

DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE

**2016**



# 1 /

## PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1</b>	La stratégie de Klépierre en bref	4
<b>1.2</b>	Chiffres clés	5
<b>1.3</b>	Bourse et actionariat	9
<b>1.4</b>	Historique	10
<b>1.5</b>	Patrimoine au 31 décembre 2016	11
<b>1.6</b>	Organigramme simplifié au 31 décembre 2016	23
<b>1.7</b>	Position concurrentielle	24
<b>1.8</b>	Principaux facteurs de risque	25

# 2 /

## ACTIVITÉ DE L'EXERCICE

<b>2.1</b>	Revue des performances opérationnelles des centres commerciaux	40
<b>2.2</b>	Activité par région	44
<b>2.3</b>	Investissements, développements et cessions	51
<b>2.4</b>	Résultat et cash-flow consolidés	54
<b>2.5</b>	Résultat social et distribution	56
<b>2.6</b>	Évaluation du portefeuille d'actifs	57
<b>2.7</b>	Indicateurs de performance EPRA	61
<b>2.8</b>	Politique financière	64
<b>2.9</b>	Gouvernance	67
<b>2.10</b>	Événements postérieurs à la date de clôture	67
<b>2.11</b>	Perspectives	67

# 3 /

## ÉTATS FINANCIERS

<b>3.1</b>	Comptes consolidés au 31 décembre 2016	70
<b>3.2</b>	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	131
<b>3.3</b>	Comptes annuels au 31 décembre 2016	132
<b>3.4</b>	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	156
<b>3.5</b>	Autres informations	157

# 4 /

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

<b>4.1</b>	Une stratégie ambitieuse et une organisation intégrée	162
<b>4.2</b>	L'excellence opérationnelle et durable au cœur de notre stratégie	172
<b>4.3</b>	Klépierre, un acteur engagé sur toute sa chaîne de valeur	188
<b>4.4</b>	Les collaborateurs, un des principaux actifs de Klépierre	196
<b>4.5</b>	Méthodologie, table de concordance et vérification des données	202

# 5 /

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>5.1</b>	Direction et contrôle de la Société	212
<b>5.2</b>	Rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux	232

# 6 /

## CAPITAL, ACTIONNARIAT, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

<b>6.1</b>	Capital et actionariat	262
<b>6.2</b>	Assemblée Générale des actionnaires	278

# 7 /

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>7.1</b>	Renseignements de caractère général	304
<b>7.2</b>	Documents accessibles au public	306
<b>7.3</b>	Attestation de la personne responsable du document de référence faisant office de rapport financier annuel	306
<b>7.4</b>	Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière	307
<b>7.5</b>	Tables de concordance	307

## GLOSSAIRE

313

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

INTÉGRANT LE RAPPORT  
FINANCIER ANNUEL



RETROUVEZ  
VOTRE DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE  
**EN VERSION  
INTERACTIVE**  
SUR NOTRE SITE  
[www.klepierre.com](http://www.klepierre.com)



AUTORITÉ  
DES MARCHÉS FINANCIERS  
**AMF**

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (« l'AMF ») le 10 mars 2017, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



ERGE / HL

SERGE

SERGE

ERGE / HL

SERGE

SERGE

ERGE / HL

SERGE

SERGE



# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1 LA STRATÉGIE DE KLÉPIERRE EN BREF</b>	<b>4</b>	<b>1.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>23</b>
<b>1.2 CHIFFRES CLÉS</b>	<b>5</b>	<b>1.7 POSITION CONCURRENTIELLE</b>	<b>24</b>
1.2.1 Indicateurs d'activité	5	<b>1.8 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>25</b>
1.2.2 Indicateurs de performance sociale, sociétale et environnementale	6	1.8.1 Risques relatifs à l'activité et à la stratégie de Klépierre	25
1.2.3 Indicateurs de performance financière	7	1.8.2 Risques associés à la politique de financement et aux activités financières de Klépierre	27
1.2.4 Indicateurs de performance sectoriels (format EPRA)	8	1.8.3 Risques juridique, fiscal et réglementaire	29
<b>1.3 BOURSE ET ACTIONNARIAT</b>	<b>9</b>	1.8.4 Risques liés aux filiales	30
Répartition de l'actionnariat	9	1.8.5 Risques environnementaux	30
Fiche signalétique de l'action	9	1.8.6 Risques assurantiels	30
<b>1.4 HISTORIQUE</b>	<b>10</b>	1.8.7 Risques liés aux systèmes d'information	31
Création de Klépierre	10	1.8.8 Rapport du Président du Conseil de surveillance	31
Essor avec l'adoption du statut SIIC en 2003, une acquisition majeure avec Steen & Strøm	10	1.8.9 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de surveillance	37
Depuis 2012 : poursuite d'une stratégie 100 % immobilier retail et émergence du leader européen pure play des centres commerciaux	10		
<b>1.5 PATRIMOINE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>11</b>		
1.5.1 Centres commerciaux	11		
1.5.2 Commerces	21		
1.5.3 Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants de Klépierre	21		

## 1.1 La stratégie de Klépierre en bref

**Premier spécialiste européen des centres commerciaux, avec un portefeuille valorisé à près de 23 milliards d'euros au 31 décembre 2016, Klépierre anticipe les tendances du commerce pour enrichir sans cesse l'expérience shopping dans les centres qu'elle détient et gère. Implantés dans les régions les plus attractives d'Europe continentale, les centres Klépierre offrent aux enseignes internationales des emplacements uniques leur permettant de se développer au bon endroit avec le bon format et leur donnent accès à plus de 150 millions de consommateurs dans 57 métropoles. Pionnier en matière de responsabilité sociétale, sociale et environnementale, le Groupe innove en permanence afin de garantir les conditions d'une croissance durable.**

Klöpierre détient des centres emblématiques leaders dans 16 pays européens, dont Créteil Soleil, Val d'Europe, St.Lazare Paris, Blagnac (Toulouse) en France ; Porta di Roma (Rome), Le Gru (Turin), Campania (Naples), Nave de Vero (Venise) en Italie ; L'esplanade (Louvain-la-Neuve) en Belgique ; Field's (Copenhague), Emporia (Malmö), Oslo City en Scandinavie ; Hoog Catharijne (Utrecht) aux Pays-Bas, Maremagnum (Barcelone), Plenilunio et La Gavia (Madrid) en Espagne ; Nový Smíchov (Prague) en République tchèque ; Boulevard Berlin en Allemagne.

### Klöpierre, Retail Only®

Des centres commerciaux connectés au cœur de régions prospères pour attirer les enseignes les plus performantes ; une offre constamment renouvelée et des parcours d'achat ludiques pour attirer les clients : c'est ainsi que Klöpierre fait vivre le retail nouvelle génération. Pure player des centres commerciaux, Klöpierre renouvelle et réadapte en permanence son mix d'enseignes. Une approche dynamique qui profite autant aux enseignes qu'aux territoires d'implantation des centres et aux clients.

### Accompagner le développement des marques internationales

Principal bailleur de la plupart des enseignes internationales en Europe, Klöpierre interagit régulièrement et occupe une position au plus proche d'elles. Ces relations privilégiées lui permettent de faciliter leur croissance efficacement, que ce soit en optimisant leur présence et leur format de magasin ou en leur proposant de nouveaux points de vente. Elles permettent aussi d'accélérer le renouvellement de l'offre grâce à une meilleure connaissance des enjeux et besoins des enseignes. Proposer le bon emplacement au bon format est une priorité.

### Des centres leaders en Europe continentale

La pertinence de la plateforme Klöpierre repose sur un maillage dense de territoires à fort potentiel. Le Groupe privilégie les métropoles européennes continentales qui enregistrent une croissance démographique ou économique supérieure à la moyenne nationale et offrent des opportunités de se renforcer. Les principaux actifs, qu'ils aient été développés par le Groupe ou acquis récemment, occupent des positions de leaders au cœur de leur zone de chalandise et attirent chaque année des millions de visiteurs.

### Un développement ciblé

Fondée sur une maîtrise prudente des risques et une valorisation permanente des actifs, la stratégie de développement du Groupe favorise l'extension-rénovation de centres aux positions d'ores et déjà établies. Elle n'exclut pas les projets de création, exceptionnels par leur localisation et leur qualité, ni les acquisitions de centres commerciaux offrant de solides perspectives de croissance dans ses régions de prédilection.

### Une démarche RSE basée sur le déploiement des Klöpierre Good Choices®

Portée par des convictions fortes, la démarche RSE de Klöpierre intègre le développement durable au cœur de sa performance. Par la mise en œuvre de sa politique Good Choices®, Klöpierre concilie au quotidien les exigences d'excellence opérationnelle et de performances environnementale, sociétale et sociale. Acteur clé du développement des territoires, Klöpierre renforce l'attractivité de ses actifs en veillant à leur intégration harmonieuse et durable dans leur environnement.

### Un modèle basé sur une stricte discipline financière

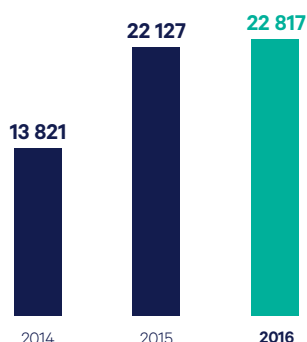
Klöpierre n'a de cesse d'améliorer ses conditions d'endettement et son profil financier. Le Groupe bénéficie d'une notation A- attribuée par l'agence Standard & Poor's depuis avril 2014. Cette notation, plaçant Klöpierre au même rang que les trois plus importantes sociétés foncières mondiales, est confortée par de solides performances opérationnelles et un ratio d'endettement maîtrisé (inférieur à 40 %) et lui garantit un meilleur accès aux marchés de capitaux.

## 1.2 Chiffres clés

### 1.2.1 Indicateurs d'activité

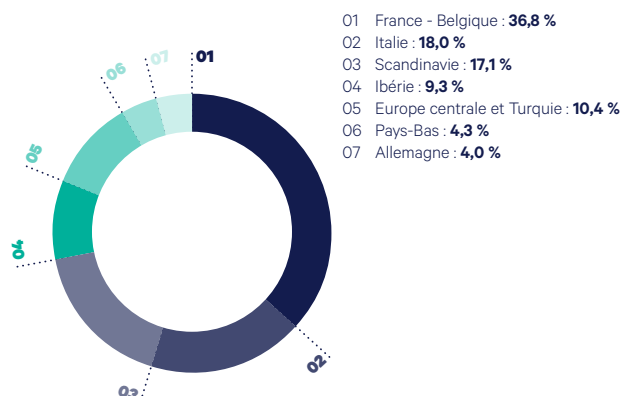
#### VALEUR DU PATRIMOINE

(en millions d'euros, part totale, hors droits)



#### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX

(en % des revenus locatifs nets, part totale)



LE PORTEFEUILLE DE KLÉPIERRE EST COMPOSÉ DE **156 CENTRES COMMERCIAUX IMPLANTÉS DANS 16 PAYS D'EUROPE CONTINENTALE** VALORISÉS À **22,8 MILLIARDS D'EUROS<sup>(1)</sup>** AU 31 DÉCEMBRE 2016. LES CENTRES COMMERCIAUX KLÉPIERRE ONT ACCUEILLI **1,1 MILLIARD DE VISITEURS** EN 2016.

4 651

Nombre d'enseignes

12 550

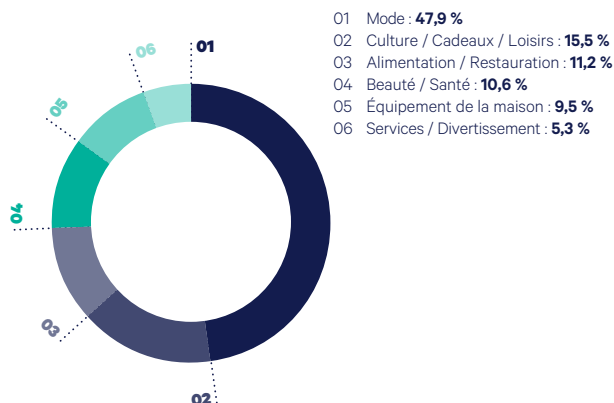
Nombre de baux

4 307 323 m<sup>2</sup>

Surface commerciale

#### MIX MERCHANDIZING

(en % des loyers)



#### TOP 10 LOCATAIRES (11,8 % DES LOYERS)

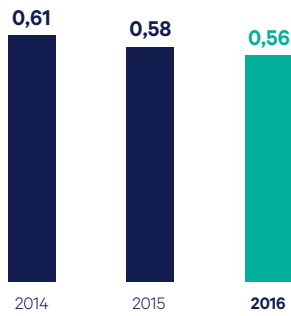
- 1 H&M
- 2 Zara
- 3 Media World
- 4 Sephora
- 5 Celio
- 6 C&A
- 7 McDonald's
- 8 Bershka
- 9 Fnac
- 10 Primark

(1) Valeur hors droits, y compris commerces.

## 1.2.2 Indicateurs de performance sociale, sociétale et environnementale

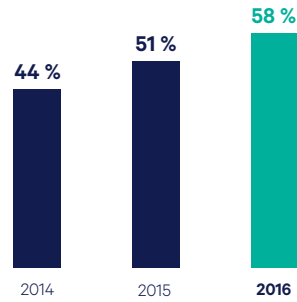
### EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE EN kWh/VISITE

Périmètre constant 2016/2013 : 108 centres commerciaux et 3 138 666 m<sup>2</sup>



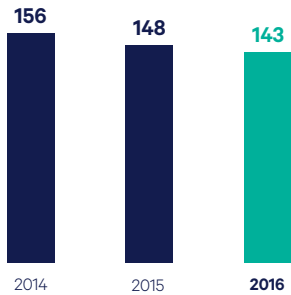
### PART DE L'ÉLECTRICITÉ CONSOMMÉE D'ORIGINE RENOUEVABLE

Périmètre courant 2016 (97 % de taux de couverture) :  
125 centres commerciaux et 3 725 415 m<sup>2</sup>



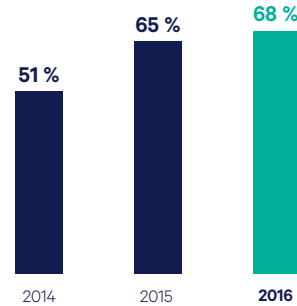
### ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN gCO<sub>2</sub>e/VISITE LOCATION BASED

Périmètre constant 2016/2013 : 108 centres commerciaux et 3 138 666 m<sup>2</sup>



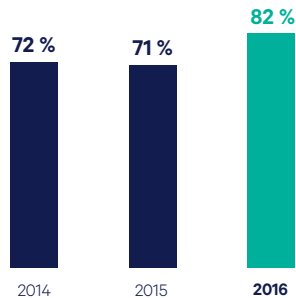
### PART EN VALEUR DES CENTRES CERTIFIÉS

Périmètre courant 2016 (100 % de taux de couverture) :  
156 centres commerciaux et 4 164 307 m<sup>2</sup>



### TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION DES SALARIÉS KLÉPIERRE

Part des salariés ayant suivi au moins une formation durant l'année

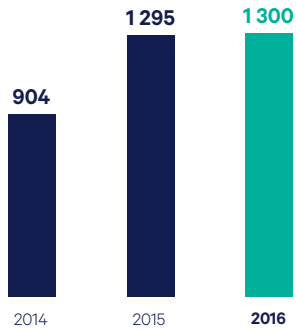




## 1.2.3 Indicateurs de performance financière

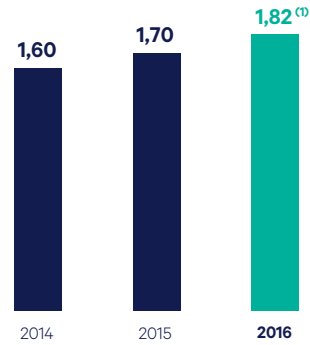
### CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros, part totale)



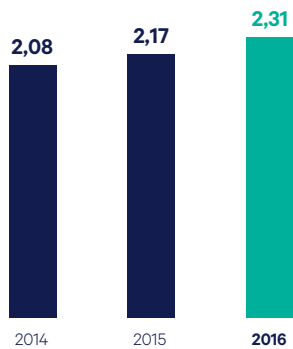
### DIVIDENDE PAR ACTION

(en euro par action)



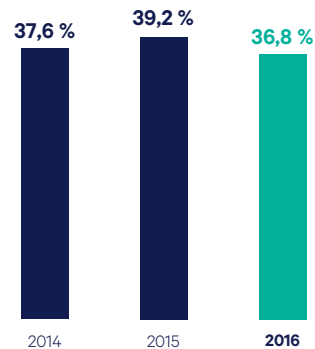
### CASH-FLOW NET COURANT

(en euros par action)<sup>(2)</sup>



### LOAN-TO-VALUE

(Endettement net rapporté à la valeur du patrimoine part totale, droits compris, en %)



(1) Soumis au vote des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 18 avril 2017.

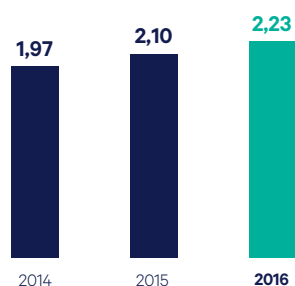
(2) Au cours du deuxième semestre 2016, Klépierre a décidé d'adopter la méthode de la juste valeur (IAS 40) pour la comptabilisation des immeubles de placement. Les chiffres 2014 et 2015 ont été retraités pour tenir compte de ce changement de principes comptables.

### 1.2.4 Indicateurs de performance sectoriels (format EPRA)

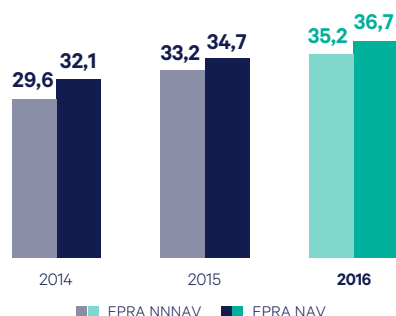
Les indicateurs de performance suivants ont été établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA (European Public Real Estate Association) dans son guide « Best Practices Recommendations ». Ce guide mis à jour est disponible sur le site de l'EPRA : [www.epra.com](http://www.epra.com).

