

# Présentation du Groupe **2021**



**KLEPIERRE**



## Présentation du Groupe

## Présentation du Groupe

Message du Président	4	Let's Play®	24
Klépierre en chiffres	6	ClubStore®	26
Histoire du Groupe	8	Act for Good®	28
Environnement économique	10	Un leadership largement reconnu à l'externe	29
Vision	12	RSE	30
Stratégie	14	Discipline financière	32
Panorama	16	Modèle d'affaires	34
Le centre commercial type	20	Les résultats clés	36
Retail First®	22		



**Jean-Marc JESTIN**  
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

« Klépierre demeure le leader européen des centres commerciaux avec un portefeuille de plus de 100 centres de premier plan. »

2021 a été une année pleine de défis, marquée notamment par l'équivalent de 2,5 mois de fermeture de magasins dans nos centres commerciaux. Malgré ces difficultés, nous avons fait preuve d'une très forte résilience et affiché en 2021 de solides résultats avec une croissance de 10,6 % de notre *cash-flow* net courant par action, dépassant notre dernier objectif affiché en octobre 2021.

Depuis la réouverture en juin 2021 et jusqu'en décembre 2021, tous nos indicateurs opérationnels ont avoisiné ou dépassé les niveaux d'avant pandémie, comme l'a démontré la reprise de notre activité locative, l'amélioration de notre taux d'occupation et le rebond du chiffre d'affaires de nos commerçants. Au cours de l'année, nous sommes également parvenus à céder pour près de 880 millions d'euros d'actifs de commerce non stratégiques et à réduire considérablement notre endettement de plus d'1 milliard d'euros.

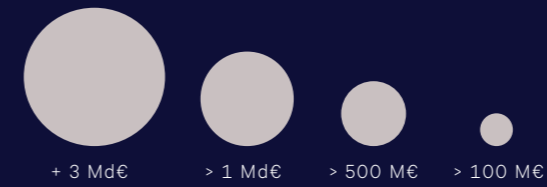
Je suis très reconnaissant envers toutes les équipes de Klépierre pour leur formidable engagement à chaque étape de cette crise. Elles ont permis, dans un environnement en pleine transformation, de mettre à disposition des enseignes notre plate-forme de centres commerciaux leaders pour les accompagner dans leur développement. Nous avons su nous adapter aux contraintes de la crise sanitaire tout en continuant d'offrir une expérience d'achat aux consommateurs, synonyme de divertissement et de plaisir dans un environnement sécurisé.

Notre excellence opérationnelle et notre expertise en matière de développement, de gestion locative et de gestion d'actifs s'inscrivent plus que jamais dans une démarche de développement durable, qui garantit une contribution positive de Klépierre sur les plans environnemental, territorial et humain. Les agences de notation extra-financière ont d'ailleurs salué le leadership international de Klépierre, lui attribuant des notes prestigieuses pour sa stratégie RSE.

Forts de notre stratégie de recentrage sur nos actifs implantés dans les métropoles à forte croissance et de notre vision innovante du centre commercial, nous agissons pour donner au commerce physique une nouvelle dimension. Klépierre demeure ainsi le leader européen des centres commerciaux avec un portefeuille de plus de 100 centres de premier plan, qui attire plusieurs centaines de millions de visiteurs par an.

Aujourd'hui, nous devons faire face à la guerre en Ukraine. Nous avons immédiatement mis à disposition nos ressources pour collecter des denrées et des produits de première nécessité afin de venir en aide à nos voisins ukrainiens. Je salue l'élan formidable de nos équipes et sais pouvoir compter sur la solidité de notre Groupe pour aborder cette nouvelle épreuve avec détermination.

**KLÉPIERRE,  
LEADER EUROPÉEN  
DES CENTRES  
COMMERCIAUX**



La taille des cercles est proportionnelle à la valeur du patrimoine de Klépierre dans chaque région.

21 Md€  
valeur du portefeuille

1,1 Md€  
de revenus

10 300  
baux

3 700  
enseignes

1 100  
salariés

4,3 M  
de m<sup>2</sup> de surface  
commerciale utile locative

12 PAYS  
en Europe continentale

**100 +**  
CENTRES COMMERCIAUX  
LEADERS EN EUROPE  
CONTINENTALE

## Klépierre en quelques dates clés



1990

Naissance de Klépierre.

Fusion avec la Compagnie foncière. Triplement du patrimoine.

1998

2000

Accord d'envergure européenne avec Carrefour pour acquérir 160 galeries commerciales.

Acquisition d'un portefeuille de centres commerciaux en Pologne et en République tchèque.

2005

2008

Acquisition de Steen & Strøm, foncière scandinave de centres commerciaux.

Simon Property Group, leader mondial de l'industrie des centres commerciaux, acquiert une participation de 28,7 % dans Klépierre.

2012

2014

Cession de 126 galeries commerciales attenantes à des hypermarchés Carrefour.

Fusion avec Corio aux Pays-Bas et acquisition de deux centres commerciaux, Oslo City (Norvège) et Plenilunio (Espagne). La valeur du patrimoine du nouveau Groupe passe de 14 Md€ à plus de 21 Md€.

2015

2019

Ouverture de l'extension de Créteil Soleil, dans l'Est Parisien, deux ans après celle de Val d'Europe.

Cession d'actifs en Norvège, France et Allemagne.

2021

# Le commerce, un secteur très fragmenté largement dominé par le commerce physique

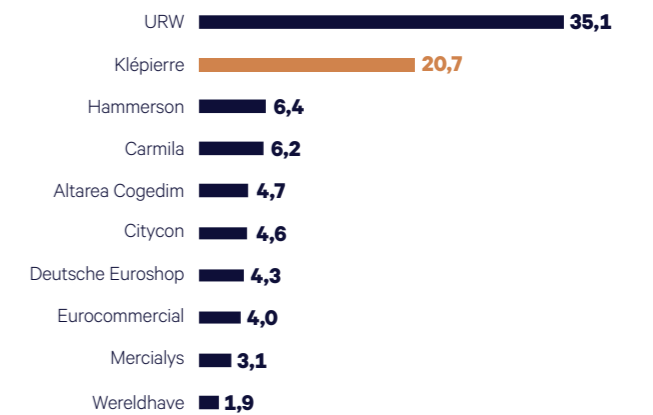
Le secteur du commerce est largement dominé par le commerce physique, qui représente 84 % des ventes au détail en Europe continentale, contre 16 % pour les ventes en ligne (infographie #1). Dans un environnement en constante évolution, les ventes en ligne ont connu une forte hausse en Europe au cours des dernières années (de 10 à 18 % selon les pays), tandis que le taux de pénétration reste très variable d'un pays à l'autre (infographie #2). Klépierre est cependant parvenue à enregistrer une croissance continue sur les derniers exercices. Cette performance est notamment liée au choix du Groupe de se spécialiser sur le segment des centres commerciaux, largement plébiscité par les principales enseignes internationales pour le déploiement de leurs magasins, puisqu'ils exercent un fort pouvoir d'attraction sur les consommateurs et bénéficient d'une grande modularité (infographie #3). Dans la catégorie des centres commerciaux, Klépierre est aujourd'hui l'un des rares acteurs à disposer d'une taille critique en Europe continentale (infographie #4).

