de pluie dans les centres (sanitaires, arrosage etc.)

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

- La part des centres ayant fait la promotion de l'emploi local
- La note de satisfaction des visiteurs (Net Promoter Score)
- La part des centres ayant fait la promotion de la santé et du bien-être
- La part des centres ayant mis à disposition un espace au profit d'une initiative locale
- La part des parties prenantes internes et externes sensibilisées à l'éthique
- La part de fournisseurs sélectionnés sur la base critères de RSE

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- La promotion de l'emploi local autour des centres
- Le dialogue avec les enseignes et visiteurs
- La satisfaction des visiteurs et la mise en place de démarches de bien-être et de confort
- La promotion de la sûreté et de la sécurité dans les centres commerciaux
- Les mesures sanitaires des centres et dispositifs de prévention de l'épidémie de Covid-19 mis en place durant l'année (notamment la labellisation « SAFEGUARD » de Bureau Veritas)
- Les actions en faveur des droits de l'homme, en particulier le respect des conventions fondamentales de l'OIT
- Les actions engagées pour prévenir la corruption et l'évasion fiscale