Pour plus d'informations sur les méthodologies et calculs des indicateurs de performance sectoriels représentés ci-dessous, veuillez consulter le chapitre 2 « Activité de l'exercice » du présent document de référence.

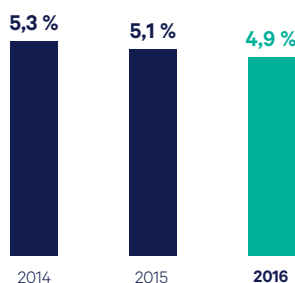
#### EPRA EARNINGS (en euros par action)<sup>(1)</sup>



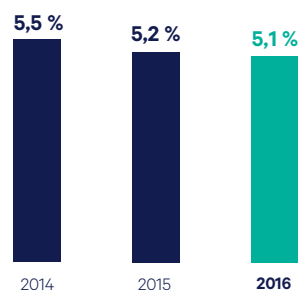
#### EPRA NAV & NNAV (en euros par action)



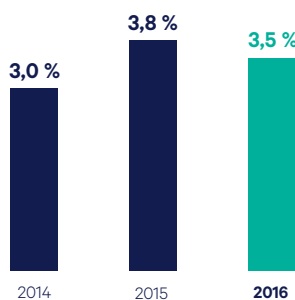
#### EPRA NET INITIAL YIELD (centres commerciaux)



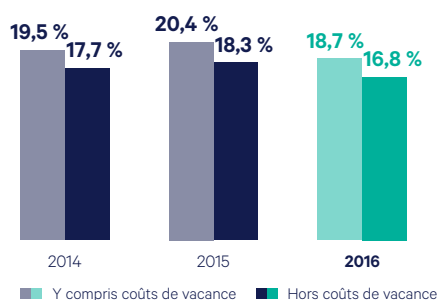
#### EPRA « TOPPED-UP » NET INITIAL YIELD (centres commerciaux)



#### TAUX DE VACANCE EPRA (centres commerciaux)



#### RATIO DE COÛTS EPRA



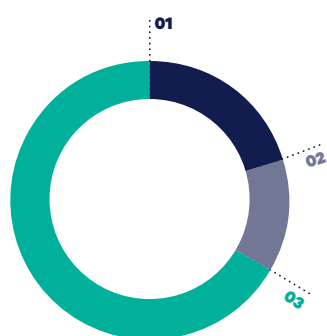
(1) Au cours du deuxième semestre 2016, Klépierre a décidé d'adopter la méthode de la juste valeur (IAS 40) pour la comptabilisation des immeubles de placement. Les chiffres 2014 et 2015 ont été retraités pour tenir compte de ce changement de principes comptables.

## 1.3 Bourse et actionnariat

Les actions Klépierre sont admises aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris. Klépierre a intégré le CAC 40 – principal indice de la Bourse de Paris – le 21 décembre 2015.

### Répartition de l'actionnariat

Klöpierre a pour principaux actionnaires Simon Property Group, leader mondial de l'industrie des centres commerciaux et APG, fonds de pension basé aux Pays-Bas. Plus des deux tiers du capital sont flottants, très majoritairement détenus par des investisseurs institutionnels.



- 01 Simon Property Group : **20,3 %**
- 02 APG : **13,5 %**
- 03 Autres actionnaires (flottant y compris autocontrôle) : **66,1 %**

### Fiche signalétique de l'action

Code ISIN	FR0000121964
Code mnémonique	LI
Place de cotation	Euronext Paris – Compartiment A
Nombre de titres	314 356 063
Indices	CAC 40, SBF80, EURONEXT 100, S.I.I.C. FRANCE, CAC ALL SHARES, CAC FINANCIALS, CAC REAL ESTATE, DJ STOXX 600, EPRA Eurozone, GPR 250 Index
Indices développement durable	FTSE4Good, DJSI Europe & World index, STOXX® Global ESG Leaders, Euronext Vigeo France 20, Europe 120 & World 120, Ethibel Sustainability Index Excellence Europe and Global

Données au 31 décembre 2016.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cours de clôture (en euros)	22,040	30,020	33,685	35,730	40,990	37,345
Capitalisation boursière (en milliards d'euros)	4,2	6,0	6,7	7,1	12,9	11,7
% de progression annuelle	- 18,4 %	+ 36,2 %	+ 12,2 %	+ 6,1 %	+ 14,7 %	- 8,9 %
% de progression de l'indice CAC 40	- 17,0 %	+ 15,2 %	+ 18,0 %	- 0,5 %	+ 8,5 %	+ 4,9 %
% de progression de l'indice EPRA Eurozone	- 18,4 %	+ 21,8 %	+ 1,8 %	+ 18,1 %	+ 13,3 %	+ 1,0 %

Source : Bloomberg.

Pour plus d'informations, veuillez vous reporter au chapitre 6 du présent document de référence « Capital, Actionnariat, Assemblée Générale ».

## 1.4 Historique

### Création de Klépierre

- **1990** : Klépierre naît de la scission de Locabail-Immobilier, dont elle a conservé le patrimoine exploité en location simple. Depuis cette date, la Société détient, gère et développe des centres commerciaux en France et en Europe continentale.
- **1998** : première acquisition à l'international (Italie) et renforcement du positionnement de la Société suite à la fusion de son actionnaire à 51 %, groupe Compagnie Bancaire, avec Paribas.
- **2000** : signature d'un accord portant sur l'acquisition auprès de Carrefour de 160 galeries commerciales attenantes à des hypermarchés et sur la mise en œuvre d'un partenariat dans la gestion et le développement.
- **2002** : renforcement de Klépierre en Italie avec l'acquisition de 11 galeries en partenariat avec Finim et conclusion d'un accord avec Finiper portant sur une prise de participation de 40 % dans la société IGC doublé d'un partenariat dans le développement de nouveaux centres.

### Essor avec l'adoption du statut SIIC en 2003, une acquisition majeure avec Steen & Strøm

- **2003** : acquisition de 28 centres en France, Espagne, Italie, Grèce et Portugal et premier investissement en République tchèque (Nový Smichov, Prague) ; option pour le statut fiscal français des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC).
- **2004-2006** : poursuite du programme de développement de centres commerciaux, acquisitions en Hongrie, Pologne et premier investissement en Belgique.
- **2008** : acquisition historique majeure pour Klépierre avec le soutien de son actionnaire majoritaire BNP Paribas : 56,1 % de Steen & Strøm (foncière de centres commerciaux présente en Norvège, en Suède et au Danemark) en partenariat avec APG Pension Fund (43,9 %) – fonds de pension basé aux Pays-Bas.
- **2011** : poursuite du développement avec notamment l'ouverture du Millénaire (région parisienne) et l'acquisition de Roques (Toulouse, France).

### Depuis 2012 : poursuite d'une stratégie 100 % immobilier retail et émergence du leader européen pure play des centres commerciaux

- **2012-2013** : affirmation de la stratégie de pure player des centres commerciaux en Europe continentale : programme de cessions d'actifs matures et amorce du désengagement de l'activité bureaux pour un montant de près de 1,3 milliard d'euros et livraison d'opérations de développement emblématiques, dont St.Lazare Paris (France) et Emporia (Malmö, Suède). Début 2012 : entrée au capital de Klépierre à hauteur de 28 % de Simon Property Group, groupe américain, leader mondial de l'industrie des centres commerciaux. BNP Paribas devient deuxième actionnaire avec 22 % du capital.
- **2014** : Klépierre se concentre sur ses meilleurs centres commerciaux : vente de 126 galeries commerciales en France, en Espagne et en Italie en avril, de cinq centres commerciaux en Suède en juillet et des derniers bureaux parisiens du portefeuille au cours du premier semestre. Au total, ce sont près de 3 milliards d'euros d'actifs qui seront cédés en 2013 et 2014. Fort de l'amélioration du profil d'entreprise, le profil financier a aussi continué de se renforcer, l'agence Standard & Poor's relevant la notation de crédit de Klépierre pour la passer dans la catégorie A, soit une notation parmi les quatre meilleures foncières mondiales. En octobre 2014, Klépierre lance une offre publique d'échange portant sur 100 % des actions ordinaires de Corio, foncière néerlandaise spécialisée dans les centres commerciaux, afin de créer le leader « pure-play » des centres commerciaux en Europe continentale, disposant d'une plateforme unique d'actifs situés dans des régions offrant les meilleures perspectives économiques et démographiques. La parité d'échange proposée valorise Corio à 7,2 milliards d'euros. Cette transaction est accueillie favorablement par les actionnaires des deux groupes : 93,6 % des actionnaires de Corio apportent leurs titres à l'offre d'échange clôturée en janvier 2015. Cette acquisition a été suivie le 31 mars 2015 d'une fusion transfrontalière entre les deux entités. La valeur du patrimoine du nouveau groupe atteint plus de 21 milliards d'euros. Suite à cette opération en titres, Klépierre a trois actionnaires de référence : Simon Property Group à 18 %, BNP Paribas et APG à 13,5 % chacun.
- **2015** : acquisition de deux actifs dominants pour 720 millions d'euros : Plenilunio, centre commercial leader situé à Madrid et Oslo City, centre commercial leader du centre-ville de la capitale norvégienne. Poursuite des ventes d'actifs avec notamment la cession d'un portefeuille de neuf centres commerciaux de proximité situés aux Pays-Bas pour 730 millions d'euros. BNP Paribas, actionnaire historique de Klépierre, se désengage définitivement en cédant ses titres sur le marché. Le flottant de Klépierre dépasse les 65 % et en décembre 2015, Klépierre rejoint le CAC 40, principal indice de la Bourse de Paris.
- **2016** : fort de l'intégration de Corio et de synergies matérialisées, Klépierre poursuit sa croissance essentiellement à travers les investissements dans son pipeline de projets de développement (en France : Val d'Europe en région parisienne, Prado à Marseille et aux Pays-Bas avec Hoog Catharijne) avec une priorité sur les extensions offrant plus de visibilité. L'optimisation qualitative de son portefeuille est poursuivie avec près de 600 millions d'euros de cessions.

## 1.5 Patrimoine au 31 décembre 2016

### 1.5.1 Centres commerciaux

Le portefeuille de Klépierre est composé de **156 centres commerciaux implantés dans 16 pays d'Europe continentale** au 31 décembre 2016. Les centres commerciaux couvrent une **surface commerciale utile (SCU)<sup>(1)</sup> de 5 849 175 m<sup>2</sup>** dont **4 307 323 m<sup>2</sup>** correspondant à la **surface commerciale utile locative (SCUL)<sup>(2)</sup>**.

#### France-Belgique

45 centres commerciaux

8 805 millions d'euros de valeur part totale hors droits

388 millions d'euros de revenus locatifs nets part totale

L'Île-de-France, la région lyonnaise, le grand Sud-Ouest, Marseille, Bruxelles : en France et en Belgique, Klépierre est présente dans les pôles démographiques et économiques dynamiques qui enregistrent une croissance supérieure à la moyenne nationale et offrent de nombreuses opportunités de développement.

#### France

Région	Ville, centre	Dpt	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Auvergne – Rhône-Alpes	Anancy, Courier	74	2001		2001	Monoprix, H&M, Zara, 41 unités	19 271	19 271	0,0 %	58,4 %
	Clermont-Ferrand, Jaude	63	1980	R 1990 R/E 2008 R/E 2013	1990	Fnac, Zara, H&M, 134 unités	40 857	40 857	3,1 %	100,0 %
	Écully, Grand Ouest	69	1972	R/E 1997 + R (parking) 2009	2001	Carrefour, Zara, 78 unités	46 078	13 394	0,0 %	83,0 %
	Givors, 2 Vallées	69	1976	R 1997 R 2016	2001	Carrefour, Castorama, 37 unités	32 528	19 565	0,0 %	83,0 %
	Grenoble, Grand'Place	38	1976	R/E 2002	2015	Carrefour, H&M, Zara, Fnac, 121 unités	65 937	53 937	2,3 %	100,0 %
	Riom, Riom Sud	63	1992	R/E 2012	2012	Carrefour, 63 unités	34 000	15 000	8,1 %	50,0 %
	Saint-Étienne, Centre 2	42	1979		2015	Auchan, H&M, 81 unités	33 791	28 180	6,4 %	100,0 %
	Valence, Victor Hugo	26	1994	R 2007	2007	Fnac, H&M, Zara, 38 unités	10 434	10 434	3,9 %	100,0 %
Bretagne	Rennes, Colombia	35	1986	E 2010 R 2016	2005	Monoprix, Fnac, H&M, 71 unités	21 263	16 439	2,3 %	100,0 %
Bourgogne – Franche-Comté	Besançon, Les Passages Pasteur	25	2015		2015	Monoprix, H&M, Mango, 16 unités	14 712	14 712	15,2 %	100,0 %
Centre – Val de Loire	Chartres, La Madeleine	28	1967		2001	Carrefour, 15 unités	22 239	7 118	0,0 %	83,0 %
Grand Est	Metz, Saint-Jacques	57	1975	R 2015	2015	Simply Market, H&M, 98 unités	20 241	16 658	27,8 %	100,0 %
Hauts-de-France	Valenciennes, Place d'Armes	59	2006		2006	Carrefour Market, H&M, Zara, 54 unités	15 740	15 740	1,2 %	100,0 %

(1) Surface correspondant à la surface totale de vente (y compris l'hypermarché, le cas échéant) plus les réserves, hors allées de circulation et parties communes.

(2) Surface commerciale utile détenue par Klépierre et génératrice de loyers pour son compte.



Région	Ville, centre	Dpt	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Île-de-France	Aubervilliers, Le Millénaire	93	2011		2011	Carrefour, H&M, Tati, Toys"R"Us, Zara, 130 unités	57 767	57 767	14,6 %	50,0 %
	Boulogne-Billancourt, Passages	92	2001	R 2013	2001	Monoprix, Fnac, Zara, Mango, 63 unités	23 163	23 163	0,1 %	50,0 %
	Claye-Souilly, Les Sentiers de Claye-Souilly	77	1992	E 2012	2001	Carrefour, H&M, Zara, Darty 125 unités	51 757	33 757	1,9 %	55,0 %
	Courbevoie, Charras	92	1973	R 2014	2015	Carrefour Market, 80 unités	13 900	6 230	18,8 %	100,0 %
	Créteil, Créteil Soleil	94	1974	R/E 2000	1991	Carrefour, H&M, Primark, Zara, 230 unités	123 516	91 892	0,4 %	80,0 %
	Drancy, Avenir	93	1995		2008	Carrefour, 56 unités	23 332	11 330	10,1 %	100,0 %
	Marne-la-Vallée – Serris, Val d'Europe	77	2000	E 2003 E 2009	2000	Auchan, H&M, Zara, 140 unités	82 949	66 949	1,4 %	55,0 %
	Noisy-le-Grand, Arcades	93	1978	R 1992 R/E 2009	1995	Carrefour, H&M, Zara, 147 unités	57 560	42 699	1,8 %	53,6 %
	Paris, St.Lazare Paris	75	2012		2012	Carrefour City, Esprit, Mango, 89 unités	12 228	12 228	1,0 %	100,0 %
	Pontault-Combault	77	1978	R/E 1993	2001	Carrefour, Darty, 68 unités	45 827	31 327	0,8 %	83,0 %
	Sevran, Beau Sevran	93	1973		2003	Carrefour, Tati, 86 unités	39 056	24 531	15,6 %	83,0 %
	Villiers-en-Bière	77	1971	E 1971 R 2016	2001	Carrefour, Darty, Decathlon, Zara, 86 unités	55 581	30 581	5,7 %	83,0 %
Normandie	Caen, Côte de Nacre	14	1970		2015	Carrefour, 41 unités	30 370	30 370	8,5 %	100,0 %
	Le Havre, Espace Coty	76	1999		2000	Fnac, Monoprix, 78 unités	26 585	26 585	3,1 %	50,0 %
	Mondeville, Mondeville 2	14	1995		2015	Carrefour, H&M, Mango, Tati, Toys"R"Us, 85 unités	36 266	17 727	0,5 %	100,0 %
	Tourville-la-Rivière	76	1990	R 2008/ 2011	2007	Carrefour, 56 unités	18 572	7 872	0,0 %	85,0 %
Nouvelle Aquitaine	Angoulême, Champ de Mars	16	2007		2007	H&M, Zara, 44 unités	16 122	16 122	4,7 %	100,0 %
	Bègles, Rives d'Arcins	33	1995	2010 R/E 2013	1996	Carrefour, H&M, Zara, 138 unités	52 133	29 333	3,1 %	52,0 %
	Bègles, Rives d'Arcins, Les Arches de l'Estey	33	2010			Retail park, 15 unités	33 398	33 398	0,0 %	52,0 %
	Bordeaux, Saint-Christoly	33	1985	R 1999/ 2004	1995	Monoprix, 32 unités	8 666	8 666	19,9 %	100,0 %

Région	Ville, centre	Dpt	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Occitanie	Blagnac	31	1993	R/E 2009	2004	E. Leclerc, H&M, Uniqlo, Zara, 129 unités	50 000	50 000	0,4 %	53,6 %
	Lattes, Grand Sud	34	1986	R/E 1993	2002	Carrefour, 71 unités	26 179	14 379	0,0 %	83,0 %
	Montpellier, Odyseum	34	2009		2009	Géant Casino, H&M, Zara, 97 unités + pôle ludique (29 unités)	72 380	52 380	2,9 %	100,0 %
	Nailloux Outlet Village	31	2011		2015	Galerias Lafayette Outlet, Nike, 114 unités	23 312	23 312	9,6 %	75,0 %
	Portet-sur-Garonne, Grand Portet	31	1972	R/E 1990	2001	Carrefour, Mango, 111 unités	46 482	28 968	5,0 %	83,0 %
	Roques-sur-Garonne	31	1995	R/E 2008-2009	2011	E. Leclerc, Zara, H&M, New Yorker, Tati, 95 unités & retail park	50 700	38 200	7,4 %	100,0 %
	Saint-Orens	31	1991	R/E 2008	2004	E. Leclerc, Gulli Park, Zara, 103 unités	38 878	38 878	6,7 %	53,6 %
Pays de la Loire	Cholet La Seguinier Outlet	49	2005		2015	Galerias Lafayette Outlet, 38 unités	8 333	8 333	11,6 %	100,0 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	Marseille, Bourse	13	1977	R 1991/ R 1997/ E 2015/ R 2016	1990	Galerias Lafayette, Fnac, 77 unités	45 600	22 480	23,9 %	50,0 %
	Marseille, Grand Littoral	13	1996	R 2013	2015	Carrefour, H&M, Primark, Zara, 190 unités	73 719	58 159	16,1 %	100,0 %
	Marseille, Le Merlan	13	1976	R 2006	2003	Carrefour, 54 unités	20 067	8 404	16,8 %	100,0 %
	Nice, Nice TNL	06	1981	R 2005	2015	Carrefour, 64 unités	21 266	11 166	10,5 %	100,0 %
	Toulon, Centre Mayol	83	1990		2015	Carrefour, Fnac, Zara, 99 unités	32 400	19 155	5,3 %	40,0 %
	Vitrolles, Grand Vitrolles	13	1970	R 2008	2001	Carrefour, 80 unités	44 872	24 347	1,3 %	83,0 %
<b>TOTAL FRANCE</b>							<b>1 740 027</b>	<b>1 271 993</b>	<b>3,3 %</b>	