## AVANTAGES COMPÉTITIFS DES CENTRES COMMERCIAUX infographie #3



## VALEUR DU PATRIMOINE EN EUROPE DES PRINCIPALES FONCIÈRES DE COMMERCE COTÉES AU 31 DÉCEMBRE 2021 (en milliards d'euros, en part totale, droits de mutation inclus)

infographie #4

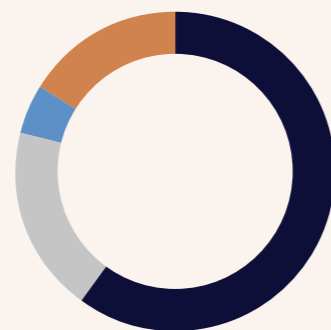


Source : Données publiées par les entreprises.  
URW : portefeuille hors US, valeur en proportionnelle du portefeuille.  
Hammerson : valeur en proportionnelle du portefeuille.  
Carmila : portefeuille en part du Groupe.  
Deutsche Euroshop : données au 30 septembre 2021.  
Eurocommercial : valeur en proportionnelle du portefeuille.

## SEGMENTATION DU SECTEUR DU COMMERCE EN 2021 infographie #1

infographie #1

Source : Étude de PwC Strategy& sur les centres commerciaux en Europe continentale, estimation Klépierre.

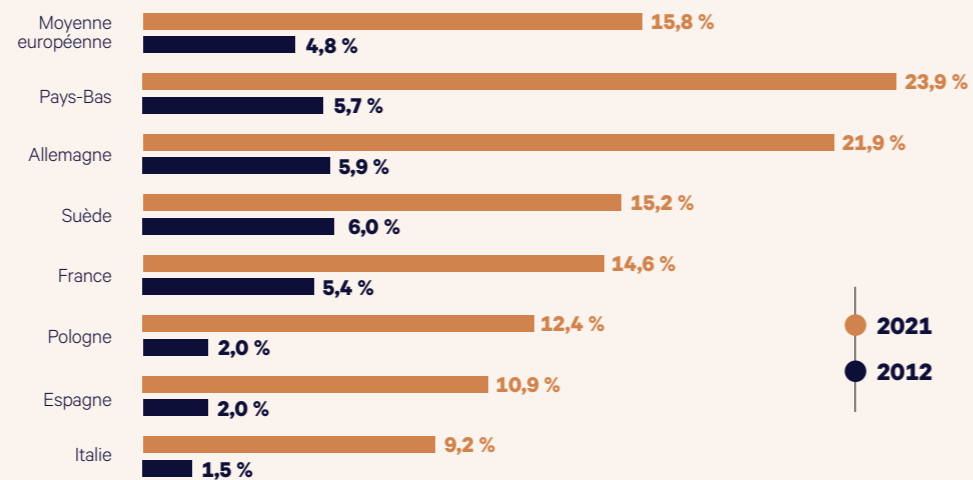


- 60 % Centre-ville
- 19 % Centres commerciaux
- 5 % Autres
- 16 % Ventes en ligne

## Taux de pénétration du commerce en ligne par pays infographie #2

infographie #2

Source : Centre for Retail Research.



## SHOP. MEET. CONNECT.®

Dans un univers en pleine transformation, notre signature - Shop. Meet. Connect.® - résume notre identité et est le fondement de notre vision du centre commercial.



« Les centres commerciaux sont des lieux de vie et de rencontres, des lieux ouverts où convergent tous les types de communautés, physiques et digitales. »

**JEAN-MARC JESTIN**  
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

## SHOP.

Parce que Klépierre est convaincue que le commerce physique continuera de se développer, notamment grâce à une offre attractive et sans cesse renouvelée.



## MEET.

Parce que nos centres sont des lieux de vie et de rencontres et pas uniquement de simples sites marchands. Les clients viennent y vivre une expérience synonyme d'émotions et de plaisir.



## CONNECT.

Parce que nos centres offrent un service unique réunissant les univers physique et digital. Connectés à la ville et aux populations, ils font aussi partie intégrante des plates-formes multicanales des enseignes et offrent des services numériques aux visiteurs.



# Une vision et une stratégie adaptées à l'évolution du commerce

Depuis dix ans, le Groupe a recentré ses activités sur les marchés privilégiés par les enseignes et les actifs dominants implantés dans les villes les plus dynamiques d'Europe. Son expertise opérationnelle unique lui permet d'accompagner ses clients dans leur développement et de renouveler régulièrement l'offre commerciale de ses centres, essentielle à l'expérience promise aux visiteurs. Cette approche centrée sur les clients vise à faire du shopping un plaisir et à transmettre aux consommateurs des émotions uniques. Enfin, être leader européen des centres commerciaux est autant une fierté qu'une responsabilité : le Groupe s'engage donc, à travers une multitude d'initiatives quotidiennes, à contribuer de manière positive aux enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux actuels.



**CONTINUER D'INVESTIR  
DANS DES CENTRES  
DOMINANTS AU  
CŒUR DES PLUS  
GRANDES VILLES  
EUROPÉENNES**

Au fil des années, le Groupe a développé un portefeuille unique de centres commerciaux leaders dans les zones de chalandise les plus riches, les plus denses et les plus dynamiques d'Europe. Sa sélection d'actifs répond aussi au positionnement et au plan d'expansion des principales enseignes nationales et internationales et lui confère des avantages compétitifs décisifs pour s'adapter à la transformation du commerce.



**RENOUVELER  
L'OFFRE COMMERCIALE  
ET ACCOMPAGNER  
LE DÉVELOPPEMENT  
DES ENSEIGNES**

Fort de son expertise opérationnelle et de la relation privilégiée qu'il entretient avec les plus grandes enseignes, le Groupe modernise constamment l'offre commerciale de ses centres et répond rapidement aux besoins de développement des commerçants, en leur offrant la possibilité de se développer sous leur dernier format omnicanal.



**OFFRIR  
LA MEILLEURE  
EXPÉRIENCE CLIENT  
À NOS VISITEURS**

Afin d'améliorer l'expérience client au sein de ses centres commerciaux, Klépierre renforce ses actions marketing et soigne l'architecture et l'agencement de ses actifs. Cette démarche s'incarne dans deux concepts : Let's Play® et Clubstore®. Sensible aux défis environnementaux, sociétaux et sociaux, Klépierre a par ailleurs lancé une démarche RSE fin 2017 – Act for Good® – qui vise à garantir une contribution positive de ses activités aux enjeux actuels.



**UN PORTEFEUILLE DE CENTRES LEADERS DANS LES PLUS GRANDES VILLES D'EUROPE CONTINENTALE**

Afin d'intégrer la dimension phytale dans leur modèle de création de valeur, les enseignes mettent en place une stratégie omnicanal visant à créer un écosystème entre les magasins et leur offre digitale. Dans ce contexte, les commerçants sont de plus en plus sélectifs sur l'implantation de leurs magasins. Klépierre a, au cours de ces dernières années, accompagné ce mouvement en se recentrant sur les destinations privilégiées par les enseignes.