## Belgique

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Brabant Wallon	Louvain-la-Neuve, Lesplanade	2005		2005	Delhaize, Fnac, H&M, Cinéscope, 132 unités	55 800	55 800	0,5 %	100,0 %
<b>TOTAL BELGIQUE</b>						<b>55 800</b>	<b>55 800</b>	<b>0,5 %</b>	
<b>TOTAL FRANCE-BELGIQUE</b>						<b>1 795 827</b>	<b>1 327 793</b>	<b>3,2 %</b>	

## Équipements divers

Région	Ville, centre	Dpt	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Alsace	Strasbourg, La Vigie	67	Conforama, 6 unités	21 360	18 215	27,9 %	40,9 %
Bretagne	Vannes Nouvelle Coutume	56	Mim, Pimkie, MS Mode	1 325	1 325	0,0 %	100,0 %
Bourgogne – Franche-Comté	Marzy (Nevers)	58	Jouet Land, 3 restaurants	2 084	2 084	0,0 %	100,0 %
Hauts-de-France	Creil (Beauvais)	60	Centre commercial Cora (Géant + 36 unités) hors retail park	17 567	4 067	0,0 %	100,0 %
	Creil, Forum Rebecca	60	9 unités	8 865	8 865	2,7 %	70,0 %
Île-de-France	Orgeval, Capteur	78	5 unités	8 857	8 857	0,0 %	100,0 %
Normandie	Hérouville, Saint-Clair	14	Retail park, Action, Electro Dépôt, 19 unités	16 241	16 241	7,7 %	100,0 %
	Dieppe	76	Centre commercial Belvédère	5 729	5 729	2,8 %	20,0 %
Nouvelle Aquitaine	Mérignac	33	Darty, Flunch, McDonald's	7 591	7 591	0,0 %	83,0 %
Occitanie	Carcassonne	11	Centre commercial Salvaza	11 563	4 963	5,6 %	37,0 %
	Carcassonne	11	McDonald's	1 662	1 662	0,0 %	37,0 %
	Sète Balaruc	34	Centre commercial Carrefour	16 620	3 901	0,0 %	38,0 %
<b>TOTAL ÉQUIPEMENTS DIVERS</b>				<b>171 837</b>	<b>135 872</b>		

## Italie

## 36 centres commerciaux

3 707 millions d'euros de valeur part totale hors droits

189,8 millions d'euros de revenus locatifs nets part totale

L'acquisition de Corio en 2015 a permis à Klépierre de conforter sa place de premier opérateur de centres commerciaux en Italie. Ses positions stratégiques dans les régions de Turin, Milan, Rome, Venise et Naples dessinent une plateforme équilibrée.

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Abruzzes	Citta S. Angelo, Pescara Nord	1995	R/E 2010	2002	IPER, 74 unités	34 115	19 420	6,8 %	83,0 %
	Colonnella (Teramo), Val Vibrata	2000	R/E 2007	2002	IPER, 56 unités	29 154	15 821	1,3 %	100,0 %
Basilicate	Matera	1999		2003	Ipercoop, 7 unités	10 094	1 573	12,3 %	100,0 %
Campanie	Naples, Campania	2007	E 2014	2015	Carrefour, Zara, H&M, 176 unités	92 218	72 218	0,6 %	100,0 %
Émilie-Romagne	Bologne, Shopville Gran Reno	1993		2015	Carrefour, 74 unités	38 800	13 894	5,0 %	100,0 %
	Modène, Grand Emilia	1996		2015	Ipercoop, 90 unités	40 000	19 663	0,9 %	100,0 %
	Savignano s. Rubicone (Rimini), Romagna Center	1992	R/E 2014	2002	IPER, H&M, Zara, 78 unités	38 318	20 636	1,3 %	100,0 %
	Savignano s. Rubicone (Rimini), Parco Romagna	2004		2011	Retail park, Decathlon, 23 unités	30 344	30 344	0,8 %	100,0 %
Frioul-Vénétie Julienne	Udine, Citta Fiera	1992	E 2015	2015	IPER, H&M, Mango, Zara, 200 unités	94 500	47 617	6,4 %	49,0 %
Latium	Rome, Porta di Roma	2007	R 2013/ 2016	2015	Auchan, Decathlon, H&M, Zara, 240 unités	92 443	72 478	1,2 %	50,0 %
	Rome, La Romanina	1992	R/E 2009	2002	Carrefour, H&M, 120 unités	31 493	19 243	8,2 %	83,0 %
	Rome, Tor Vergata	2004		2005	Carrefour, Zara, 64 unités	25 746	11 614	2,4 %	100,0 %

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Lombardie	Assago (Milan), Milanofiori	1988	E 2004/ 2005	2005	Carrefour, Zara, 100 unités	49 920	24 753	0,9 %	100,0 %
	Bergame, Brembate	1977	R 2002	2002	IPER, 23 unités	13 007	2 190	0,0 %	100,0 %
	Bergame, Seriate, Alle Valli	1990	R/E 2001 & 2008	2002	IPER, 55 unités	30 394	10 859	0,0 %	100,0 %
	Côme, Grandate	1999		2002	IPER, 16 unités	13 745	2 232	0,0 %	100,0 %
	Cremona (Gadesco), Cremona Due	1985		2002	IPER, H&M, 62 unités	19 375	6 143	0,0 %	100,0 %
	Lonato, Il Leone di Lonato	2007		2008	IPER, H&M, Zara, 128 unités	45 933	30 168	0,1 %	50,0 %
	Milan, Globo I-II-III	1993, 2001, 2004	E 2006	2015	Iper, H&M, Zara, 144 unités	58 500	30 440	1,3 %	100,0 %
	Novate Milanese, Metropoli	1999	R 2011/ 2012	1999	Ipercoop, 87 unités	30 800	16 618	0,0 %	95,0 %
	Pavie, Montebello della Battaglia, Montebello	1974	E 2005	2002	IPER, H&M, Zara, 59 unités	33 313	16 782	1,2 %	100,0 %
	Pavie, Montebello della Battaglia, Parco Montebello		E 2015	2011	Retail park, 12 unités	26 399	26 399	0,0 %	100,0 %
	Roncadelle (Brescia), Le Rondinelle	1996	R 2016	1998	Auchan, 79 unités	36 844	13 620	7,3 %	95,0 %
	Settimo Milanese, Settimo	1995	E 2003	1999	Coop, 30 unités	9 729	9 729	4,7 %	95,0 %
	Solbiate Olona, Le Betulle	2002	R 2006	2005	IPER, 26 unités	17 407	4 351	0,0 %	100,0 %
	Varese, Belforte	1988	E 2006/ E 2012	2002	IPER, H&M, 47 unités	26 975	10 029	0,0 %	100,0 %
	Vignate (Milan), Acquario center	2002		2003	Ipercoop, 62 unités	40 762	20 055	1,6 %	95,0 %
Vittuone, Il Destriero	2009		2009	IPER, H&M, 65 unités	25 649	16 149	0,0 %	50,0 %	
Marches	Senigallia, Il Maestrone	1999	R 2011	2015	Ipercoop, 35 unités	19 800	7 388	1,3 %	100,0 %
	Pesaro, Rossini Center	2000	R 2008	2002	IPER, 37 unités	19 813	8 601	1,1 %	100,0 %
Piémont	Collegno (Turin), La Certosa	2003		2003	Carrefour, 40 unités	20 146	6 361	13,9 %	100,0 %
	Lecce, Cavallino	2001		2005	Conad, 28 unités	18 839	5 805	0,2 %	100,0 %
	Moncalieri (Turin)	1998	R/E 2000 R 2009	2002	Carrefour, 28 unités	12 773	5 819	3,4 %	83,0 %
	Serravalle Scrivia, Serravalle	2003		2004	IPER, 31 unités	20 941	7 959	5,2 %	100,0 %
	Turin, Shopville Le Gru	1994	R 2013	2015	Carrefour, Zara, 156 unités	78 500	45 582	1,0 %	100,0 %
Sardaigne	Cagliari, Le Vele	1998	R 2013	2015	Carrefour, 60 unités	26 418	13 979	1,4 %	100,0 %
	Cagliari, Millennium	2001		2015	23 unités	17 982	17 982	3,7 %	100,0 %
Vénétie	Venise, Nave de Vero	2014		2015	Coop, Zara, 116 unités	38 587	38 587	0,0 %	100,0 %
	Vérone, Le Corti Venete	2006		2008	IPER, H&M, Zara, 75 unités	31 559	16 346	0,0 %	50,0 %
<b>TOTAL ITALIE</b>						<b>1 341 335</b>	<b>759 446</b>	<b>1,7 %</b>	

**Scandinavie****19 centres commerciaux****4 008 millions d'euros de valeur part totale hors droits****180,3 millions d'euros de revenus locatifs nets part totale**

Deuxième territoire d'implantation du Groupe, les pays scandinaves – Danemark, Norvège et Suède – comptent parmi les plus dynamiques d'Europe. Klépierre y occupe une place de leader et leur consacre une part importante de son pipeline de développement.

**Norvège**

Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Ås, Vinterbro Senter	1996	1999 R 2013	2008	Coop, H&M, Elkjøp, 85 unités	32 847	32 847	2,4 %	56,1 %
Drammen, Gulskogen Senter	1985	1986, 2000, 2008, 2009, 2010	2008	XXL, Meny, Lefdahl, G-Sport, H&M, 115 unités	38 627	38 627	0,7 %	56,1 %
Hamar, Maxi Storsenter	1986	1988, 1992, 2000, 2006	2008	Meny, H&M, G-Max, 74 unités	21 563	21 563	4,3 %	56,1 %
Haugesund, Amanda	1997	1997	2008	H&M, Cubus, Kappahl, 70 unités	25 171	15 171	0,5 %	56,1 %
Larvik, Nordbyen	1991	2006	2008	Meny, H&M, Clas Ohlson, 50 unités	15 868	15 868	2,5 %	28,1 %
Lørenskog, Metro Senter	1988	2007, 2008, 2009	2008	Coop, H&M, Møbelringen, 100 unités	53 344	53 344	4,9 %	28,1 %
Stavanger, Arkaden Torgterrassen	1993	2005, 2010	2008	H&M, Cubus, New Yorker, 55 unités	21 431	19 198	2,9 %	56,1 %
Skedsmo, Lillestrøm Torv	1985	1998, 2006	2008	H&M, Cubus, Rimi, 73 unités	23 197	22 085	12,3 %	56,1 %
Tønsberg, Farmandstredet	1997	2002, 2006, 2008	2008	H&M, Meny, Clas Ohlson, 101 unités	41 570	37 320	1,5 %	56,1 %
Tromsø, Nerstrand	1998		2008	H&M, KappAhl, Vinmonopolet, 46 unités	12 735	12 735	2,4 %	56,1 %
Oslo, Oslo City	1988		2015	H&M, Meny, KappAhl, Cubus, 95 unités	22 093	22 093	0,8 %	56,1 %
<b>TOTAL NORVÈGE</b>					<b>308 447</b>	<b>290 851</b>	<b>2,6 %</b>	

**Suède**

Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Borlänge, Kupolen	1989	1995, 2005	2008	ICA, H&M, KappAhl, Lindex, New Yorker, Stadium, 101 unités	44 600	44 600	4,1 %	56,1 %
Malmö, Emporia	2012		2008	ICA, Willys, Hollister, Apple, H&M, KappAhl, Lindex, New Yorker, Stadium, Zara, 186 unités	67 200	67 200	3,4 %	56,1 %
Örebro, Marieberg	1988	2009	2008	H&M, Jula, Clas Ohlson, Cubus, KappAhl, Lindex, Stadium, 102 unités	32 800	32 800	2,4 %	56,1 %
Partille, Allum	2006		2008	ICA, Willys, H&M, Clas Ohlsson, Stadium, Lindex, KappAhl, 112 unités	42 600	42 600	0,1 %	56,1 %
Kristianstad, Galleria Boulevard	2013	2015	2013	Coop, Stadium, Clas Ohlson, 51 unités	20 139	20 139	17,8 %	56,1 %
<b>TOTAL SUÈDE</b>					<b>207 339</b>	<b>207 339</b>	<b>2,7 %</b>	



## Danemark

Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Aarhus, Bruun's Galleri	2003		2008	H&M, 100 unités	33 800	33 800	2,9 %	56,1 %
Copenhague, Field's	2004	E 2015	2008	Bilka, H&M, Toys"R"Us, Zara, 140 unités	89 396	89 396	8,4 %	56,1 %
Viejele, Bryggen	2008		2008	H&M, 70 unités	23 298	23 298	5,4 %	56,1 %
<b>TOTAL DANEMARK</b>					<b>146 494</b>	<b>146 494</b>	<b>5,7 %</b>	
<b>TOTAL SCANDINAVIE</b>					<b>662 280</b>	<b>644 684</b>	<b>3,5 %</b>	

## Ibérie

20 centres commerciaux

1 831 millions d'euros de valeur part totale hors droits

98,4 millions d'euros de revenus locatifs nets part totale

L'Espagne concentre l'essentiel de l'exposition ibérique du Groupe. Après les cessions réalisées depuis 2014 et suite à l'entrée dans le portefeuille d'actifs leaders suite à l'acquisition de Corio et l'achat de Plenilunio en mars 2015, le portefeuille espagnol de Klépierre est concentré à plus de 90 % sur cinq actifs dominants.

## Espagne

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Andalousie	Jaén, La Loma	1991		2015	Carrefour, H&M, Zara, 51 unités	29 616	11 797	9,0 %	100,0 %
Aragon	Saragosse, Augusta	1995		2000	Carrefour, New Yorker, 157 unités	44 431	24 474	37,5 %	83,0 %
Asturies	Oviedo, Los Prados	2002		2003	Carrefour, Dreamfit, Cortefiel, Yelmo cinema, 88 unités	39 716	24 699	27,4 %	83,0 %
Îles Canaries	Santa Cruz de Tenerife, Meridiano	2003		2003	Carrefour, C&A, Primark, H&M, Yelmo Cineplex, Zara, 109 unités	42 944	27 357	1,9 %	83,0 %
Catalogne	Barcelone, Maremagnum	1995	2012	2015	H&M, 165 unités	22 698	22 698	0,4 %	100,0 %
Madrid	Parla, El Ferial	1995		2015	Carrefour, Sprinter, Cortefiel, 64 unités	21 809	8 609	24,1 %	100,0 %
	Madrid, Gran Via de Hortaleza	1992	2011	2015	Carrefour, Toys"R"Us express, Burger King, 69 unités	20 317	6 291	8,6 %	100,0 %
	Madrid Vallecas, La Gavia	2008		2008	Carrefour, IKEA, Primark, Zara H&M, Fnac, Cinesa, 196 unités	86 356	51 076	0,1 %	100,0 %
	Madrid, Plenilunio	2006	E 2007	2015	Mercadona, Primark, Zara, H&M, Q2 Wellness, Yelmo Cines, Sprinter, Mango, 194 unités	70 096	70 096	0,3 %	100,0 %
	Madrid, Principe Pio	2004		2015	H&M, Mango, Zara, Cinema, 118 unités	29 036	29 036	2,0 %	95,0 %
Valence	Alicante, Puerta de Alicante	2002		2002	Carrefour, Holiday Gym, Yelmo Cines, Cortefiel, 83 unités	34 500	20 810	34,1 %	83,0 %
	Valence, Gran Turia	1993	2000	2015	Carrefour, Dreamfit, Sprinter, Cortefiel, 97 unités	58 259	20 774	23,4 %	100,0 %
	Vinaroz	2003		2003	Carrefour, 15 unités	24 318	870	0,1 %	83,0 %
<b>TOTAL ESPAGNE</b>					<b>524 096</b>	<b>318 587</b>	<b>3,8 %</b>		

## Portugal

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Lisbonne	Lisbonne, Telheiras	1990		2003	Continente, Worten, Aki, Toys"R"Us, 33 unités	31 838	15 699	2,1 %	100,0 %
	Loures, Loures	2002		2002	Continente, AKI, Decathlon, Worten, 71 unités	36 003	17 370	9,2 %	100,0 %
Nord	Braga, Minho Center	1997	R 2011	2006	Continente, Worten, Sport Zone, Toys"R"Us, 65 unités	22 424	9 602	11,4 %	100,0 %
	Gondomar (Porto), Parque Nascente	2003		2003	Jumbo, Leroy Merlin, Zara, Mediamarkt, Primark, 135 unités	63 569	48 789	4,8 %	100,0 %
	Vila Nova de Gaia (Porto), Gaia Jardim	1990	R 2011	2003	Continente, Worten, 36 unités	21 909	5 179	30,1 %	100,0 %
	Guimarães, Espaço Guimaraes	2009		2015	Jumbo, H&M, Zara, 150 unités	48 712	31 847	16,6 %	100,0 %
Sud	Portimão, Aqua Portimão	2011		2011	Jumbo, Primark, H&M, 118 unités	35 056	23 341	4,2 %	50,0 %
<b>TOTAL PORTUGAL</b>						<b>259 511</b>	<b>151 827</b>	<b>8,1 %</b>	
<b>TOTAL IBÉRIE</b>						<b>783 607</b>	<b>470 414</b>	<b>4,9 %</b>	

## Europe centrale et Turquie

26 centres commerciaux

1 757 millions d'euros de valeur part totale hors droits

110,1 millions d'euros de revenus locatifs nets part totale

Klépierre est implantée dans les capitales touristiques que sont Prague, Budapest, Varsovie et Istanbul. Les centres commerciaux de ce territoire sont souvent les fers de lance des enseignes internationales souhaitant s'y développer à l'image de Nový Smichov, centre leader de la capitale tchèque.