Val d'Europe  
Paris - France



Créteil Soleil  
Paris - France



Porta di Roma  
Rome - Italie



Field's  
Copenhague - Danemark



Campania  
Naples - Italie



Nový Smíchov  
Prague - République tchèque



Shopville Le Gru  
Turin - Italie



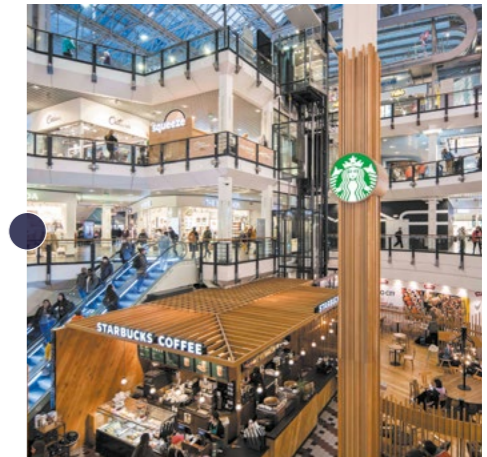
La valeur de notre portefeuille est largement concentrée sur les principales villes européennes

**72 %**

DE NOTRE PORTEFEUILLE EST CONCENTRÉ SUR LES « MÉTROPOLIS RÉGIONALES » DE PLUS D'UN MILLION D'HABITANTS



Oslo City  
Oslo  
Norvège



Emporia  
Malmö  
Suède



Blagnac  
Toulouse  
France

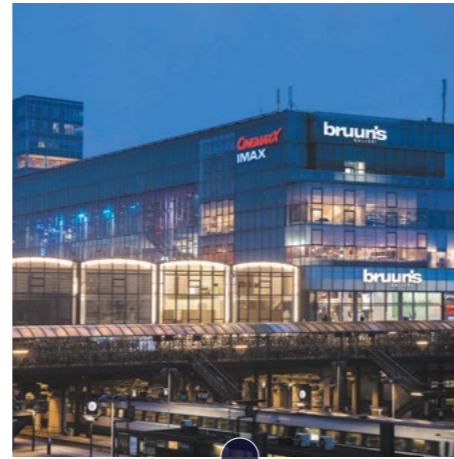




**La Gavia**  
Madrid - Espagne



**Plenilunio**  
Madrid - Espagne



**Bruun's**  
Aarhus - Danemark



**Odysseum**  
Montpellier - France



**L'Esplanade**  
Louvain-La-Neuve - Belgique



**Jaude**  
Clermont-Ferrand - France

**Hoog Catharijne**  
Utrecht - Pays-Bas



**LA VALEUR MOYENNE D'UN CENTRE  
A ÉTÉ MULTIPLIÉE PAR 3 DEPUIS 2012**

Depuis 2012, le Groupe a cédé plus de 150 actifs pour un montant total de 7,3 milliards d'euros et procédé à des acquisitions / développements pour un montant cumulé de 6,8 milliards d'euros. Au travers de ces opérations, la valeur moyenne d'un centre Klépierre a été multipliée par 3.

Les 20 et les 50 premiers actifs  
du Groupe représentent  
respectivement

**54 %**

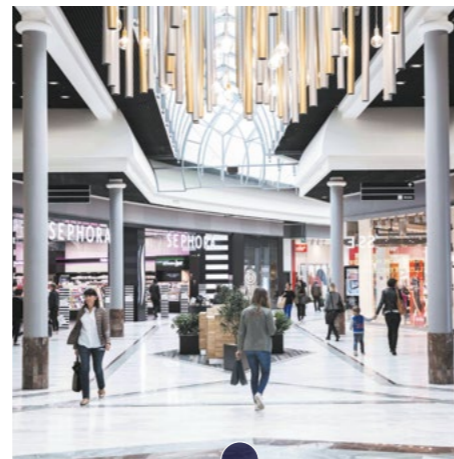
ET

**82 %**

DE LA VALEUR  
TOTALE DU PORTEFEUILLE



**Nueva Condomina**  
Murcia - Espagne



**Rives d'Arcins**  
Bordeaux - France



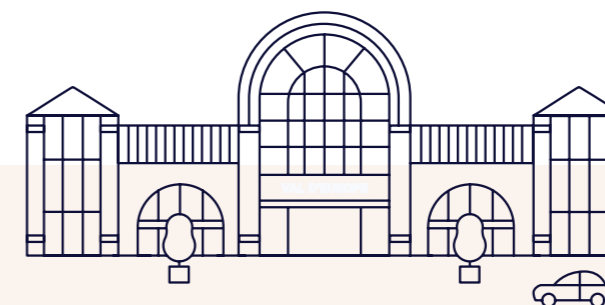
**Saint-Lazare**  
Paris - France



**Les Passages**  
Paris - France



**Belle Epine**  
Paris - France



## Un centre commercial chez Klépierre

Données moyennes clés pour les 50 premiers actifs de Klépierre représentant 82 % de la valeur totale du patrimoine.

**+ de 120**  
MAGASINS



**66 000 m<sup>2</sup>**  
SURFACE COMMERCIALE UTILE TOTALE



**12 M<sup>(1)</sup>**  
VISITEURS PAR AN

**366 M€**  
VALEUR MOYENNE

**13 %<sup>(2)</sup>**  
TAUX D'EFFORT



**80 kWh/m<sup>2</sup>**  
INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE

**94 %**  
PART DES DÉCHETS VALORISÉS

**97 %**  
PART DES PRESTATAIRES LOCAUX

## Mix merchandizing d'un centre commercial

(en % de la SCU totale)

**32 %**

MODE

**10 %**

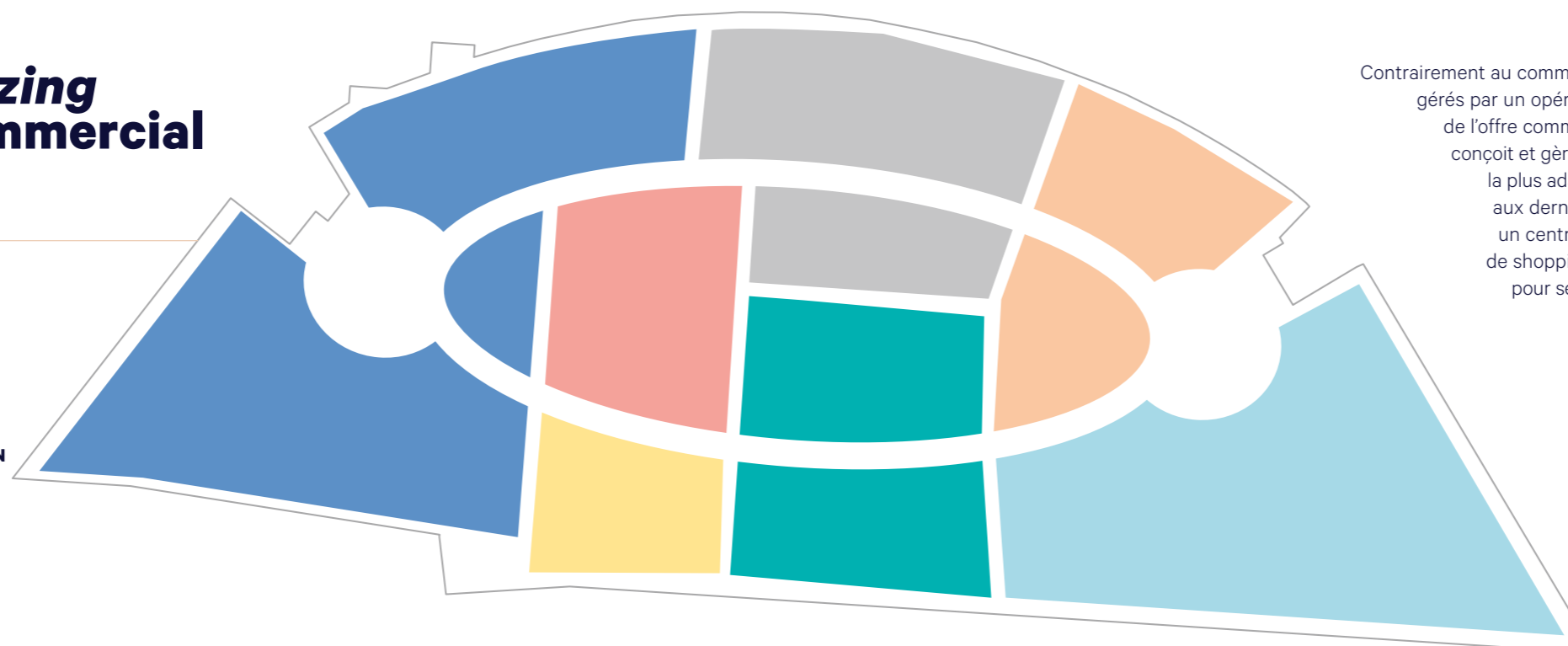
ÉQUIPEMENT DE LA MAISON  
Produits pour la maison, bricolage et jardinage

**6 %**

SANTÉ ET BEAUTÉ  
Parfumerie et soins de beauté, optique, pharmacie, cheveux et corps, centres médicaux

**11 %**

CULTURE, CADEAUX ET LOISIRS  
Articles de sport, jouets et cadeaux, bijoux, téléphonie, produits culturels et tabac



Contrairement au commerce de centre-ville, les centres commerciaux sont gérés par un opérateur unique et spécialisé qui veille à la cohérence de l'offre commerciale tout autant qu'à sa variété. Ainsi, le Groupe conçoit et gère ses centres afin d'y décliner en permanence l'offre la plus adaptée à chaque zone de chalandise et de répondre aux dernières tendances de consommation. Chez Klépierre, un centre commercial n'est donc pas seulement synonyme de shopping : c'est une offre plus complète et plus qualitative pour se restaurer, pour se divertir, pour prendre soin de soi ou même pour faire du sport.

AUTRES  
Cinémas, salles de sport, grands magasins et autres

**9 %**

ALIMENTATION ET RESTAURATION

**8 %**

HYPERMARCHÉ / SUPERMARCHÉ

**24 %**

(1) Chiffre présenté au 31/12/2019. Les données 2021 ayant été affectées par les nombreuses fermetures de centre, elles sont peu représentatives d'un actif type chez Klépierre.

(2) Taux d'effort. Le taux d'effort représente le ratio des loyers collectés rapportés au chiffre d'affaires des commerçants (y compris les périodes de fermeture).

# RETAIL FIRST® priorité à l'offre

Pour convaincre, nos centres se doivent de proposer une offre commerciale complète faisant directement écho aux attentes des consommateurs. Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur sa plate-forme inégalée de centres commerciaux qui lui a permis de développer une relation privilégiée et un partenariat de long terme avec la plupart des enseignes notables et internationales. Du *pop-up store* au grand magasin en passant par la petite boutique, Klépierre accompagne les commerçants dans leur développement et leur propose le format le plus adapté à leur positionnement.

La diversité des segments représentés ainsi que la part belle faite à des enseignes exclusives permettent de construire une offre commerciale moderne et attractive.



NOMBRE DE  
BOUTIQUES  
PAR ENSEIGNE  
données au  
31 décembre 2021

BESTSELLER™

86

CALZEDONIA

155

DOUGLAS

54

FNAC DARTY

40

Foot Locker

51

GrandVision 

126

  
GROUPE ROCHER

76



74

INDITEX

211

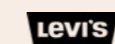
 JD Group

48

Une sélection unique  
avec les marques  
internationales



71



47



41

PANDORA

51

PRIMARK™

12

SEPHORA

58



105



43



41



NOUVELLE CAMPAGNE  
LANCÉE EN 2021

CHIFFRES CLÉS  
DU LANCEMENT DU  
NOUVEAU PROGRAMME  
DE FIDÉLITÉ

PROGRAMME DE FIDÉLITÉ  
DANS LES CENTRES  
COMMERCIAUX LANCÉ EN  
**SEPTEMBRE 2021**

**+ DE 200 000**  
TÉLÉCHARGEMENTS  
DE L'APPLICATION DEPUIS  
SEPTEMBRE 2021

**25**  
CENTRES COMMERCIAUX  
DÉJÀ CONCERNÉS

# LET'S PLAY® la part émotionnelle du shopping physique

Pour nos clients, nos centres commerciaux sont plus qu'un lieu d'achat : c'est un lieu de vie et de rencontres pour se divertir et vivre des expériences en famille et entre amis. Let's Play® est la réponse marketing de Klépierre à cette exigence et vise à donner une dimension émotionnelle et ludique à chaque visite comme en témoigne notre dernière campagne.

Cette démarche offre aux consommateurs une expérience émotionnelle augmentée dont le commerce en ligne est dépourvu. Elle s'articule autour de trois axes forts : les événements, l'expérience phygitale et les réseaux sociaux.



### ÉVÉNEMENTS ET RETAILTAINMENT

Expositions culturelles, concerts, défis sportifs, tournées des géants de l'entertainment (Nickelodeon, Marvel Disney, etc.)



### PHYGITAL

Synergies entre le commerce physique et le commerce digital : annonces d'offres commerciales sur les médias sociaux, *click & collect*, services d'information, etc.



### RÉSEAUX SOCIAUX

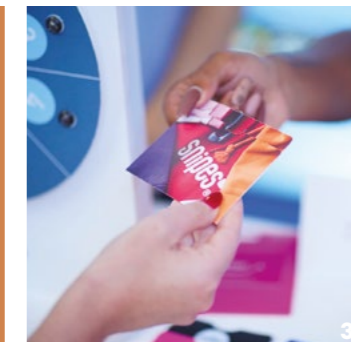
Offres ludiques et immersives dédiées aux consommateurs qui visent à créer du lien et des communautés autour et au-delà du centre commercial.

## LE PROGRAMME DE FIDÉLITÉ



Un programme de fidélité digital offrant à ses membres :

- des offres exclusives de la part des commerçants et des marques partenaires ;
- des invitations à des événements ;
- des services exclusifs offerts ;
- une participation à des tirages au sort.