## Pologne

Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre	
Lublin, Lublin Plaza	2007		2007	TK Maxx, H&M, Stokrotka, Cinema City, Reserved, 100 unités	25 697	25 697	0,0 %	100,0 %	
Poznan, Poznan Plaza	2005	R 2015	2005	Cinema City, IMAX, Zara, H&M, Piotr i Paweł, Komputronik, Reserved, New Look, 127 unités	29 465	29 465	0,6 %	100,0 %	
Ruda Slaska, Ruda Slaska Plaza	2001	R 2008	2005	Carrefour, Reserved, CCC, H&M, 44 unités	14 780	14 780	10,8 %	100,0 %	
Rybnik, Rybnik Plaza	2007		2007	Stokrotka, Cinema City, H&M, CCC, Reserved, Cubus, 64 unités	18 496	18 496	1,8 %	100,0 %	
Sosnowiec, Sosnowiec Plaza	2007		2007	Stokrotka, Cubus, Cinema City, Reserved, Empik, 59 unités	13 203	13 203	7,1 %	100,0 %	
Varsovie, Sadyba Best Mall	2000		2005	Carrefour Market, Cinema City, H&M, 101 unités	26 294	26 294	0,0 %	100,0 %	
<b>TOTAL POLOGNE</b>						<b>127 936</b>	<b>127 936</b>	<b>1,3 %</b>	

## Hongrie

Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Budapest, Corvin	2010		2009	CBA, Alexandra, H&M, Müller, Reserved, Decathlon, 147 unités	34 587	34 587	8,5 %	100,0 %
Budapest, Duna Plaza	1996	R 2002	2004	Cinema City, Media Saturn, CBA, H&M, 241 unités	47 483	47 483	5,9 %	100,0 %
Gyor, Gyor Plaza	1998	R 2008	2004	Cinema City, CBA, Euronics, 78 unités	15 237	15 237	2,0 %	100,0 %
Miskolc, Miskolc Plaza	2000		2004	Cinema City, C&A, H&M, Reserved, Euronics, 104 unités	14 711	14 711	1,9 %	100,0 %
Nyiregyhaza, Nyir Plaza	2000		2004	Cinema City, H&M, CCC, 73 unités	13 883	13 883	6,0 %	100,0 %
Székesfehérvár, Alba Plaza	1999		2004	Cinema City, C&A, H&M, Hervis, 78 unités	15 068	15 068	0,0 %	100,0 %
<b>TOTAL HONGRIE</b>					<b>140 970</b>	<b>140 970</b>	<b>4,6 %</b>	

## République tchèque

Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Plzeň, Plzeň Plaza	2007		2008	Cinema City, H&M, Supermarket Albert, 103 unités	19 650	19 650	2,3 %	100,0 %
Prague, Novodvorská Plaza	2006		2006	Tesco, Datart, Lindex, Sportisimo, H&M, 110 unités	26 922	26 922	3,2 %	100,0 %
Prague, Nový Smíchov	2001	R 2011	2001	Tesco, C&A, Cinema City, H&M, Zara, M&S, 171 unités	57 205	38 477	0,0 %	100,0 %
<b>TOTAL RÉPUBLIQUE TCHÈQUE</b>					<b>103 777</b>	<b>85 049</b>	<b>0,7 %</b>	

## Turquie

Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Adapazari, Adacenter	2007		2015	Carrefour, Tekzen, Cetinkaya, LCW, 71 unités	25 302	25 302	18,0 %	100,0 %
Ankara, 365	2008		2015	Migros, Koçtaş, Bimeks, Joker, Smartplay, 106 unités	27 462	23 654	7,4 %	100,0 %
Bursa, Anatolium	2010		2015	IKEA, Carrefour, Koçtaş, Mediamarkt, H&M, Mudo, Koton, LCW, 147 unités	83 274	83 274	6,0 %	100,0 %
Denizli, Teras Park	2007	2009	2015	Carrefour, Mediamarkt, Tekzen, Joypark, Bellona, 106 unités	50 749	50 749	13,6 %	51,0 %
Istanbul, Akmerkez	1993	2010	2015	Wepublic, Macrocenter, Zara, Vakko, 166 unités	34 487	15 606	10,5 %	46,9 %
Tarsus, Tarsu	2012		2015	Tesco, Koton, LCW, Teknosa, 80 unités	27 604	27 604	17,6 %	100,0 %
Tekirdağ, Tekira	2008		2015	Carrefour, Tekzen, Boyner, LCW, Defacto, Koton, 86 unités	33 926	33 926	2,7 %	100,0 %
<b>TOTAL TURQUIE</b>					<b>282 805</b>	<b>260 115</b>	<b>9,7 %</b>	

## Grèce

Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Patras	2002		2003	Carrefour, Kotsovolos, Intersport, 25 unités	17 495	8 736	5,7 %	83,0 %
Thessalonique, Efkarpia	1995	R 2014	2003	Carrefour, 14 unités	20 859	996	20,2 %	83,0 %
Thessalonique, Makedonia	2000	R 2005-2012	2001	Carrefour, Ster cinemas, Orchestra, 37 unités	34 797	14 984	11,1 %	83,0 %
<b>TOTAL GRÈCE</b>					<b>73 151</b>	<b>24 717</b>	<b>10,2 %</b>	

## Slovaquie

Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Bratislava, Danubia	2000		2000	Carrefour, Nay, McDonald's, 42 unités	26 089	12 289	0,8 %	100 %
<b>TOTAL SLOVAQUIE</b>					<b>26 089</b>	<b>12 289</b>	<b>0,8 %</b>	
<b>TOTAL EUROPE CENTRALE ET TURQUIE</b>					<b>754 726</b>	<b>651 076</b>	<b>5,7 %</b>	

## Pays-Bas

5 centres commerciaux  
1 234 millions d'euros de valeur part totale hors droits  
45,5 millions d'euros de revenus locatifs nets part totale

Suite à l'acquisition de Corio en 2015, Klépierre occupe désormais la place de numéro un sur le marché néerlandais. Hoog Catharijne (Utrecht), centre commercial le plus visité du pays, fait actuellement l'objet d'un vaste programme de rénovation-extension.

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Zuid-Holland	Rotterdam, Alexandrium	1984	R 2001	2015	Albert Heijn, H&M, Zara, 130 unités	49 503	45 845	3,4 %	100,0 %
	Rotterdam, Markthal	2014		2015	Albert Heijn, Jamies Italian, 78 unités	11 841	11 841	0,0 %	100,0 %
Utrecht	Utrecht, Hoog Catharijne	1973	R/E 2015	2015	Albert Heijn, Media Markt, H&M, Zara, 100 unités	79 992	52 282	7,0 %	100,0 %
Noord-Holland	Amsterdam, Villa Arena	2001	R 2008	2015	Woonfabriek, Prenatal, 50 unités	79 432	55 561	15,6 %	100,0 %
Flevoland	t Circus, Almere	2009	R 2012	2015	Primark, 74 unités	33 389	31 139	5,5 %	100,0 %
<b>TOTAL PAYS-BAS</b>						<b>254 156</b>	<b>196 668</b>	<b>5,6 %</b>	

## Allemagne

5 centres commerciaux  
1 074 millions d'euros de valeur part totale hors droits  
42,0 millions d'euros de revenus locatifs nets part totale

Avec l'acquisition de Corio en 2015, Klépierre s'est ouvert les portes de l'Allemagne, pays à fort pouvoir d'achat.

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ Extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Berlin	Berlin, Boulevard Berlin	2013	R/E 2013	2015	Karstadt, Saturn, H&M, Zara, 148 unités	86 661	86 661	11,1 %	95,0 %
Niedersachsen	Arneken Galerie Hildesheim	2012	R/E 2012	2015	Saturn, H&M, DM, 92 unités	27 437	27 437	10,9 %	95,0 %
Nordrhein Westfalen	Duisburg, Forum Duisburg	2008	R/E 2008	2015	Karstadt, Saturn, C&A, 82 unités	58 518	58 518	1,6 %	95,0 %
	Duisburg, Königsgalerie	2011	R/E 2011	2015	H&M, Intersport, Mango, 61 unités	17 295	17 295	20,1 %	95,0 %
Sachsen	Dresden, Centrum Galerie	2009	R/E 2012	2015	Primark, Zara, Karstadt Sports, Mango, 98 unités	67 332	67 332	5,4 %	95,0 %
<b>TOTAL ALLEMAGNE</b>						<b>257 243</b>	<b>257 243</b>	<b>6,4 %</b>	

## 1.5.2 Commerces

399,0 millions d'euros de valeur part totale hors droits  
29,3 millions d'euros de revenus locatifs nets part totale

Portefeuille	Région/Ville	Composition	SCU totale
Buffalo Grill	France entière	117 restaurants	66 264
Vivarte	France entière	79 magasins dont : — 33 magasins sous enseigne Défi Mode — 35 magasins sous enseigne La Halle — 11 magasins sous enseigne La Halle aux Chaussures	78 962
King Jouet	France entière	22 magasins	18 700
Sephora	Metz	1 magasin sous enseigne Sephora	717
Delbard	France entière	1 magasin sous enseigne Delbard, 1 sous enseigne Tablapizza, 1 sous enseigne Centrakor	8 034
Patrimoine divers	France entière	30 magasins dont : — 3 magasins sous enseigne Chaussea — 3 supermarchés Leader Price — 4 magasins sous enseigne Styleco	33 070
Autres actifs	France entière	14 locaux vacants	13 164
<b>TOTAL COMMERCES</b>	<b>FRANCE ENTIÈRE</b>	<b>266 ACTIFS</b>	<b>218 911</b>

## 1.5.3 Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants de Klépierre

### Contexte général de la mission d'expertise

#### Contexte et instructions

En accord avec les instructions de Klépierre (« la Société ») reprises dans les contrats d'évaluation signés entre Klépierre et les Évaluateurs, nous avons estimé les actifs détenus par la Société en reflétant leur mode de détention (pleine propriété, bail à construction, etc.). Le présent Rapport Condensé, qui résume nos conditions d'intervention, a été rédigé afin d'être intégré dans le document de référence de la Société.

Les évaluations ont été menées localement par nos équipes d'expertise et ont été revues par les équipes paneuropéennes des Évaluateurs. Afin de déterminer une valeur de marché pour chaque actif, nous avons pris en considération les transactions immobilières au niveau européen, et pas uniquement les transactions domestiques. Nous confirmons que notre opinion sur la valeur de marché a été revue au regard des autres expertises menées en Europe, afin d'avoir une approche consistante et de prendre en considération toutes les transactions et informations disponibles sur le marché.

Les évaluations sont fondées sur la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie et la méthode par le rendement qui sont régulièrement utilisées pour ces types d'actifs.

Nos valeurs ont été établies à la date du 31 décembre 2016.

#### Référentiels et principes généraux

Nous confirmons que nos évaluations ont été menées en accord avec les sections correspondantes du Code de Conduite de la 9<sup>e</sup> Édition du RICS Valuation Standards (le « Red Book »). Ce dernier constitue une base des évaluations acceptée à l'échelle internationale. Nos évaluations respectent les règles comptables IFRS et les standards et recommandations édités par l'IVSC. Les expertises ont également été établies au regard de la recommandation de l'AMF sur la présentation des éléments d'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés cotées publiée le 8 février 2010. Elles tiennent également compte des recommandations du rapport Barthès de Ruyter sur l'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés cotées faisant appel public à l'épargne, publié en février 2000.

Nous attestons que nous avons préparé nos expertises en tant qu'évaluateurs externes indépendants, tels que définis dans les standards du Red Book publié par la RICS. Nous confirmons que nos évaluations ont été menées en accord avec les principes de la norme IFRS 13 : nous avons évalué la valeur en utilisation optimale du bien « highest and best use » pour chacun des actifs.

La valeur vénale de marché « Market Value » définie ci-après coïncide généralement avec la juste valeur « Fair Value » définie par les normes IFRS et en particulier la norme IFRS 13.

#### Valeur recherchée

Nos évaluations correspondent à des valeurs vénales de marché (« Market Value ») et sont reportées à la Société en valeur hors droits (après déduction des droits et frais de mutation) et droits inclus (valeur de marché avant toute déduction au titre des droits et frais de mutation).

#### Conditions de réalisation

##### Informations

Nous avons demandé au management de la Société de nous confirmer que les informations relatives aux actifs et aux locataires qui nous ont été fournies sont complètes et exactes dans tous leurs aspects significatifs. Par conséquent, nous avons considéré que toutes les informations connues des collaborateurs de la Société et pouvant impacter la valeur, telles que les dépenses de fonctionnement, les travaux engagés, les éléments financiers y compris les créances douteuses, les loyers variables, les commercialisations en cours et signées, les aménagements de loyers, ainsi que la liste des baux et des unités vacantes ont été mis à notre disposition et que ces informations sont à jour dans tous leurs aspects significatifs.

#### Surfaces des actifs

Nous n'avons pas effectué de mesurage des actifs et nous nous sommes fondés sur les surfaces qui nous ont été communiquées.



### Analyses environnementales et conditions des sols

Il ne nous a pas été demandé de mener ni une étude de l'état des sols, ni une analyse environnementale et nous n'avons pas investigué les événements passés afin de déterminer si les sols ou les structures des actifs sont ou ont été contaminés. Sauf information contraire, nous sommes partis du principe que les actifs ne sont pas et ne devraient pas être impactés par une contamination des sols et que l'état des terrains n'affecte par leur utilisation actuelle ou future.

### Urbanisme

Nous n'avons pas étudié les permis de construire et nous considérons que les biens ont été construits, sont occupés et utilisés en conformité avec toutes les autorisations nécessaires et que les recours légaux ont été purgés. Nous avons supposé que les actifs sont conformes aux dispositions légales et aux règles d'urbanisme, notamment en ce qui concerne les règles en matière de structures, incendies, santé et sécurité. Nous avons également supposé que toute extension en cours de construction respecte les règles d'urbanisme et que toutes les autorisations nécessaires ont été obtenues.

### Titres de propriété et états locatifs

Nous nous sommes fondés sur les états locatifs, résumés des revenus complémentaires, des charges non récupérables, des projets d'immobilisations et des « business plans » qui nous ont été fournis. Nous avons supposé, au-delà de ce qui est déjà mentionné dans nos rapports par actif, que la propriété des actifs n'est grevée par aucune restriction qui empêcherait ou rendrait difficile leur vente, et qu'ils sont libres de toute restriction et charge. Nous n'avons pas lu les titres de propriété des actifs et avons accepté les éléments locatifs, d'occupation et toute autre information pertinente qui nous ont été communiqués par la Société.

### État des actifs

Nous avons noté l'état général de chaque actif au cours de nos visites. Notre mission n'inclut pas de volet technique concernant la structure des bâtiments mais nous avons signalé dans notre rapport les défauts d'entretien apparents lors de notre visite, le cas échéant. Les actifs ont été expertisés sur la base de l'information fournie par la Société selon laquelle aucun matériau dangereux n'a été utilisé dans leur construction.

### Taxation

Nos évaluations ont été menées sans prendre en compte les éventuels frais ou taxes devant être engagés dans le cas d'une cession. Les valeurs locatives et vénales annoncées s'entendent hors la taxe sur la valeur ajoutée.

### Confidentialité et publication

Enfin et en accord avec notre pratique habituelle nous confirmons que nos rapports d'expertise sont confidentiels et adressés uniquement à la Société. Aucune responsabilité n'est acceptée vis-à-vis de tiers ; et ni les rapports d'expertise en intégralité ni les extraits de ces rapports ne peuvent être publiés dans un document, déclaration, circulaire ou communication avec des tiers sans notre accord écrit, portant aussi bien sur la forme que sur le contexte dans lesquels ils peuvent paraître. En signant ce Rapport Condensé, chaque expert le fait pour son propre compte et uniquement pour son propre travail d'expertise.

**Jean-Philippe CARMARANS**  
Responsable Valorisation France  
Cushman & Wakefield

**Jean-Claude DUBOIS**  
Président  
BNP Paribas Real Estate Valuation France

**Gareth SELLARS**  
Président  
Jones Lang LaSalle Expertises

**Anne DIGARD**  
Président Valuation  
CBRE

## 1.6 Organigramme simplifié au 31 décembre 2016

### Centres commerciaux

France	Klécar France <b>83</b>	Corio <b>100</b>	Progest <b>100</b>	Sociétés foncières		
	Klépierre Management <b>100</b>	Klépierre Brand Ventures <b>100</b>	Klépierre Gift Cards <b>100</b>	Klépierre Procurement International <b>100</b>	Klépierre Finance <b>100</b>	Financière Corio <b>100</b>
Belgique	Sociétés foncières <b>100</b>					
	Klépierre Management Belgique <b>100</b>	Klépierre Finance Belgique <b>100</b>				
Espagne	Klécar Foncière Ibéria <b>100</b>	Klécar Foncier Espana <b>100</b>	Corio Real Estate Espana <b>100</b>	Sociétés foncières <b>100</b>		
	Klépierre Management Espana <b>100</b>					
Italie	Klécar Italia <b>100</b>	Fonds K2 <b>95</b>	Clivia SPA <b>50</b>	Corio Italia <b>100</b>	Sociétés foncières <b>100</b>	
	Klépierre Management Italia <b>100</b>					
Portugal	Sociétés foncières <b>100</b>					
	Klépierre Management Portugal <b>100</b>					
Luxembourg	Holding Klégé <b>50</b>					
	Reluxco <b>100</b>					
Grèce	Sociétés foncières <b>100</b>					
	Klépierre Management Hellas <b>100</b>					
Pays-Bas	Capucine B.V. <b>100</b>	Klépierre Nordica B.V. <b>100</b>	Klépierre Nederland B.V. <b>100</b>	Sociétés foncières <b>100</b>		
	Klépierre Management Nederland B.V. <b>100</b>					
Turquie	Sociétés foncières					
Allemagne	Sociétés foncières					
	Klépierre Management Deutschland <b>100</b>	Corio Mall Management Duisburg <b>100</b>	Corio Mall Management Dresden <b>100</b>			
Pologne	FIZ Ipopema 96 <b>100</b>	Sociétés foncières <b>100</b>				
	Klépierre Management Polska <b>100</b>					
Hongrie	Sociétés foncières <b>100</b>					
	Klépierre Management Magyarország <b>100</b>					
République tchèque	Sociétés foncières <b>100</b>					
	Klépierre Management Ceska Republika <b>100</b>					
Slovaquie	Arcol <b>100</b>					
	Klépierre Management Slovensko <b>100</b>					
Bulgarie	Corio LuIn <b>100</b>					
* Norvège	Steen & Strøm AS <b>56,1</b>		Holdings & sociétés foncières			
Suède						
Danemark	Sociétés de gestion					

#### Légende

⌘ Pourcentage de contrôle direct et indirect de Klépierre SA au 31/12/16

■ Activité de foncière

■ Activité de services

\* Filiale (Steen & Strøm) couvrant les pays scandinaves détenue à 56,1 % avec Storm ABP

### Autres activités

France	Klémurs <b>100</b>
	Klépierre Conseil <b>100</b>

## 1.7 Position concurrentielle

### Principaux concurrents de Klépierre

En millions d'euros	Klöpierre	Unibail-Rodamco	Eurocommercial Properties	Mercialys
Capitalisation boursière au 31 décembre 2016	11 740	22 527	1 789	1 771
Valeur du patrimoine (droits compris) au 31 décembre 2016	23 416	40 495	3 650	3 797

### Répartition géographique des revenus locatifs nets consolidés

En millions d'euros	Klöpierre		Unibail-Rodamco		Eurocommercial Properties <sup>(1)</sup>		Mercialys	
France	417,3	38,5 %	818,8	53,6 %	51,4	35,0 %	178,1	100,0 %
Scandinavie	180,3	16,6 %	139,9	9,1 %	30,0	20,4 %	-	-
Italie	189,8	17,5 %	-	-	65,7	44,6 %	-	-
Espagne et Portugal	98,4	9,1 %	146,5	9,6 %	-	-	-	-
Pays-Bas	45,5	4,2 %	61,5	4,0 %	-	-	-	-
Allemagne	42,0	3,9 %	89,9	5,9 %	-	-	-	-
Autres pays	110,1	10,2 %	272,4	17,8 %	-	-	-	-
<b>REVENUS LOCATIFS NETS</b>	<b>1 083,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 528,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>147,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>178,1</b>	<b>100,0 %</b>

### Répartition des revenus locatifs nets consolidés par activité

En millions d'euros	Klöpierre		Unibail-Rodamco		Eurocommercial Properties <sup>(1)</sup>		Mercialys	
Centres commerciaux et/ou commerces	1 083,4	100,0 %	1 272,6	83,3 %	147,2	100,0 %	178,1	100,0 %
Bureaux	-	-	153,3	10,0 %	-	-	-	-
Autres activités	-	-	102,6	6,7 %	-	-	-	-
<b>REVENUS LOCATIFS NETS</b>	<b>1 083,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 528,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>147,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>178,1</b>	<b>100,0 %</b>

(1) Sur 12 mois au 30/06/2016.  
Source : Sociétés. Données au 31/12/2016.

## 1.8 Principaux facteurs de risque

La Société a procédé à une revue de ses risques. À l'exception des risques présentés dans le présent document de référence, elle n'a pas identifié de risques pouvant avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe à la date du présent document de référence.

Toutefois, d'autres risques et incertitudes partiellement ou totalement inconnus de Klépierre, considérés comme non significatifs ou dont la survenance n'était pas envisagée à la date de dépôt de ce document de référence, pourraient également avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe. Si l'un de ces risques ou l'un des risques décrits dans le présent document de référence venait à se concrétiser, les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives de Klépierre pourraient être affectés.

Les procédures de suivi pertinentes et les outils de gestion mis en œuvre par le Groupe sont décrits principalement dans la section relative au dispositif de contrôle interne et de gestion des risques figurant en partie 4 du présent document de référence.

### 1.8.1 Risques relatifs à l'activité et à la stratégie de Klépierre

#### 1.8.1.1 Risques liés à l'environnement économique

Le patrimoine d'actifs immobiliers de Klépierre étant constitué en majeure partie de centres commerciaux, l'évolution des principaux indicateurs macroéconomiques des pays dans lesquels le Groupe est présent est susceptible d'affecter ses revenus locatifs et la valeur de son portefeuille immobilier, ainsi que sa politique d'investissement et de développement de nouveaux actifs, et donc ses perspectives de croissance.

Les principaux facteurs pouvant impacter l'activité de Klépierre sont les suivants :

- la conjoncture économique est susceptible d'encourager ou au contraire de freiner la demande de nouvelles surfaces commerciales et donc les perspectives de développement du parc de centres commerciaux de Klépierre (construction de nouveaux centres ou extension de centres existants, opérations d'acquisition ou de cession). Elle peut également avoir une incidence à long terme sur le taux d'occupation et sur la capacité des locataires à payer leurs loyers ;
- les variations à la baisse ou des ralentissements de la croissance des indices sur lesquels sont indexés la plupart des loyers des baux de Klépierre ou le changement des indices utilisés à cette fin pourraient également peser sur les revenus locatifs de Klépierre. L'effet sur l'ensemble des baux du patrimoine Klépierre pourrait être atténué par le fait que l'indexation est propre à chaque pays (généralement selon des indices nationaux d'inflation ou, dans le cas de la France, des indices propres aux baux commerciaux) ;
- la capacité de Klépierre à augmenter les loyers – voire à les maintenir – à l'occasion des renouvellements de baux dépend principalement du niveau du chiffre d'affaires actuel et attendu de ses locataires, liés en partie aux conditions économiques. L'évolution du chiffre d'affaires des locataires a également un impact sur la part variable des loyers ;

- une dégradation prolongée des conditions économiques pourrait entraîner une augmentation du taux de vacance des actifs de Klépierre, ce qui aurait un impact défavorable sur les revenus locatifs et le résultat d'exploitation du Groupe en raison, d'une part, de l'absence de revenus locatifs et, d'autre part, de l'augmentation des coûts non refacturés (les espaces vacants pouvant, dans certains cas, nécessiter des travaux de rénovation avant recommercialisation, ces coûts ne pouvant pas être répercutés sur les locataires) ;
- la rentabilité de l'activité locative de Klépierre dépend de la solvabilité de ses locataires. En période de conjoncture économique difficile, les locataires pourraient s'acquitter de leurs loyers avec retard ou être en défaut de paiement, ou encore connaître des difficultés financières incitant Klépierre à revoir à la baisse les conditions locatives.

#### 1.8.1.2 Risques liés au marché de l'immobilier

Klépierre pourrait ne pas toujours réaliser ses investissements et ses cessions à un moment ou à des conditions de marché favorables en raison des fluctuations auxquelles peut être soumis le marché de l'immobilier. Globalement, une évolution défavorable du marché de l'immobilier commercial pourrait avoir un impact négatif tant sur la politique d'investissement et d'arbitrage de Klépierre que sur le développement de nouveaux actifs, la valorisation de son portefeuille d'actifs, ainsi que sur ses activités, sa situation financière, ses résultats d'exploitation ou ses perspectives.

En particulier, une baisse du marché de l'immobilier pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les conditions de financement de Klépierre et donc sur son activité. Notamment :

- la Société couvre une partie de ses besoins de financement par la vente d'actifs immobiliers existants. Dans des conditions de marché défavorables, ces actifs pourraient être vendus dans des délais plus longs et à un prix moins élevé que prévu, ce qui pourrait limiter la flexibilité de Klépierre dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement ;
- certains engagements des contrats de crédit en cours conclus par Klépierre et ses filiales sont déterminés, notamment, en fonction de la valeur des actifs. Des conditions de marché désavantageuses pourraient provoquer une baisse de la valeur des actifs du Groupe, rendant plus difficile le respect par la Société des ratios financiers stipulés dans les contrats de crédit. Si Klépierre se trouvait dans l'incapacité de maintenir ces ratios, elle pourrait être dans l'obligation de vendre des actifs ou de lever des fonds par émission de titres de capital afin de rembourser la dette, ou de solliciter de la part des créanciers des aménagements de certaines stipulations des contrats de crédit. Au 31 décembre 2016, le ratio d'endettement (« Loan-to-Value ») visé dans les contrats de crédit s'établissait à 36,8 % ce qui constitue une marge de manœuvre substantielle par rapport à la limite de 60 %. En effet, à niveau de dette équivalent, la valeur du patrimoine devrait baisser de plus de 38 % pour atteindre la limite fixée dans les contrats de crédit.

### 1.8.1.3 Risques liés au départ ou à la fermeture d'enseignes phares

Les centres commerciaux du Groupe sont souvent soutenus par une ou plusieurs enseignes phares à fort potentiel d'attractivité. La baisse d'attractivité de telles enseignes, le ralentissement ou la cessation de leur activité, notamment en cas de conjoncture économique particulièrement défavorable, le non-renouvellement ou la résiliation de leurs baux commerciaux, et le retard pris pour la relocation de ces surfaces pourraient avoir pour conséquence une chute de la fréquentation des centres commerciaux. Cette baisse de la fréquentation pourrait entraîner une diminution des ventes des autres magasins et avoir ainsi un effet négatif sur le rendement locatif total de certains centres, la situation financière et les perspectives de croissance du Groupe.

### 1.8.1.4 Risques liés au développement de nouveaux actifs immobiliers

Klépierre exerce une activité de promotion immobilière pour compte propre. Cette activité comporte notamment les risques suivants :

- le coût de construction des actifs pourrait s'avérer supérieur à l'évaluation faite initialement : la phase de construction pourrait être plus longue que prévu, des difficultés techniques ou des retards d'exécution pourraient se présenter en raison de la complexité de certains projets et les prix des matériaux de construction pourraient évoluer de manière défavorable ;
- les investissements de Klépierre (pour les projets neufs, les rénovations et les extensions) sont soumis à l'obtention d'autorisations administratives qui pourraient être accordées tardivement, voire être refusées à Klépierre ou à ses partenaires ;
- les projets de Klépierre pourraient nécessiter les consentements de tiers, tels que les enseignes phares, les créanciers ou ses associés au titre des développements réalisés en partenariat, et ces consentements pourraient ne pas être accordés ;
- Klépierre pourrait ne pas obtenir de financement à des conditions intéressantes pour ses projets ;
- les coûts engagés initialement (les coûts des études, par exemple) ne peuvent généralement pas être différés ni annulés en cas de retard ou de non-réalisation de ses projets.

Ces risques pourraient en conséquence entraîner des retards, voire des annulations d'opérations d'investissement, ou encore leur achèvement à un coût supérieur au niveau initialement prévu, ce qui pourrait affecter les résultats du Groupe.

### 1.8.1.5 Risques liés aux renouvellements de baux et à la location d'actifs immobiliers

À l'expiration des baux existants, Klépierre pourrait être dans l'incapacité de les renouveler ou de louer les actifs concernés dans des délais et à des conditions aussi intéressantes que ceux des baux actuels. La Société pourrait ne pas être en mesure d'attirer suffisamment de locataires ou d'enseignes attractives dans ses centres commerciaux et pourrait ne pas réussir à maintenir un taux d'occupation et des revenus locatifs satisfaisants, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats d'exploitation et la rentabilité de Klépierre (cf. partie « Activité de l'exercice », chapitre 2 du présent document de référence).

### 1.8.1.6 Risques liés à la commercialisation des sites

Klépierre prend en charge la commercialisation des centres commerciaux développés par la Société et des autres actifs immobiliers qu'elle acquiert, et en assume donc les risques de non-commercialisation. Klépierre peut rencontrer des difficultés dans sa recherche d'enseignes locataires à la fois attractives et acceptant le niveau et la structure des loyers qu'elle propose. Le secteur de l'immobilier de commerces, sur lequel Klépierre exerce son activité, se caractérise par une évolution rapide de l'environnement et par une demande changeante de la clientèle. Il ne peut être exclu que Klépierre ne soit pas en mesure de doter à l'avenir ses centres d'un portefeuille d'enseignes attractives lui assurant un fort taux d'occupation et des possibilités de rendements locatifs élevés. L'activité et les résultats d'exploitation de Klépierre pourraient s'en trouver affectés.

### 1.8.1.7 Risques liés à l'environnement concurrentiel

L'activité locative de la Société est soumise à une forte pression concurrentielle. La concurrence peut résulter de développements actuels ou à venir sur le même segment de marché, provenir d'autres centres commerciaux, de la vente par correspondance, des magasins de hard discount ou du commerce sur internet, ou de l'attractivité de certaines enseignes implantées dans des centres concurrents. En particulier, le développement par des concurrents de nouveaux centres commerciaux situés à proximité des centres existants de Klépierre et des rénovations ou des extensions de centres commerciaux concurrents pourraient avoir un impact défavorable sur sa capacité à louer des emplacements commerciaux, et donc sur le niveau des loyers et sur les résultats attendus.

Dans le cadre de son activité, la Société se trouve en concurrence avec de nombreux acteurs, dont certains pourraient disposer d'une surface financière et d'un patrimoine plus importants. Cette capacité financière et cette aptitude à entreprendre des projets de promotion de taille significative en propre offrent aux intervenants significatifs du marché la possibilité de répondre à des appels d'offres concernant des opérations de promotion ou des acquisitions d'actifs à fort potentiel de rentabilité à des conditions de prix ne correspondant pas nécessairement aux critères d'investissement et aux objectifs d'acquisition que la Société s'est fixés, ce qui fait peser des incertitudes sur les prévisions d'activité de la Société.

### 1.8.1.8 Risques liés à l'estimation de la valeur des actifs

Le 31 décembre et le 30 juin de chaque année, Klépierre actualise la juste valeur de marché de ses actifs immobiliers. La valeur de marché estimée par des experts dépend du rapport entre l'offre et la demande sur le marché, des taux d'intérêt, de la conjoncture économique générale et de nombreux autres facteurs susceptibles de variation significative en cas de mauvaises performances des centres commerciaux et d'évolution défavorable de l'environnement économique.

La forme et la fréquence des travaux d'expertise réalisés sont détaillées dans la partie « Activité de l'exercice » (Chapitre 2.6 du présent document de référence) ; la méthodologie d'évaluation est pour sa part décrite dans l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 3, note 5.4 « Immeubles de placement »).

La valeur du patrimoine immobilier de la Société est sensible à une variation à la hausse ou à la baisse des principales hypothèses pertinentes retenues par les experts.

### 1.8.1.9 Risques liés à la dimension internationale de l'activité de Klépierre

Klöpierre détient et exploite des centres commerciaux dans 16 pays d'Europe continentale. Certains de ces pays peuvent présenter des profils de risques supérieurs à ceux des principaux marchés (France, Scandinavie, Italie). Le contexte économique et politique pourrait y être moins solide et moins stable, le cadre réglementaire et les barrières à l'entrée moins favorables, et l'activité pourrait être exercée dans des devises locales plus volatiles. Les risques pays et une gestion non optimale de ces risques pourraient avoir un effet défavorable sur le résultat d'exploitation et la situation financière de Klöpierre. La répartition de l'activité du Groupe ainsi que le suivi des performances par pays sont détaillés dans la partie « Activité de l'exercice », chapitre 2.1 du présent document de référence.

### 1.8.1.10 Risques liés aux pactes d'associés

Klöpierre a conclu, dans le cadre de partenariats relatifs à des investissements immobiliers, des pactes d'associés prévoyant des droits de préemption et des droits de sortie au profit de Klöpierre ou des partenaires de Klöpierre, qui pourraient générer des coûts d'acquisition importants ou la cession d'actifs co-détenus. La survenance de tels événements est susceptible d'avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives de Klöpierre.

Notamment, Klöpierre détenait jusqu'au 31 décembre 2015 une partie de ses centres commerciaux en France, en Espagne et détient, dans une moindre mesure, une partie de ses centres commerciaux en Italie et en Grèce, dans le cadre d'un pacte d'associés conclu avec CNP Assurances et Écureuil Vie.

Ce pacte concerne 10 actifs à la suite de la cession d'un portefeuille d'actifs à un consortium mené par Carrefour, et de l'expiration, depuis le 31 décembre 2015, du pacte concernant les actifs situés en France et en Espagne. Ce pacte d'associés prévoit les protections usuelles des minoritaires : droit de préemption, droit de sortie conjointe, processus de décision en cas d'investissement ou de désinvestissement. Les principales clauses du pacte d'associés figurent dans la note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés et dans la note 6.2 de l'annexe aux comptes sociaux.

Dans l'hypothèse où les minoritaires exerceraient leurs droits de sortie et où, Klöpierre n'envisageant pas l'acquisition de leurs participations, ces derniers céderaient leurs participations à un tiers pour un prix inférieur à l'actif net réévalué des actifs sous-jacents, Klöpierre serait contrainte de les indemniser de la décote (pouvant représenter jusqu'à 20 % de l'actif net réévalué des actifs sous-jacents). Même si la Société considère ce risque comme non significatif, en cas de décote importante, l'obligation de paiement pourrait avoir un effet défavorable sur les liquidités de Klöpierre et pourrait la contraindre à différer d'autres investissements voire à y renoncer.

### 1.8.1.11 Risques d'acquisition

L'acquisition d'actifs immobiliers ou des sociétés les détenant fait partie de la stratégie de croissance de Klöpierre.

Cette politique comporte des risques, notamment :

- Klöpierre pourrait surestimer le rendement attendu des actifs et, par conséquent, les acquérir à un prix trop élevé compte tenu des financements mis en place pour les besoins de telles acquisitions, ou ne pas être en mesure de les acquérir à des conditions satisfaisantes, notamment en cas d'acquisitions réalisées lors d'un processus concurrentiel ou en période de volatilité ou d'incertitude économique élevée. Les due diligences exhaustives réalisées avant chaque acquisition avec l'aide de conseils externes spécialisés ont notamment pour objectif de minimiser ces risques ;
- dans la mesure où une acquisition serait financée par la cession d'autres actifs, des conditions de marché ou des délais défavorables pourraient retarder ou compromettre la capacité de Klöpierre à réaliser l'acquisition ;
- les actifs acquis pourraient comporter des défauts cachés, tels que des sous-locations, des violations par les locataires des réglementations applicables, notamment en matière d'environnement, ou une non-conformité aux plans de construction, non couverts par les garanties obtenues dans le contrat d'acquisition. Le processus de due diligences joue à cet égard un rôle important.