1. **Odysseum**  
Montpellier  
France
2. **Shopville Le Gru**  
Turin  
Italie
3. **Aqua Portimão**  
Portimão  
Portugal

## LES ÉVÉNEMENTS



1. **Shopville Le Gru**  
Turin  
Italie
2. **Nový Smíchov**  
Prague  
République tchèque
3. **La Gavia**  
Madrid  
Espagne

# CLUBSTORE® l'hospitalité selon Klépierre

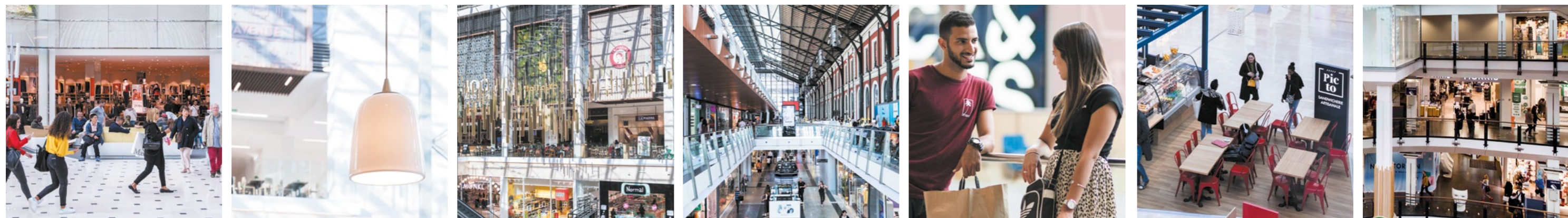
Attentive à l'accueil de ses visiteurs, Klépierre a conçu un parcours client sans couture, personnalisé et constamment amélioré.

Ce parcours s'articule autour de 16 points d'attention dans l'expérience client qui vont de l'accès digital (site internet, application) à l'accueil reçu en centre, du parking aux devantures de magasins en passant par les services ou encore l'ambiance sonore et olfactive.

Tous ces éléments participent d'une expérience toujours plus fluide, simple et personnalisée dans un centre commercial dont l'architecture et l'agencement intérieur sont synonymes de confort et de bien-être.

Clubstore® résume donc l'hospitalité selon Klépierre. Ces standards sont mis en place dans l'ensemble du portefeuille et sont renforcés en permanence par l'analyse des meilleures pratiques et par la connaissance pointue de nos visiteurs, grâce à la mesure régulière de leur satisfaction.

Une bonne connaissance des visiteurs est indispensable pour améliorer l'expérience client qu'offre Klépierre. L'augmentation du score NPS (Net Promoter Score) de plus de 18 points par rapport à 2017 enregistré en 2021 témoigne des améliorations concrètes apportées par le Groupe à destination de ses visiteurs. Cet indicateur permet à Klépierre de mesurer la satisfaction de ses clients et la probabilité qu'un visiteur recommande un centre commercial à ses proches.



# ACT FOR GOOD®

Lancée en 2017 et co-construite avec les parties prenantes externes, Act for Good® vise à amplifier l'excellence opérationnelle par la prise en compte d'enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux. Cette stratégie repose sur des engagements concrets à horizon 2022 et des ambitions pour 2030 déclinés autour de 3 grands piliers<sup>(1)</sup> :

Au cœur des villes et des populations, nos centres se doivent de contribuer au respect de l'environnement, au développement des territoires où ils sont implantés et au bien-être de leurs visiteurs et de leurs salariés : c'est l'essence même de notre démarche développement durable.



(1) Nos engagements pour 2022 et nos réalisations pour l'année 2021 sont présentés en détail dans le chapitre 3 « Développement durable ».

## UN LEADERSHIP LARGEMENT RECONNU À L'EXTERNE

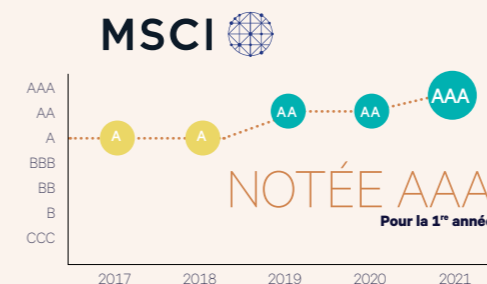
Klépierre est régulièrement plébiscitée par les principales agences extra-financières et instances internationales pour son engagement et ses résultats.



#1 EUROPE RETAIL LEADER  
#1 GLOBAL RETAIL LISTED LEADER  
#1 EUROPE LISTED LEADER  
NIVEAU FIVE STARS

STRATÉGIE DE LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE  
RECONNUE AU PLUS HAUT NIVEAU DE PERFORMANCE (< 1,5 °C)

Klépierre fait partie des 30 foncières immobilières en Europe à avoir obtenu ce niveau.



2021 LEADERSHIP  
Liste A Climat

Intégration de l'action Klépierre à l'indice  
EURONEXT  
CAC40 ESG



MÉDAILLE D'OR 2021  
Pour la 10<sup>e</sup> année consécutive



# L'achat en centre commercial, un circuit vertueux

**Les analyses sectorielles montrent que l'achat en centre commercial est vertueux aussi bien d'un point de vue environnemental que socio-économique<sup>(1)</sup>, surtout par rapport au commerce en ligne avec livraison à domicile.**

Les consommateurs ont tendance à optimiser leurs déplacements au centre commercial en combinant souvent l'achat de produits non alimentaires et d'autres activités (courses alimentaires, trajets domicile-travail, séances de sport, loisirs, etc.), ce qui permet de réduire l'impact environnemental. Par ailleurs, en tant qu'espaces de loisirs et lieux de convivialité profondément ancrés dans la vie locale, les centres commerciaux prennent une grande part au développement et à la revitalisation des économies et communautés locales.

« Dans la plupart des cas, l'achat en centre commercial est plus vertueux que le commerce en ligne avec livraison à domicile. »