Pour les raisons évoquées ci-dessus, l'intégration et les bénéfices escomptés d'une acquisition pourraient ne pas être pleinement réalisés. D'autre part, la réduction des coûts et les effets positifs attendus au niveau opérationnel pourraient être inférieurs aux attentes actuelles ou moins rapidement atteints que ceux initialement envisagés. Dans l'hypothèse où le montant des synergies annoncées ne serait pas atteint, ou bien serait atteint au-delà de l'horizon escompté, il pourrait en résulter un impact négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière, les perspectives ou l'image du Groupe.

### 1.8.1.12 Risques liés aux ressources humaines

L'activité du Groupe est fortement liée à ses dirigeants et ses collaborateurs. Si le Groupe perdait le concours de certains dirigeants ou de collaborateurs clés, sa réussite et ses résultats pourraient en être affectés. Aussi, le Groupe s'attache à développer, dans tous les pays où Klöpierre opère, une politique d'attraction et de fidélisation des talents et à prévoir aux niveaux stratégiques de son organisation, un plan de relève.

## 1.8.2 Risques associés à la politique de financement et aux activités financières de Klöpierre

L'exposition de Klöpierre à l'ensemble des risques financiers et sa politique de gestion et de couverture de ses risques sont décrites plus amplement dans la note 8 de l'annexe aux comptes consolidés, ainsi que dans le rapport du Président du Conseil de surveillance (section 1.8.8).

### 1.8.2.1 Risque de liquidité

La stratégie de Klépierre dépend de sa capacité à mobiliser des ressources financières soit sous la forme d'emprunt, soit sous la forme de fonds propres, afin de financer ses investissements et acquisitions, et de refinancer les dettes arrivées à échéance. Klépierre est tenue de distribuer une part significative de ses bénéfices à ses actionnaires afin de pouvoir bénéficier du régime SIIC. Elle s'appuie donc dans une large mesure sur l'endettement pour financer sa croissance. Ce mode de financement pourrait ne pas être disponible à des conditions avantageuses. Cette situation pourrait notamment intervenir en cas de crise des marchés de capitaux ou des marchés de la dette, de survenance d'événements affectant le secteur immobilier, de baisse de la notation de la dette de Klépierre, de restrictions imposées par les engagements des contrats de crédit, ou de toute modification de l'activité, de la situation financière ou de l'actionnariat de Klépierre susceptible d'influer sur la perception que les investisseurs ou prêteurs ont de la qualité de son crédit ou de l'attrait d'un investissement dans le Groupe.

Klöpierre est aussi exposée aux risques généraux associés à tout endettement, notamment au risque d'insuffisance de flux d'exploitation pour assurer le service de la dette. Une telle insuffisance pourrait entraîner une accélération ou un remboursement anticipé et, si la dette faisait l'objet d'une sûreté, la réalisation de la sûreté et, le cas échéant, la prise en possession des actifs concernés.

L'échéancier des financements du Groupe et la gestion du risque de liquidité font l'objet d'informations détaillées dans les annexes aux comptes consolidés (notes 5.11 et 8).

Compte tenu des éléments décrits ci-dessus, Klöpierre est en mesure de faire face à toutes ses échéances futures de financement.

### Risques liés aux engagements stipulés dans certains contrats de crédit

Les contrats de crédit conclus par Klöpierre contiennent, en plus des engagements usuels, des engagements l'obligeant à respecter des ratios financiers spécifiques, tels que détaillés dans la partie « Activité de l'exercice » (chapitre 2.8 « Politique financière »). Si Klöpierre était amenée à manquer à l'un de ses engagements financiers et ne parvenait pas à y remédier dans le délai contractuellement prévu, les prêteurs pourraient exiger le remboursement anticipé de la dette, voire prendre possession des actifs concernés si la dette faisait l'objet d'une sûreté. Certains contrats de prêt contiennent par ailleurs des clauses de défaut croisé permettant aux prêteurs d'exiger le remboursement anticipé des sommes dues en cas de manquement par Klöpierre aux engagements contenus dans d'autres contrats de crédit (et d'absence de régularisation du manquement dans les délais impartis). En conséquence, tout manquement aux engagements financiers pourrait avoir un impact défavorable sur la situation financière de Klöpierre, ses résultats, sa flexibilité dans la conduite de son activité et la poursuite de son développement (en pouvant par exemple entraver, voire empêcher certaines acquisitions), sur sa capacité à satisfaire à ses obligations et sur la valeur de ses actions. À la date de ce rapport, Klöpierre satisfait à toutes les obligations issues des engagements financiers décrits ci-dessus.

### Risques liés à une dégradation de la notation de la dette de Klöpierre

La dette existante de Klöpierre est périodiquement notée par l'agence de notation Standard & Poor's. À la date du présent document et depuis avril 2014, sa dette à long terme est notée « A-, perspective stable » ; quant à la dette à court terme, elle est notée « A-2, perspective stable ». Ces notations sont fonction de la capacité de remboursement de Klöpierre, de ses liquidités, de certains ratios

financiers, de son profil opérationnel et de sa situation financière, ainsi que d'autres facteurs considérés comme étant significatifs pour le domaine d'activité de la Société, ainsi que, plus généralement, pour les perspectives économiques.

Toute dégradation de la notation de la dette de Klöpierre pourrait augmenter le coût de refinancement des crédits existants et pourrait avoir un impact négatif sur la capacité du Groupe à financer ses acquisitions ou à développer ses projets à des conditions acceptables. Toute augmentation des frais financiers pourrait compromettre le résultat opérationnel de Klöpierre et le rendement de projets de développement. Dans la mesure où le financement ne serait pas disponible à des conditions satisfaisantes, la capacité de Klöpierre à développer son activité par des acquisitions et des développements s'en trouverait réduite.

### 1.8.2.2 Risque de taux

L'endettement significatif de Klöpierre l'expose au risque de variation des taux d'intérêt :

- les frais financiers supportés par Klöpierre sur la partie de sa dette à taux variable pourraient augmenter de manière significative ;
- une augmentation des taux d'intérêt, en particulier si elle s'avérait significative, aurait un impact négatif sur la valorisation du patrimoine de la Société dans la mesure où les taux de rendement appliqués par les experts immobiliers aux loyers d'immeubles à usage commercial sont déterminés en partie en fonction des taux d'intérêt ;
- Klöpierre utilise des instruments dérivés pour couvrir ses risques de taux d'intérêt, tels que des swaps qui lui permettent de servir, respectivement, un taux fixe ou variable sur une dette à taux variable ou fixe.

Développer une stratégie de gestion du risque de taux d'intérêt est complexe, et aucune stratégie ne peut mettre la Société à l'abri des risques liés aux fluctuations des taux d'intérêt. La valorisation des instruments dérivés varie également avec le niveau des taux d'intérêt et se reflète dans le bilan de Klöpierre, et peut également avoir un impact sur son compte de résultat si les relations de couverture ne sont pas suffisamment justifiées par des documents ou encore si les couvertures existantes ne sont que partiellement efficaces.

L'utilisation par Klöpierre d'instruments de couverture de taux d'intérêt pourrait l'exposer à des risques supplémentaires, notamment le risque de défaillance des contreparties de tels instruments, ce qui pourrait entraîner des retards ou défauts de paiement qui auraient un impact négatif sur les résultats de Klöpierre.

Des simulations chiffrées sur les incidences des variations de taux avant et après couverture sont disponibles dans la note 8.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

### 1.8.2.3 Risque de change

Klöpierre exerce ses activités dans certains pays hors zone euro (à ce jour, le Danemark, la Hongrie, la Norvège, la Pologne, la République tchèque, la Suède et la Turquie). Dans ces pays, l'exposition de Klöpierre au risque de change dérive des éléments suivants :

- les devises locales pourraient se déprécier entre la facturation des loyers en euros et le paiement desdits loyers par les locataires, ce qui créerait des pertes de change pour Klöpierre. En outre, certains baux ne sont pas facturés en euros, mais en dollars (Europe centrale) ou en devises locales (notamment en Scandinavie), ce qui crée un risque supplémentaire relatif aux montants des loyers effectivement recouverts en euros ;



- les variations des devises locales ont également un impact sur le niveau auquel les états financiers locaux sont convertis en euros et intégrés aux états financiers consolidés de Klépierre ;
- une partie des charges des filiales étant libellée dans la devise locale alors que leurs revenus (honoraires) sont en euros, une appréciation de la monnaie locale pourrait réduire leur marge d'exploitation ;
- les factures étant généralement établies en euros (hors Scandinavie et Turquie), les locataires pourraient avoir des difficultés de paiement de leurs loyers si leur devise locale se dépréciait significativement. La détérioration de leur solvabilité qui en résulterait pourrait avoir un impact négatif sur les revenus locatifs de Klépierre.

Les moyens mis en place par le Groupe pour réduire le risque de change sont présentés à la note 8.3 des comptes consolidés.

Compte tenu de toutes les mesures décrites dans la note mentionnée ci-dessus, le risque de change se trouve significativement réduit.

#### 1.8.2.4 Risque de contrepartie

Lorsque Klépierre utilise des instruments dérivés, comme des swaps, pour couvrir un risque financier, sa contrepartie peut être redevable à Klépierre de certains paiements pendant la durée de vie de l'instrument. L'insolvabilité de cette contrepartie pourrait entraîner des retards ou défauts de paiement, qui auraient un impact négatif sur les résultats de Klépierre.

Klépierre dispose également d'engagements de financement confirmés de la part d'établissements bancaires sous la forme de lignes de crédit revolving. À ce titre, la Société est exposée au risque de contrepartie, l'incapacité des établissements concernés à honorer leurs engagements pouvant en effet empêcher le Groupe d'honorer ses propres engagements financiers.

Klépierre est également exposée aux risques de contrepartie sur ses placements à court terme ; ces placements étant réalisés pour des montants réduits, sur des supports simples et des durées courtes, ce risque est toutefois peu significatif à l'échelle du Groupe. La politique de suivi des risques et les éléments de maîtrise mis en place par Klépierre sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés (note 8.4).

Compte tenu de la nature des risques décrits dans la note mentionnée ci-dessus et des mesures prises pour les atténuer, ces risques ne sont pas considérés comme significatifs à l'échelle du Groupe.

### 1.8.3 Risques juridique, fiscal et réglementaire

#### 1.8.3.1 Risques liés à la réglementation applicable

En tant que propriétaire et gestionnaire d'actifs immobiliers, Klépierre doit se conformer à de multiples réglementations en vigueur dans tous les pays où elle opère. Ces règles concernent divers domaines, notamment le droit des sociétés, l'hygiène et la sécurité, l'environnement, la construction d'immeubles, les licences commerciales, les baux et l'urbanisme.

Des modifications du cadre réglementaire pourraient imposer à Klépierre d'adapter son activité, ses actifs ou sa stratégie. Klépierre pourrait également être pénalisée si un ou plusieurs locataires de l'un de ses centres commerciaux ne respectaient pas les normes applicables, par exemple, par une perte de loyers suite à la fermeture

d'un commerce ou la perte de commercialité du site. Les risques réglementaires décrits dans le présent paragraphe pourraient entraîner des coûts supplémentaires pour Klépierre susceptibles d'avoir un impact défavorable sur l'activité, les résultats, la situation financière et la valorisation du portefeuille d'actifs de Klépierre.

#### Risque spécifique lié aux dispositions légales ou réglementaires relatives aux baux

Dans certains pays dans lesquels Klépierre est présente, notamment la France, les stipulations contractuelles relatives à la durée des baux, leur nullité, leur renouvellement et l'indexation des loyers peuvent être considérés comme relevant de l'ordre public. En particulier, certaines dispositions légales en France limitent les conditions dans lesquelles les propriétaires de biens peuvent augmenter les loyers afin de les aligner sur le taux du marché ou de maximiser le revenu locatif. En France, certains types de baux doivent être conclus pour des périodes minimales, et l'éviction de locataires en cas de non-paiement des loyers peut être soumise à des délais importants.

Toute modification de la réglementation applicable aux baux commerciaux, en particulier concernant leur durée, l'indexation des loyers ou encore le calcul des indemnités dues au locataire évincé, peut avoir un effet défavorable sur la valeur du portefeuille d'actifs de Klépierre, ses résultats opérationnels ainsi que sa situation financière.

#### Risque sur les litiges

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe peut être impliqué dans des procédures judiciaires, ou faire l'objet de contrôles par les autorités fiscales ou réglementaires. À chacun de ces risques sont attachés un risque financier et un risque réputationnel et/ou d'image. À la connaissance de la Société, à la date du dépôt du présent document de référence, il n'existe pas de litige significatif à l'échelle du bilan du Groupe qui ne soit pas reflété dans les comptes. L'information sur les provisions pour risques et litiges est présentée en annexe aux comptes consolidés (note 5.13). Il n'y a pas de provision qui, prise isolément, représente un montant significatif.

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

#### Risques relatifs au régime fiscal des SIIC

La Société bénéficie du statut de SIIC et est à ce titre soumise à un régime fiscal spécifique, dit « régime SIIC ». Au titre de ce régime, sous certaines conditions (se référer au glossaire du présent document de référence pour plus d'informations), la Société bénéficie d'une exonération d'impôt sur les sociétés. Bien qu'il existe d'importants avantages à opter pour le régime SIIC, il s'agit d'un régime complexe qui comporte certains risques pour la Société et ses actionnaires :

- la nécessité pour la Société de distribuer à chaque exercice une partie importante des bénéfices peut par exemple affecter sa situation financière et ses liquidités ;
- la Société est exposée au risque de modifications futures du régime SIIC, certaines modifications pouvant avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats de la Société ;
- la Société est aussi exposée à l'interprétation des dispositions relatives au régime SIIC par les autorités fiscales et comptables.

## Veille juridique

En vue de prendre en compte les changements liés à l'adoption de textes législatifs ou réglementaires nouveaux, susceptibles d'avoir une incidence sensible sur la situation du Groupe et le développement de son activité, la Direction Juridique, assistée des diverses fonctions impliquées, contribue, en liaison avec le réseau de conseils externes de Klépierre, à la collecte, au traitement et à la diffusion auprès du Groupe des informations appropriées relatives à la législation des différents pays dans lesquels le Groupe dispose d'intérêts.

### 1.8.4 Risques liés aux filiales

Steen & Strøm est détenue à hauteur de 43,9 % par ABP Pension Fund et 56,1 % par Klépierre. Le pourcentage de participation au capital et certaines stipulations du pacte d'actionnaires conclu entre les deux actionnaires permettent à ABP Pension Fund d'avoir une influence significative sur certaines décisions stratégiques, telles que les opérations importantes d'investissement et de désinvestissement réalisées par Steen & Strøm. Le pacte prévoit notamment que certaines décisions soient prises à la majorité qualifiée de 85 % des droits de vote, ce qui donne à ABP Pension Fund un droit de veto effectif sur ces décisions. Il se peut que, pour certaines décisions de développement de Steen & Strøm, l'intérêt d'ABP Pension Fund diverge de celui de Klépierre. Le succès du développement des activités de Steen & Strøm dépend donc dans une certaine mesure de la bonne entente entre ses actionnaires. Il ne peut être totalement exclu que des divergences d'approche ou de vue surviennent entre eux, ce qui pourrait perturber les activités de Steen & Strøm, avec un possible impact négatif sur les résultats, la situation financière ou les perspectives de Klépierre.

### 1.8.5 Risques environnementaux

Dans chaque pays où elle opère, Klépierre doit respecter les lois sur la protection de l'environnement portant sur la présence ou l'utilisation de substances dangereuses ou toxiques, sur l'utilisation d'installations susceptibles de générer de la pollution et d'avoir un impact sur la santé publique.

Des textes réglementaires concernant le contrôle et l'entretien des réseaux d'eaux usées, des stations et réseaux de distribution d'eaux sanitaires, des installations de ventilation et de stockage d'hydrocarbures existent dans de nombreux pays.

Des mesures internes ont été mises en œuvre pour maîtriser certains risques ne faisant pas toujours l'objet d'obligations réglementaires. Parmi ces bonnes pratiques, on peut citer les audits de structure des bâtiments, les audits énergétiques, les analyses pour contrôler la présence de légionellose et les contrôles thermographiques sur les installations électriques.

Les familles de risques identifiées peuvent avoir des conséquences diverses :

- un accident sanitaire, provoqué par exemple par une pollution interne, pourrait porter préjudice aux usagers et aux riverains. Un sinistre de cet ordre aurait des conséquences locales immédiates en termes de fréquentation, de baisse de chiffre d'affaires pour les commerçants et de perte de loyers pour Klépierre sur le site concerné, ainsi que sur l'image du Groupe ;
- un sinistre environnemental provoqué par une défaillance humaine peut également se répercuter sur l'image du Groupe et mettre en cause la responsabilité de son management ;

- en application des lois et réglementations sur l'environnement, Klépierre, en tant que propriétaire ou exploitant actuel ou antérieur d'un actif, peut être contraint de rechercher toutes substances dangereuses ou toxiques affectant un actif ou tout actif avoisinant et, en cas de contamination, de procéder au nettoyage. L'existence d'une contamination ou le fait de ne pas y remédier est également susceptible d'avoir un effet défavorable sur la capacité de Klépierre à vendre, louer ou réaménager un actif ou à l'affecter à la constitution d'une sûreté en garantie d'un prêt ;
- le non-respect de mesures de sécurité ou de procédures de contrôle pourrait entraîner une fermeture administrative du site et avoir des conséquences locales sur la pérennité de l'activité et sur l'image du site.

Les couvertures d'assurance souscrites en matière de responsabilité civile permettent de garantir les risques de pollution accidentels ; Klépierre a souscrit en outre une police d'assurance spécifique complémentaire permettant d'augmenter le niveau de couverture en matière d'atteinte à l'environnement, et notamment de couvrir la responsabilité de Klépierre en raison des dommages consécutifs à une pollution graduelle.

Le risque climatique peut également avoir des conséquences sur l'activité d'un ou plusieurs actifs en fonction de son intensité. Un enneigement exceptionnel pourrait, par exemple, exposer les bâtiments à une évacuation ou à un risque structurel empêchant la poursuite de l'activité d'un site. De fortes chaleurs pourraient entraîner la dilatation de joints et, conséquemment, une chute d'éléments de bâtiments. Ce type de risque est maîtrisé par les assurances de dommages aux biens en ce qui concerne les atteintes aux actifs, et les assurances responsabilité civile en ce qui concerne les atteintes aux tiers.

Dans le domaine environnemental, comme dans d'autres domaines, les mesures de contrôle permanent et périodique appliquées par le Groupe ont pour objectif de diminuer l'occurrence des risques. Les mesures de contrôle permanent permettent de s'assurer de la mise en place de procédures et de points de surveillance fondamentaux de la bonne couverture des actifs et de l'évolution de la sinistralité. En outre, les mesures de contrôle périodique permettent de s'assurer du respect de l'application de la réglementation et des procédures mises en place – établissement de rapports, de recommandations et de plans de mise en œuvre (cf. rapport du Président du Conseil de surveillance présenté à la section 1.8.8 du présent document de référence).

### 1.8.6 Risques assurantiels

Klépierre et ses filiales (en ce compris Steen and Strøm) sont assurées dans le cadre de programmes d'assurance internationaux groupe, souscrits auprès des majors du marché, permettant :

- de garantir la valeur de reconstruction à neuf et la perte de loyers de tous les actifs de manière identique, quelle que soit leur localisation, dans le cadre de programmes d'assurance dommages aux biens et terrorisme adaptés. Les valeurs de reconstruction à neuf sont déterminées au moyen d'expertises réalisées par des experts indépendants et renouvelées à une périodicité de cinq ans ;
- de garantir les conséquences de la responsabilité civile des sociétés du Groupe à l'égard des tiers, du fait des activités ou d'une faute professionnelle en ce compris les garanties obligatoires pour les filiales françaises rentrant dans le champ de la loi Hogue.

Le montant des couvertures d'assurances a été déterminé en fonction de différents facteurs (taille du groupe, activité, implantation géographique, cotation boursière, portfolio...). Le montant des primes tient compte de la sinistralité réelle du Groupe.

Les opérations de construction du Groupe sont garanties par des polices construction (dommages et responsabilité civile) spécifiques, dans le respect des obligations légales des pays dans lesquels le Groupe est implanté, et notamment en ce qui concerne la France, garantissant les ouvrages assujettis à l'obligation d'assurances Dommages Ouvrage.

Le Groupe est tributaire de la capacité financière des assureurs selon le type de risques et pourrait être confronté aux limites du marché de l'assurance, et ainsi ne plus être couvert intégralement, voire totalement pour certains risques.

La survenance de sinistre exceptionnel et/ou une sinistralité de très grande fréquence pourraient impacter le montant des couvertures d'assurances disponible pour le Groupe. Une augmentation du coût des assurances liée à l'état du marché ne peut pas être exclue.

Bien que le Groupe bénéficie de programmes d'assurance adaptés, certains sinistres pourraient ne pas être couverts ou ne l'être que partiellement, ce qui pourrait entraîner une perte de tout ou partie des loyers et du capital investi dans l'actif concerné, même si les risques non couverts sont résiduels ou trouvent leur origine dans un acte délibéré de l'assuré.

Le risque d'insolvabilité des assureurs existe également ; les assureurs pourraient être en difficulté financière de nature à impacter leur capacité d'assurance et dès lors ne plus être en mesure de régler les sinistres garantis par les polices d'assurance du Groupe.

Les experts ayant procédé aux expertises en valeur à neuf pourraient avoir sous-évalué la valeur, ce qui pourrait avoir un impact en matière d'indemnisation des sinistres, ou, à l'inverse avoir surévalué la valeur des biens, ce qui aurait un impact en termes de coûts d'assurance.

Dans le cadre d'investissements, Klépierre pourrait se trouver en situation de couverture d'assurances souscrites par des tiers, insuffisantes en cas de sinistres, voire inexistantes pour certains cas ; étant précisé que Klépierre s'attache dans la mesure du possible à mettre en place des couvertures complémentaires afin d'éviter le risque de sous-assurance.

### 1.8.7 Risques liés aux systèmes d'information

Les activités essentielles du groupe Klépierre sont gérées par un ERP implanté dans l'ensemble des pays. Cette organisation centralisée renforce le dispositif de contrôle des systèmes d'information mais expose Klépierre à un risque d'interruption général des systèmes qui pourrait engendrer des coûts importants liés à la perte potentielle d'activités et à la récupération des informations. Pour assurer une maîtrise optimale de ce risque, la direction des systèmes d'information a opté pour une délocalisation de la salle serveur du groupe et la constitution d'une salle serveur de secours activable en cas de sinistre. Toutes les données sont sauvegardées quotidiennement.

Les données gérées dans les systèmes d'information de Klépierre peuvent également être la cible d'attaques externes ou internes, avec des conséquences d'ordre financier (détournement de fonds, pénalités...), de réputation (divulgaration de données confidentielles et/ou stratégique concernant Klépierre, un partenaire ou client) et juridiques (divulgaration d'informations privilégiées...). Les risques liés

aux « malveillances internes » sont gérés par le système au travers des profils d'habilitation (les opérations autorisées sont automatiquement liées à un profil utilisateur). Les risques liés aux malveillances externes sont surveillés par des outils d'audit et de protection.

Tous les collaborateurs du groupe sont sensibilisés, dans le code de déontologie professionnelle et la charte des moyens informatiques groupe, au respect des principes élémentaires de protection des données informatiques (confidentialité et renouvellement des mots de passe, enregistrement des données sensibles sur des bases faisant l'objet de sauvegardes automatiques...).

### 1.8.8 Rapport du Président du Conseil de surveillance

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, et en ma qualité de Président du Conseil de surveillance de la société Klépierre, j'ai l'honneur de vous présenter le présent rapport, tel qu'il a été approuvé par le Conseil de surveillance qui comprend notamment les informations suivantes relatives :

- à la composition du Conseil de surveillance et à l'application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes en son sein ;
- aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- au Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère et des dispositions éventuellement écartées, ainsi que des raisons pour lesquelles elles l'ont été ;
- aux modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ;
- aux principes et règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux ;
- aux limitations que le Conseil de surveillance apporte aux pouvoirs du Directoire ;
- aux risques liés aux effets du changement climatique et mesures prises par Klépierre pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité.

J'ai chargé la Direction Juridique & Ressources Humaines, la Direction du Contrôle Interne ainsi que la Direction Développement Durable des travaux préparatoires et des diligences nécessaires pour la préparation de ce rapport. Dans ce cadre, la Direction Juridique & Ressources Humaines a procédé à une revue des textes applicables à la rédaction de la première partie de ce rapport. La Direction du Contrôle Interne a de son côté procédé à la revue des procédures de contrôle interne et de gestion des risques décrites dans la deuxième partie de ce rapport. Enfin, la Direction Développement Durable s'est chargée de coordonner la revue des risques liés aux effets du changement climatique et de recenser les mesures prises par Klépierre pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité (troisième partie du rapport).

L'attention du lecteur est attirée sur le fait que la description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation sont confrontées figure dans le rapport de gestion et dans la section 1.8 ci-avant du document de référence.

## Partie 1 Gouvernement d'entreprise

Le tableau suivant regroupe les différents éléments de gouvernance d'entreprise qui sont par ailleurs présentés dans le document de référence de la Société, auxquels il est fait renvoi et qui sont incorporés au présent rapport par référence :

Informations relatives au dispositif de gouvernement d'entreprise requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce	Intitulé de la rubrique du document de référence de la Société présentant les informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce	Références (N° de pages du document de référence de la Société)
Composition du Conseil de surveillance et application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes	Section 5.1.1.1 « Composition du Conseil de surveillance »	212
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance	Section 5.1.1.2 « Fonctionnement du Conseil de surveillance »	222
	Section 5.1.1.3 « Travaux du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2016 »	224
Éventuelles limitations apportées par le Conseil de surveillance aux pouvoirs du Directoire	Section 5.1.1.2 « Fonctionnement du Conseil de surveillance », sous-section « Missions du Conseil de surveillance »	222
Adhésion à un Code de gouvernement d'entreprise	Section 5.1 « Direction et contrôle de la Société »	212
Dispositions du Code de gouvernement d'entreprise écartées et raisons pour lesquelles elles l'ont été		
Mention du lieu où le Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté		
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Les modalités de participation aux Assemblées Générales de la Société sont décrites au Titre V (« Assemblées Générales ») des statuts de la Société (disponibles sur le site internet <a href="http://www.klepierre.com">www.klepierre.com</a> )	N/A
Principes et règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	Section 5.2.1.1 « Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance »	232
	Section 5.2.2.1 « Politique de rémunération des membres du Directoire »	234
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	Les informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont mentionnés en annexe des comptes consolidés - note 8.2 « Risque de liquidité » et à la section « Renseignements de caractère général concernant le capital » du présent document de référence	110 et 262

## Partie 2 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne du groupe Klépierre s'appuie sur les principes généraux de gestion des risques et de contrôle interne définis dans le cadre de référence publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF) en juillet 2010.

### Objectifs et principes

Le contrôle interne est l'organisation des processus, procédures et contrôles mis en œuvre par le management, ayant pour finalité d'assurer la maîtrise globale des risques et de donner l'assurance raisonnable que les objectifs stratégiques seront atteints. Cette organisation s'appuie notamment sur :

- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- l'optimisation des opérations et le bon fonctionnement des processus internes du Groupe ;
- la fiabilité de l'information interne et externe ;
- la conformité aux lois et règlements.

Chaque responsable, à son niveau, doit procéder à un contrôle efficace des activités qui sont placées sous sa responsabilité.

Chaque collaborateur du groupe Klépierre contribue au dispositif de contrôle interne dans un environnement où :

- la description de la gouvernance du Groupe et des organisations des métiers et des fonctions fournit le cadre général permettant d'atteindre les objectifs ;

- il existe un référentiel d'instructions formalisant et diffusant les règles internes et procédures à appliquer, en intégrant systématiquement les instructions sur les contrôles à effectuer ;
- le principe de la délégation constitue le système de fonctionnement fondamental. Il s'exprime au travers de relais, responsables d'une mise en œuvre cohérente des politiques du Groupe ;
- la séparation des fonctions se matérialise par une distinction nette entre celui qui opère et celui qui valide ;
- la conformité aux lois et réglementations est garantie par la mise en œuvre des règles de conduite des collaborateurs dans leur activité professionnelle, notamment sur la confidentialité des informations, la déontologie des relations avec des tiers et l'utilisation des moyens informatiques.

Le dispositif du contrôle interne s'applique à toutes les entités (opérationnelles ou juridiques) du groupe Klépierre.

Le dispositif de contrôle interne conçu pour répondre aux différents objectifs décrits ne donne cependant pas la certitude que les objectifs fixés seront atteints et ce en raison des limites inhérentes à toutes procédures, mais il a pour ambition de fortement y contribuer.

### Organisation de la gestion des risques et du contrôle interne

L'animation du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne du Groupe est confiée à la Direction du Contrôle Interne rattachée au Directoire et regroupant les fonctions de gestion des risques, contrôle périodique et déontologie.

La Direction du Contrôle Interne a pour mission d'animer un dispositif dont les opérationnels sont les premiers acteurs. À ce titre :

- elle les sensibilise et les forme aux principes du contrôle interne ;
- elle organise une coordination entre leurs actions ;
- elle s'assure de l'existence de plans de contrôles de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> niveaux et de leur intégration dans des procédures formalisées.

La Direction du Contrôle Interne est, en dernier ressort, chargée de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle interne. Au sein des métiers et des filiales étrangères, elle dispose d'un accès direct aux responsables des risques et du contrôle interne qui forment un réseau fonctionnel lui étant rattaché. Elle est responsable de la mise en œuvre des outils de suivi et de réduction des risques tels que les cartographies et bases incidents. Elle est également en charge des travaux liés aux plans de continuité de l'activité (PCA) et à la cellule de crise. Enfin, elle organise le reporting vis-à-vis du Directoire et du Comité d'audit.

Le groupe Klépierre veille à anticiper et gérer les risques majeurs susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs et de compromettre la conformité aux lois et aux règlements. Le recensement des risques est effectué dans une cartographie des risques établie par processus métiers et fonctions support et actualisée périodiquement. Lors de chaque actualisation, la Direction du Contrôle Interne s'assure que les objectifs suivants sont atteints :

- identifier et évaluer les risques du niveau stratégique au niveau opérationnel afin de préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe, autant pour les risques inhérents que pour les risques « contrôlables » ;
- s'assurer de l'existence d'un propriétaire pour chaque risque identifié, d'une politique de traitement des risques, et d'un plan de traitement propre à atteindre cette cible ;
- évaluer le pilotage en place : indicateurs de risque, réévaluations du risque à une fréquence adéquate, avancement des actions de traitement ;
- tirer des enseignements des incidents et risques survenus et améliorer de façon continue le dispositif de contrôle interne.

La fonction de contrôle périodique est exercée par l'audit interne qui a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer. Il contribue à sensibiliser et former l'encadrement au contrôle interne, mais n'est pas impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Ses analyses et constats permettent d'orienter les travaux de contrôle permanent et d'identifier les axes d'amélioration et de renforcer des procédures.

Le périmètre d'intervention du contrôle périodique couvre l'ensemble des activités et des risques du Groupe dans toutes les entités, en incluant les activités des filiales ainsi que les activités externalisées selon les conditions contractuelles. Par ailleurs, l'identification d'un risque justifie le pouvoir d'auto-saisine dont dispose le contrôle périodique pour déclencher toute investigation jugée nécessaire. Au cours de l'exercice 2016, l'audit interne a conduit 25 missions d'audit de centres commerciaux et 3 missions d'audit de fonctions Corporate.

La fonction Déontologie s'assure du respect des normes éthiques et professionnelles, de la prévention des manquements d'initiés et contrôle les mesures prises pour lutter contre le blanchiment d'argent et la corruption. Le Groupe a mis en place le dispositif de Droit d'Alerte professionnelle qui permet à tout collaborateur de faire part d'interrogations sur les risques de dysfonctionnement en matière de conformité auquel il peut se trouver confronté.

### Pilotage et surveillance du dispositif

Le Directoire, sous la surveillance du Conseil de surveillance, est responsable du dispositif d'ensemble de contrôle interne du Groupe. La mission du Directoire est de définir les principes généraux du dispositif du contrôle interne, de concevoir et mettre en œuvre le système de contrôle interne approprié ainsi que les rôles et responsabilités à cet égard, et de surveiller son bon fonctionnement afin de l'améliorer si besoin.

Le Comité d'audit est tenu informé au moins annuellement de l'ensemble du dispositif de contrôle interne du Groupe, de ses évolutions et des conclusions des travaux menés par les différents intervenants du dispositif. L'activité de l'année 2016 ainsi que le plan d'action 2017 ont fait l'objet d'une présentation au Comité d'audit.

Sous la responsabilité de la Direction du Contrôle Interne, le Comité des risques et du contrôle interne réunit, au moins une fois par an, les métiers, les fonctions support de l'ensemble des territoires. Ses travaux et ses conclusions seront rapportés au Directoire, ainsi qu'au Comité d'audit de Klépierre.

La surveillance s'appuie également sur les remarques et recommandations formulées par les Commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision. Le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions correctives est centralisé à la Direction du Contrôle Interne et la Direction des Comptabilités.

### Mesures de contrôle répondant aux grands risques

Les mesures de contrôle sont décrites par domaine de grand risque identifié.

### Sécurité des personnes et des biens

La maîtrise de la sécurité des personnes et des biens dans l'ensemble de son patrimoine est une priorité pour le groupe Klépierre.

En 2016 a été développée, en partenariat avec un consultant spécialisé, une solution logicielle permettant d'améliorer la connaissance du patrimoine de Klépierre sur les aspects du bâtiment et des équipements techniques. Cette solution a pour objectif d'uniformiser le processus déjà en place d'inventaires des équipements techniques et d'améliorer les possibilités de mesures et de benchmark. Deux pilotes ont été implantés en 2016, permettant de valider le modèle et les processus, de mesurer les risques en place, d'évaluer l'impact des mesures de maîtrise de ces risques et, enfin, d'alimenter un processus d'amélioration continu.

La Direction de la Maintenance Groupe, dans le cadre de son partenariat avec le service ingénierie de l'assureur, et par les audits et plans de prévention préparés sur un panel de sites chaque année, a défini et déployé la liste des critères d'exploitation minima – Bâtiment / Technique / Humain. Ces critères permettent de minimiser les risques par l'application de bonnes pratiques, surpassant éventuellement les limites des réglementations.

Des outils de remontée journalière d'incidents sont déployés dans les centres commerciaux pour permettre de mieux suivre les risques liés à la sécurité des biens et des personnes. Les indicateurs issus de ces remontées d'incidents font l'objet d'un suivi trimestriel par le Directoire et les directions des pays.

Enfin, la fonction Audit Interne conduit, tous les trois à cinq ans, dans les centres commerciaux des missions d'audit sur le respect de l'application de la réglementation et des procédures internes portant sur la sécurité des biens et des personnes dans le cadre notamment de la réglementation applicable aux établissements recevant du public.



### Investissements

Toutes les propositions d'acquisition, de développement, ou d'arbitrage sont étudiées lors d'un comité spécifique avec le Directeur des Investissements ou le Directeur du Développement. Pour les opérations de moins de 8 millions d'euros, la décision est prise par le Directoire. La réalisation des opérations dont le montant est supérieur à 8 millions d'euros est autorisée par le Conseil de surveillance après examen par le Comité des investissements composé de certains membres du Conseil de surveillance.

Afin d'identifier les risques lors des due diligences, il est fait appel à un grand nombre de conseils spécialisés et réputés (avocats, notaires, experts techniques, conseils immobiliers ou financiers...). La Direction Juridique examine la conformité de l'opération aux lois et règlements.

Pour les opérations de développement, afin de mieux maîtriser les coûts, une équipe technique dédiée, en appui du chef de projet, détermine le cahier de charges ainsi que le budget avec recours à des économistes de construction et des maîtres d'œuvre réputés. L'avancement du projet et la consommation du budget sont suivis de façon hebdomadaire par l'équipe opérationnelle qui rapporte régulièrement aux responsables régionaux et trimestriellement au Comité des opérations.