## UTILISATION DES RESSOURCES



**10 x moins<sup>(2)</sup>**  
d'emballages carton consommés



**1,5 x moins<sup>(2)</sup>**  
de plastique consommé

## PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ



**4,2 x moins<sup>(2)</sup>**  
d'impact sur la pollution des milieux



**10 x moins<sup>(2)</sup>**  
d'impact sur l'utilisation des sols

## DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES



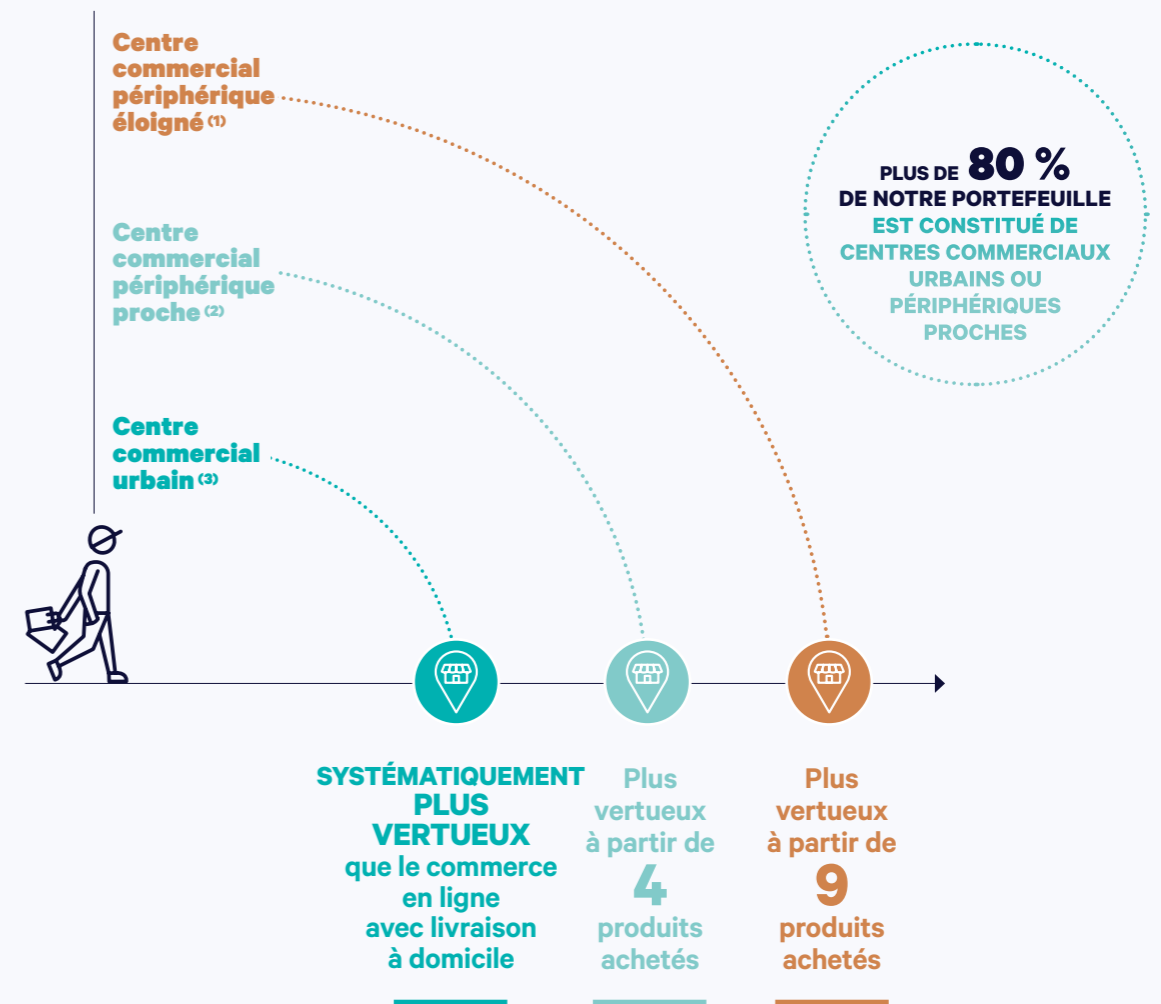
**+ 20 %**  
d'emplois générés  
par M€ de chiffre d'affaires



**Une plus grande contribution**  
aux collectivités  
par les impôts locaux



## ÉMISSIONS CARBONE



En France, les consommateurs achètent en moyenne **6,3 produits non alimentaires<sup>(4)</sup>** lorsqu'ils se rendent dans leur centre commercial, l'empreinte environnementale des trajets en véhicule thermique étant dans la plupart des cas inférieure à celle des émissions carbone générées par le commerce en ligne avec livraison à domicile.

(1) Source : Évaluation comparée de l'impact environnemental et social de plusieurs parcours d'achat, réalisée par EY pour le compte du CNCC (Centre National des Centres Commerciaux).

(2) Sur la base d'un panier moyen de quatre produits non alimentaires en France.

(1) Sur la base d'une distance maximale de vingt kilomètres aller en véhicule thermique.

(2) Sur la base d'une distance maximale de cinq kilomètres aller en véhicule thermique.

(3) Sur la base d'une distance maximale d'un kilomètre aller avec un moyen de mobilité douce (marche, vélo, transports en commun, etc.).

(4) Source : Évaluation comparée de l'impact environnemental et social de plusieurs parcours d'achat, réalisée par EY pour le compte du CNCC (Centre National des Centres Commerciaux).



# Pas de performance à long terme sans discipline financière

Notre conviction est qu'une performance de long terme passe par une utilisation raisonnable de l'endettement. Cette discipline financière se caractérise par :

- des indicateurs financiers et un rating très solides (BBB+ – perspective stable, rating renouvelé par l'agence de notation Standard & Poors en novembre 2021) (infographie #2) ;
- un accès optimal au marché des financements au cours des trois dernières années et une liquidité abondante couvrant tous les besoins de refinancement jusqu'à fin 2024 ; et
- un endettement en forte baisse (plus d'un milliard d'euros cette année) grâce à une génération de *cash-flow* et des cessions d'actifs qui ont permis de financer la distribution de dividendes aux actionnaires tout en poursuivant nos investissements (infographies #3 et #4).

## UN ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE LEADER MONDIAL DU SECTEUR DES CENTRES COMMERCIAUX (au 31 décembre 2021) infographie #1



22,3 %  
Simon Property Group

6,2 %  
APG

71,5 %  
Autres actionnaires (flottant y compris autocontrôle)



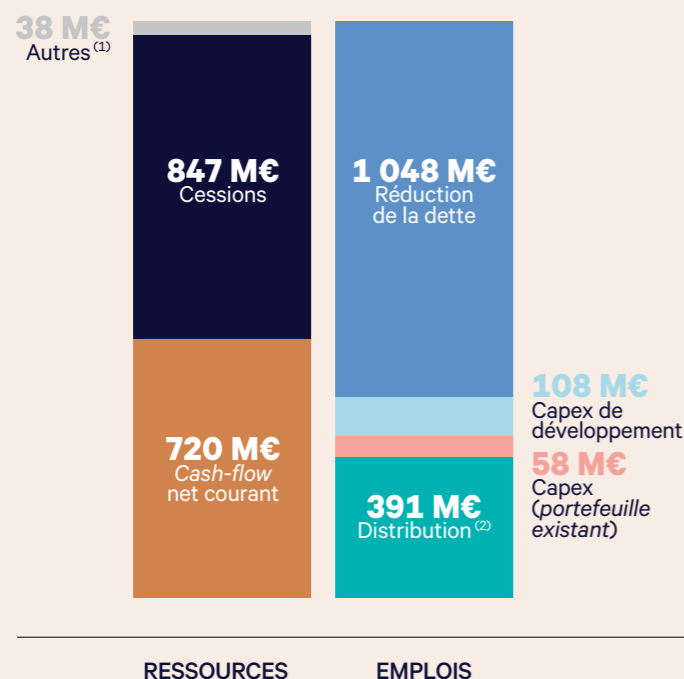
## PRINCIPAUX RATIOS FINANCIERS (au 31 décembre 2021) infographie #2

**RATIO DE COUVERTURE DES FRAIS FINANCIERS** **8,3 x**

**DETTE NETTE / EBE** **8,8 x**

**NOTATION S&P** **BBB+**  
(perspective stable)

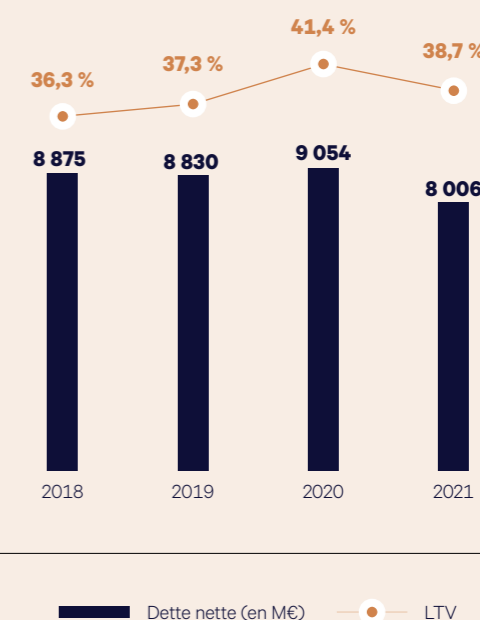
## EMPLOIS ET RESSOURCES : UN ENDETTEMENT EN FORTE BAISSÉ infographie #3



(1) Dont variation de BFR, coûts non-récurrents, restructuration de la dette nette et effet de change.  
(2) Dont dividendes payés aux actionnaires de Klépierre et aux partenaires dans les co-entreprises.



## DETTE NETTE ET RATIO D'ENDETTEMENT (LTV) (2018-2021) infographie #4



# Modèle d'affaires

## TENDANCES

Évolution des modes de consommation (progression du commerce en ligne, circuits courts, consommation responsable, etc.)

Métropolisation de l'Europe

Montée en puissance des enjeux environnementaux

Liquidité du marché de l'investissement en immobilier commercial

Marché de l'emploi concurrentiel

## Ressources

### FINANCIÈRES

- 20,7 Md€ de patrimoine
- 8,0 Md€ d'endettement net
- 6,0 Md€ de capitalisation boursière

### ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

- 3 700 enseignes

### HUMAINES ET INTELLECTUELLES

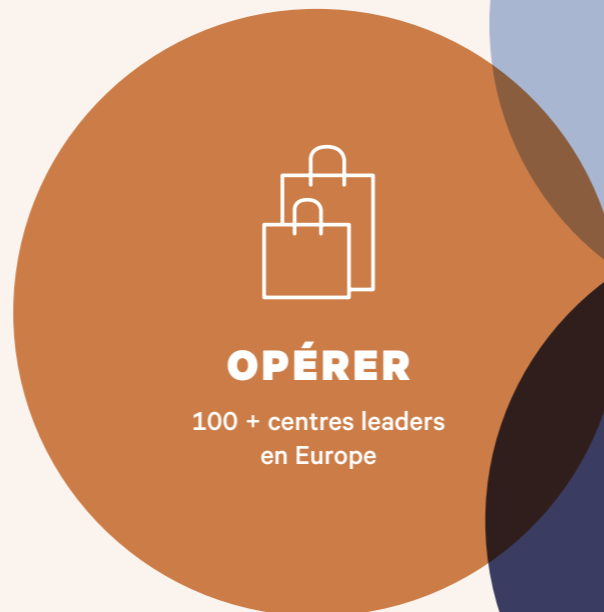
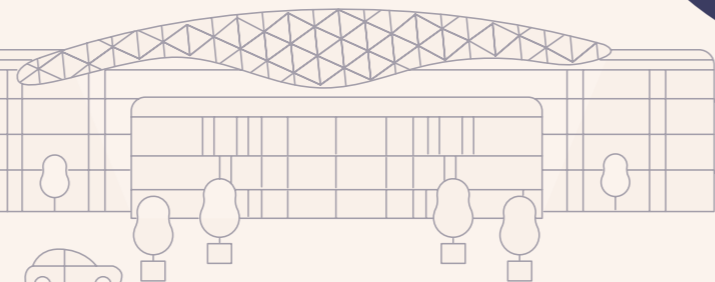
- 1 100 collaborateurs
- 33 % de femmes parmi les 100 plus hauts postes à responsabilité

### NATURELLES

- 78,9 kWh/m<sup>2</sup> de consommation annuelle d'énergie
- 2,3 M de m<sup>3</sup> de consommation d'eau
- 95 % d'électricité renouvelable

### INFRASTRUCTURES & TECHNOLOGIE

- 100 % des actifs connectés aux transports en commun
- Plus de 10 partenariats avec des *start up* au niveau Groupe
- 190 To de données IT (hors sauvegarde)



## OPÉRER

100 + centres leaders en Europe

## ACQUÉRIR ET CÉDER

20,7 Md€ de valeur de portefeuille au 31/12/21

## DÉVELOPPER ET RÉNOVER

Pipeline de projets d'extension et de rénovation de 1,5 Md€

## Création de valeur

### FINANCIÈRES

- 720 M€ de *cash-flow* net courant
- 285 M€ distribués aux actionnaires au titre de l'exercice 2020
- 115 M€ d'intérêts financiers

### ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

- 1 570 nouveaux baux
- Pour 1 emploi Klépierre créé, 2,2 emplois sont créés dans l'économie locale
- 100 % de centres ayant fait don d'un espace à un acteur local
- Progression de 18 points du NPS (*versus* 2017)
- 87 M€ de taxes locales

### HUMAINES ET INTELLECTUELLES

- 31 % de promotion interne
- 100 % d'accès à la formation
- 100 % des jeunes diplômés ont eu la possibilité de bénéficier de conseils d'orientation professionnelle personnalisés

### NATURELLES

- 87 % de réduction d'intensité CO<sub>2</sub> (depuis 2013)
- 45 % de réduction d'intensité énergétique (depuis 2013)
- 100 % de centres certifiés
- 98 % de déchets valorisés



## Parties prenantes



Visiteurs



Collaborateurs



Enseignes



Fournisseurs



Investisseurs



Communautés locales



Organismes publics



COMPTE DE RÉSULTAT

	2017	2018	2019	2020	2021
Revenu locatif brut (en million d'euros)	1 236,0	1 252,2	1 242,3	1 062,4	1 006,4
Revenu locatif net (en million d'euros)	1 105,6	1 119,0	1 130,6	846,2	879,5
Excédent brut d'exploitation (en million d'euros)	1 012,2	1 025,7	1 053,2	797,2	806,8
Coût de la dette (en million d'euros)	- 169,8	- 151,6	- 122,2	- 108,6	- 115,3
Cash-flow net courant (en part du Groupe, en million d'euros)	760,6	793,7	830,3	586,9	622,3
Cash-flow net courant par action (en euros)	2,48	2,65	2,82	2,05	2,18
Dividende par action (en euros)	1,96	2,10	2,20	1,00	1,70 <sup>(1)</sup>

INDICATEURS OPÉRATIONNELS

Réversion	12,9 %	11,1 %	8,2 %	4,5 %	0,9 %
Taux d'effort	12,2 %	12,3 %	12,4 %	13,2 %	12,6 %
Taux de vacance EPRA	3,2 %	3,2 %	3,0 %	4,8 %	5,3 %
Taux d'impayés <sup>(2)</sup>	1,5 %	1,7 %	1,6 %	16,0 %	13,3 %
Évolution du chiffre d'affaires des commerçants (à périmètre constant)	2,1 %	0,9 %	1,8 %	- 11,0 %	10,1 %

VALEUR DU PORTEFEUILLE

Portefeuille en part totale (en million d'euros, droits de mutation inclus)	24 419	24 440	23 673	21 859	20 713
Rendement initial net EPRA	4,9 %	4,9 %	5,0 %	5,3 %	5,2 %
EPRA NTA par action (en euros)	N/A	N/A	36,90	31,40	31,20

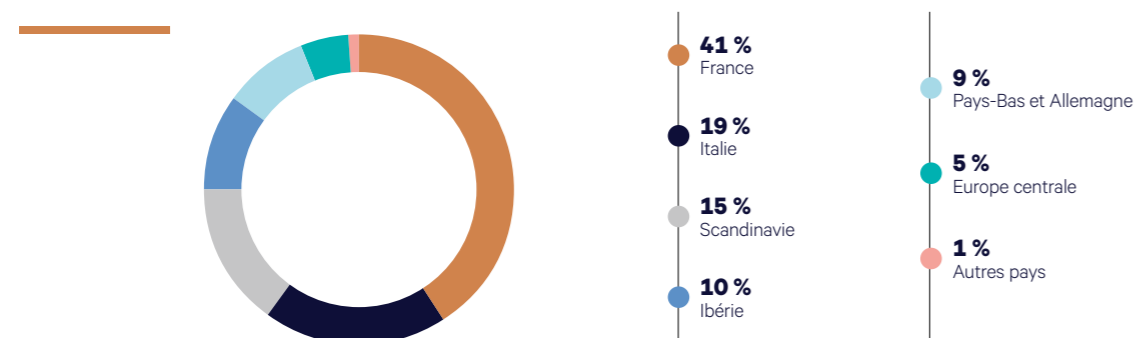
INDICATEURS FINANCIERS

Dette nette (en million d'euros)	8 979	8 875	8 830	9 054	8 006
Coût de la dette	1,8 %	1,6 %	1,5 %	1,2 %	1,2 %
Ratio de couverture des frais financiers	6,3 x	7,0 x	8,0 x	7,3 x	8,3 x
Ratio d'endettement (LTV)	36,8 %	36,3 %	37,3 %	41,4 %	38,7 %
Dette nette/EBE	8,6 x	8,3 x	8,0 x	10,8 x	8,8 x

(1) Soumis au vote des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 26 avril 2022. Pour de plus amples informations, se reporter au chapitre 2 « Activité de l'exercice ».  
(2) Le taux d'impayés correspond à : 1 - taux de collecte cible.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PORTEFEUILLE

(en % de la valeur du portefeuille au 31 décembre 2021)



ACT FOR THE PLANET

Réduction de la consommation énergétique dans les parties communes et desservies<sup>(2)</sup>  
Part d'électricité d'origine renouvelable utilisée dans les parties communes et desservies  
Part des déchets valorisés  
Part des centres commerciaux ayant obtenu une certification développement durable (en valeur)

	2018	2019	2020	2021
Réduction de la consommation énergétique dans les parties communes et desservies <sup>(2)</sup>	- 17 %	- 29 %	- 43 %	- 45 %
Part d'électricité d'origine renouvelable utilisée dans les parties communes et desservies	73 %	93 %	93 %	95 %
Part des déchets valorisés	90 %	93 %	96 %	98 %
Part des centres commerciaux ayant obtenu une certification développement durable (en valeur)	74 %	100 %	100 %	100 %



ACT FOR TERRITORIES

Part des centres ayant favorisé l'emploi local (en valeur)  
Part des centres mettant gratuitement à disposition des espaces dédiés à des actions locales (en valeur)  
Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans un centre (en valeur)

Part des centres ayant favorisé l'emploi local (en valeur)	48 %	85 %	95 %	100 %
Part des centres mettant gratuitement à disposition des espaces dédiés à des actions locales (en valeur)	76 %	97 %	98 %	100 %
Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans un centre (en valeur)	53 %	79 %	98 %	98 %



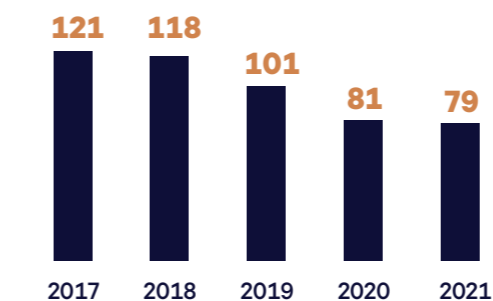
ACT FOR PEOPLE

Progression du Group's Net Promoter Score (NPS) par rapport à 2017  
Taux d'accès des collaborateurs à la formation  
Part des centres faisant la promotion de la santé et du bien-être (en valeur)

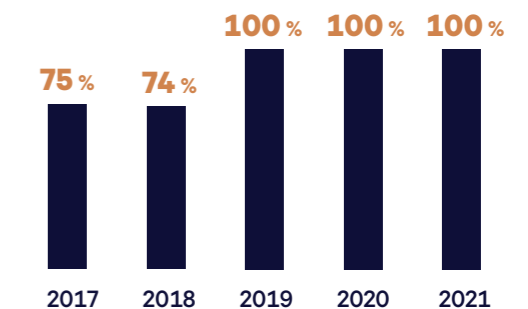
Progression du Group's Net Promoter Score (NPS) par rapport à 2017	+ 2 pts	+ 10 pts	+ 8 pts	+ 18 pts
Taux d'accès des collaborateurs à la formation	92 %	98 %	100 %	100 %
Part des centres faisant la promotion de la santé et du bien-être (en valeur)	56 %	89 %	99 %	100 %

(1) Pour de plus amples informations sur le périmètre et la nature de ces indicateurs, se référer au chapitre 3 « Développement durable » du présent document d'enregistrement universel.  
(2) Variation par rapport à l'année 2013 de référence.

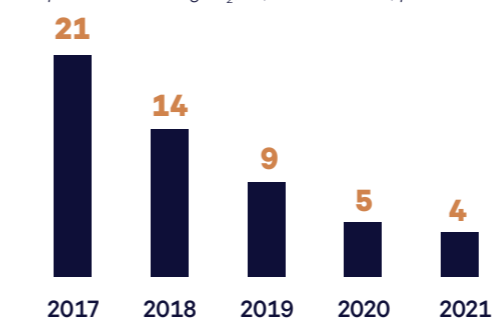
INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES PARTIES COMMUNES ET DESSERVIES  
(en kWh/m<sup>2</sup>, périmètre courant)



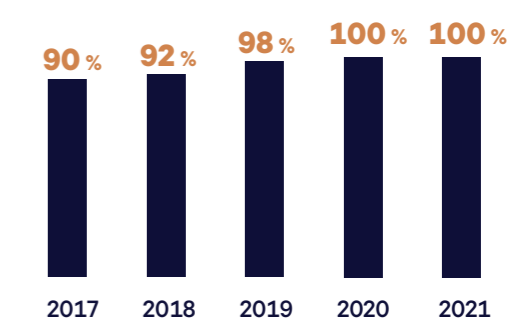
PART DES CENTRES COMMERCIAUX AYANT OBTENU UNE CERTIFICATION DÉVELOPPEMENT DURABLE  
(en pourcentage de valeur, périmètre courant)



INTENSITÉ EN MATIÈRE D'ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE  
(Scopes 1 et 2) (en kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>, market-based, périmètre courant)



TAUX D'ACCÈS DES COLLABORATEURS À LA FORMATION  
(en pourcentage, périmètre courant)



Crédits photos : © Alfred Cromback, © Mingle Prod, © Vincent Desailly, © Hugo Hébrard, © Alvisé Busetto

Conception et réalisation : **côtécorp.**

Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74



**Klépierre**

26, boulevard des Capucines

CS 20062

75009 Paris – France

+33 (0)1 40 67 57 40

**[www.klepierre.com](http://www.klepierre.com)**