Tous les actifs de Klépierre sont expertisés par des cabinets externes deux fois par an. Les asset managers de chaque territoire sont chargés de fournir des données contrôlées aux experts immobiliers. Les valeurs d'expertise sont par la suite contrôlées et analysées par la Direction des Investissements.

### Commercialisation

La performance et la rentabilité de l'ensemble du patrimoine de Klépierre font l'objet d'un suivi régulier. Le Groupe dispose des indicateurs de performance sur le patrimoine, les chiffres d'affaires, la fréquentation, etc., qui sont produits de façon automatisée. En cas de dégradation brutale ou importante, des réunions sont organisées et un plan d'actions est par la suite défini.

Le Comité des engagements valide le budget et la grille locative des nouveaux projets et suit l'avancement de leur commercialisation. Pour les centres existants, un budget de commercialisation est présenté au Directoire pour l'année à venir et fait l'objet de deux révisions dans l'exercice. Le suivi de ce budget est assuré mensuellement par le Directeur des Opérations Groupe. Le Directeur des Opérations Groupe valide également les conditions financières de chaque opération commerciale lors d'une réunion hebdomadaire.

### Continuité des activités

Dans le cadre de la politique de maîtrise des risques, Klépierre doit :

- identifier ses besoins de continuité d'activité ;
- élaborer des plans d'action correspondants ;
- réaliser des tests réguliers pour mesurer l'efficacité de ce plan ;
- définir et mettre en place un dispositif spécifique lié à la gestion de crise.

Le Groupe a réactualisé et testé son plan de continuité de l'activité (PCA) à la suite du déménagement du siège social du Groupe en septembre 2014. Le dispositif s'appuie sur un ensemble de procédures organisationnelles et fonctionnelles adaptées aux types de sinistres possibles. Sont ainsi couverts les scénarii suivants :

- un immeuble central est sinistré, partiellement ou totalement inaccessible, affectant totalement ou partiellement l'activité des collaborateurs ;

- la salle serveurs Groupe est sinistrée, entraînant une indisponibilité durable des ressources informatiques bloquant toute utilisation de l'ensemble des outils informatiques (messagerie, applications...) ;
- une situation de crise externe (pandémie, instructions des Pouvoirs Publics limitant les déplacements et/ou décidant la fermeture des établissements scolaires...) est déclarée, provoquant l'impossibilité pour des collaborateurs de se rendre sur leurs lieux de travail (immeubles centraux et centres commerciaux...).

Le PCA est décliné par Direction ou service : chaque responsable définit les activités visées, les personnels concernés et les besoins nécessaires pour assurer la continuité. Si un immeuble central est touché, les équipes sont alors déplacées sur un site de repli.

En cas de crise, une cellule a la responsabilité de conduire la réponse globale à la situation qui est survenue, d'assurer la sécurité de tout le personnel de l'entreprise et la continuité de l'activité. Elle doit s'assurer que sa réaction face à la crise contribue à créer de la confiance dans l'entreprise et à réduire les inquiétudes potentielles du public.

Pendant toute la gestion de la crise et jusqu'au retour à la situation normale, la cellule de crise prend toute décision nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

### Financement et trésorerie

Klépierre identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (taux, liquidité, change et contrepartie). La stratégie de couverture des taux est décrite dans la partie 2.8.2 du présent document avec la démonstration chiffrée des tests de sensibilités face aux variations des taux.

La gestion des risques financiers, et plus particulièrement la structure financière du Groupe, ses besoins de financement et la gestion de couverture du risque des taux, sont réalisés par la Direction Financements et Trésorerie. En matière de financements, un outil spécialisé est déployé à l'échelle européenne permettant d'enregistrer et de valoriser les financements et les produits dérivés. La Direction Financements et Trésorerie dispose par ailleurs d'un outil de suivi des marchés financiers en temps réel.

La Direction Financements et Trésorerie rapporte au Directeur Général Délégué en charge des finances (membre du Directoire) sachant que toutes les opérations importantes de financements et de couverture sont validées préalablement par le Conseil de surveillance. Ce dernier valide le plan de financement prévisionnel qui définit les grandes orientations en termes de calibrage et de choix des ressources ainsi que de couverture du risque de taux. En cours d'année, les principales décisions en matière d'opérations financières sont soumises individuellement à l'approbation au Conseil de surveillance, auquel est exposé un bilan de ces opérations une fois réalisées. L'évolution des covenants (ratios financiers) est suivie semestriellement et notamment lors de la mise en place de nouvelles opérations.

La gestion de la trésorerie est assurée par la Direction Financements et Trésorerie qui anime la remontée et le suivi des prévisions de trésorerie des filiales à l'appui d'un outil de centralisation de trésorerie pour tout le Groupe. Les reportings sont formalisés mensuellement.

La Direction Financements et Trésorerie est également responsable des procédures internes qui définissent la répartition des rôles entre différents intervenants du Groupe dans la gestion de la trésorerie et la mise en œuvre des programmes de rachat d'actions propres de Klépierre. Par ailleurs, elle intervient en tant que valideur sur le choix des banques et les conditions financières à chaque demande d'ouverture, modification ou clôture des comptes bancaires de tout le Groupe.

## Juridique et réglementation

La Direction Juridique Groupe, rattachée au Directoire, encadrant fonctionnellement les Directions Juridiques de chaque pays, veille à la bonne gestion des risques juridiques en relation avec les métiers et fonctions et en cohérence avec le processus global de gestion des risques. La veille réglementaire est assurée en liaison permanente avec des cabinets externes spécialisés.

La Direction Juridique Groupe a développé une procédure de reporting des contentieux. Elle veille, en étroite collaboration avec les Directions Juridiques concernées, à l'organisation de la défense des intérêts du Groupe. Elle contribue ainsi à limiter et à gérer les risques juridiques auxquels le Groupe est exposé, en raison notamment de sa situation de propriétaire et gestionnaire.

Elle assure l'élaboration ou la vérification des engagements contractuels pris par le Groupe et s'assure de leur conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Ainsi la Direction Juridique Groupe collabore avec les Directions Juridiques des différents pays de façon à parvenir à des postures unifiées face aux enseignes internationales.

La Direction Juridique Groupe assiste les opérationnels lors de la mise en place de contrats spécifiques et d'une manière générale pour toute demande particulière hors champ courant de façon à s'assurer du respect de la réglementation applicable quel que soit le pays d'intervention.

De même, les procédures mises en place par la Direction Juridique Groupe permettent de limiter les risques auxquels est exposée l'activité du Groupe et de s'assurer du bon accomplissement des formalités juridiques requises.

La Direction Juridique Groupe est également en charge de la mise en place des délégations de pouvoirs permettant d'encadrer les actions de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Elle veille également au respect des procédures de sélection des mandataires sociaux du Groupe. Enfin, en tant que société cotée, Klépierre doit aussi respecter les règles relatives aux publications (voir le paragraphe ayant trait à la Communication Financière ci-après), au gouvernement d'entreprise (voir la première partie du présent rapport) et au délit d'initié. Pour prévenir le risque du délit d'initié, la Société a adopté une Charte de déontologie boursière régissant notamment les opérations réalisées sur ses titres régulièrement mise à jour. Ainsi, les initiés permanents ne sont autorisés à réaliser des opérations sur les titres de la Société que pendant les périodes définies.

## Système d'information

Klépierre pilote l'ensemble de son système d'information pour l'ensemble des filiales européennes du Groupe de manière centralisée depuis le siège du Groupe basé à Paris.

Ce système d'information repose principalement sur un Core model SAP complété d'outils satellites répondant à des besoins fonctionnels précis.

La stratégie informatique de Klépierre repose sur trois piliers :

- piloter de nouveaux projets afin d'améliorer la couverture fonctionnelle du système d'information ;
- faciliter l'expansion de Klépierre par l'intégration informatique des nouvelles filiales (réseau partagé, environnement de travail commun, processus et outils normalisés) ;
- fiabiliser l'exploitation des pays actuellement en production.

Le reporting consolidé à l'échelle du Groupe sur la base d'un langage commun permet une communication financière fiable, cohérente et efficace.

Les données gérées dans les systèmes d'information de Klépierre peuvent également être la cible d'attaques externes ou internes. Celles-ci sont surveillées tant par des procédures d'habilitations strictes que par des outils d'audit et de protection.

L'ensemble des données du système d'information est hébergé dans un serveur de données de niveau 3 (Tier3). La sauvegarde quotidienne des données est externalisée dans un second serveur de données de niveau 3 (Tier3). Les scénarii de sinistre sont joués deux fois par an et assurent ainsi une reprise des données en cas de défaillance.

## Élaboration et traitement de l'information financière et comptable

La fiabilité de l'information financière et comptable ainsi que sa conformité à la réglementation en vigueur et aux instructions internes sont deux principaux objectifs du contrôle interne dans le processus de production comptable.

Pour s'assurer de la couverture adéquate des risques comptables majeurs, le contrôle interne comptable repose sur la connaissance des processus opérationnels et leur traduction dans les comptes, sur la définition des responsabilités des différents intervenants dans le process ainsi que sur la sécurité des systèmes informatiques.

## Organisation comptable et contrôle de gestion

Les travaux comptables sont réalisés par la Direction Financière de chaque pays où Klépierre est présent. L'élaboration des comptes sociaux et consolidés est sous la responsabilité de la Direction des Comptabilités, du Contrôle de Gestion et du Système d'Information qui rapporte directement au Directoire.

L'implantation d'un ERP au sein du Groupe permet d'enregistrer des opérations quotidiennes et d'alimenter les données comptables de manière intégrée et automatisée. Ayant l'objectif de fournir des informations fiables et cohérentes à l'interne et l'externe, l'ensemble des process est conçu et établi selon un référentiel unique et des règles communes, qui permet de garantir l'intégralité des données, améliorer l'homogénéité de la qualité des informations comptables ainsi que leur traçabilité. Par ailleurs, l'intégration des contrôles historiquement manuels dans l'ERP limite les sources d'erreurs. La restriction de l'enregistrement manuel contribue à la qualité des données intégrées.

L'ensemble des processus d'élaboration de l'information comptable fait l'objet de programmes de contrôles comptables de différents niveaux, de règles de validation, d'autorisations ainsi que d'instructions relatives à la justification et la documentation des travaux comptables. La cellule « contrôle interne comptable », rattachée directement au Directeur Financier Adjoint, est en charge de définir et diffuser les règles de contrôles comptables et de veiller au bon fonctionnement de l'environnement du contrôle interne. Elle intervient, en particulier, dans le process de paiement au niveau Groupe sur la définition de séparation de tâches et les autorisations. Par ailleurs, afin de limiter les risques de fraude, le Groupe a mis en place une organisation sécurisée de moyens de paiements.

Le système de reporting trimestriel du Contrôle de Gestion (présent au siège et dans les filiales) réalisé selon un modèle standard permet de suivre l'évolution des principaux indicateurs clés de performance par pays et par actif et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs qui sont définis dans le budget annuel approuvé par la Direction. Les reportings préparés au niveau régional font l'objet d'une seconde revue par la Direction du contrôle de Gestion du Groupe. En outre, une réconciliation globale est effectuée par le Contrôle de Gestion Groupe afin d'assurer la cohérence du résultat comptable avec le résultat de gestion consolidé.



### Processus de clôture des comptes et consolidation

La consolidation des comptes est effectuée par la Direction de la Consolidation sur la totalité du périmètre. L'outil de consolidation, déployé dans quasiment toutes les filiales de Klépierre, est alimenté par la Direction Financière de chaque pays par des interfaces avec la comptabilité locale. Par entité consolidée, les engagements hors bilan y sont également centralisés.

L'élaboration des états financiers consolidés fait l'objet d'un processus précisé par des instructions et repose sur un calendrier détaillé et diffusé à l'ensemble des Directions Financières de façon à assurer le respect des délais et la conformité avec les standards comptables du Groupe.

Les principaux contrôles comptables réalisés à chaque arrêté trimestriel dans le processus de la consolidation des comptes sont :

- le contrôle des variations de périmètres de consolidation ;
- l'analyse et la justification de tous les retraitements de consolidation ;
- l'analyse et la justification des écarts par rapport aux budgets et aux prévisions.

À chaque arrêté trimestriel, la Direction des Comptabilités anime un processus de certification interne des données comptables remontées par pays ainsi que des contrôles réalisés, dans lequel le Directeur Financier de chaque pays certifie :

- la fiabilité et la conformité des données comptables transmises à la réglementation en vigueur et aux normes du Groupe ;
- le bon fonctionnement du système de contrôle interne comptable permettant de garantir la qualité des données comptables ;

### Partie 3 Changement climatique et stratégie bas-carbone

Le changement climatique et ses conséquences économiques potentielles sont attentivement suivis et anticipés par Klépierre, qui a identifié quatre risques principaux :

- Le risque physique de dégradation des biens immobiliers détenus : Klépierre place la sécurité des personnes et des biens au rang de priorité numéro un et impose un audit de structure régulier sur l'ensemble de ses centres commerciaux pour prévenir les impacts d'événements climatiques extrêmes mais aussi afin d'être en mesure de correctement anticiper les besoins d'adaptation de ses actifs.
- Le risque d'une rentabilité diminuée des centres commerciaux : par exemple lié à des évolutions réglementaires ou fiscales, que Klépierre suit de près au travers des instances professionnelles auxquelles elle participe. La rentabilité de ses actifs pourrait également se voir diminuée du fait d'une augmentation possible du coût de l'énergie. Pour cela, Klépierre mène une démarche active et ambitieuse d'excellence opérationnelle visant notamment à optimiser le pilotage des biens pour diminuer continuellement les besoins de chauffage et/ou de climatisation et ainsi absorber les variations de température potentielles sans surconsommation. Cette démarche d'excellence se traduit également dans le

- des événements significatifs survenus après la clôture ainsi que son impact financier dans les comptes consolidés.

Le respect des obligations fiscales découlant des différents régimes SIIC / SOCIMI dans les pays dans lesquelles le Groupe opère, fait l'objet de vérifications par une équipe spécialisée de la Direction Financière du Groupe.

La clarté de l'information financière et la pertinence des méthodes comptables font l'objet de la surveillance exercée par le Comité d'audit, en liaison avec les Commissaires aux comptes. L'information financière et comptable est ensuite présentée et commentée au Conseil de surveillance.

### Communication financière

La Direction de la Communication Groupe, directement rattachée au Directoire, est responsable de la communication financière au regard des obligations des autorités du marché. Il est en charge de réaliser, rédiger et diffuser les supports de communication financière publiés ayant pour objectif de présenter aux actionnaires, investisseurs institutionnels et analystes les différentes activités du Groupe, d'expliquer ses résultats et détailler sa stratégie de développement.

L'équipe en charge de la communication financière assure une veille permanente des obligations en matière d'information financière, en support de la Direction Juridique. La diffusion des informations aux marchés financiers fait l'objet d'un calendrier précis et diffusé en interne. Avec l'appui de différents départements, l'équipe conçoit les communiqués de presse financiers, présentations des résultats et des présentations thématiques. Elle coordonne l'élaboration de l'ensemble des parties du rapport financier (document de référence) et assure sa diffusion. Elle vérifie en collaboration avec la Direction Juridique que les informations soient communiquées dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements.

développement de nouveaux projets avec un objectif généralisé de réduction constante des émissions de gaz à effet de serre diminuant ainsi la dépendance de Klépierre aux énergies fossiles afin de se prémunir contre les variations du coût des énergies.

- Le risque de décote des actifs, lié aux mutations d'usages chez les clients de Klépierre. Les impacts du changement climatique vont induire à moyen terme des modifications importantes dans la fréquence et les modes de transports des citoyens pouvant, à terme, réduire significativement la fréquentation de certains des centres commerciaux. Afin de modérer ce risque, Klépierre a une stratégie d'optimisation de son portefeuille d'actifs, prenant en compte la nécessité de desserte en transports en commun pour tout nouveau projet.
- Enfin, le risque d'image et de ses répercussions possibles en matière d'opinion et satisfaction clients n'est pas à négliger. C'est la raison pour laquelle Klépierre s'engage dans une démarche de développement durable volontariste et supportée par des objectifs ambitieux notamment pour ce qui concerne la stratégie bas-carbone de l'entreprise.

David Simon  
Président du Conseil de surveillance

## 1.8.9 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de surveillance

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Klépierre et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations

concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Fait à Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 6 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit

Bernard Heller

Deloitte & Associés

Joël Assayah

José-Luis Garcia





OUVERTURE  
DIMANCHE  
15 ET 22 JANVIER

RECHARGE  
TON PORTABLE

GUÉRIN





# 2 ACTIVITÉ DE L'EXERCICE

<b>2.1 REVUE DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES DES CENTRES COMMERCIAUX</b>	<b>40</b>	<b>2.5 RÉSULTAT SOCIAL ET DISTRIBUTION</b>	<b>56</b>
2.1.1 Environnement économique	40	2.5.1 Compte de résultat simplifié de la société mère Klépierre SA	56
2.1.2 Évolution des chiffres d'affaires des commerçants	40	2.5.2 Distribution	56
2.1.3 Revenus locatifs bruts	41	<b>2.6 ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIFS</b>	<b>57</b>
2.1.4 Revenus locatifs nets	41	2.6.1 Méthodologie	57
2.1.5 Contribution des sociétés mises en équivalence	42	2.6.2 Résultats des expertises	58
2.1.6 Bilan de l'activité des centres commerciaux	43	<b>2.7 INDICATEURS DE PERFORMANCE EPRA</b>	<b>61</b>
<b>2.2 ACTIVITÉ PAR RÉGION</b>	<b>44</b>	2.7.1 EPRA Earnings	61
2.2.1 France-Belgique	44	2.7.2 Évolution de l'EPRA NNAV par action	61
2.2.2 Italie	45	2.7.3 EPRA Net Initial Yield et EPRA « Topped-Up » Net Initial Yield	63
2.2.3 Scandinavie	46	2.7.4 EPRA Vacancy Rate	63
2.2.4 Ibérie	47	2.7.5 Investissements	63
2.2.5 Europe centrale et Turquie	48	2.7.6 Ratio de coûts EPRA	64
2.2.6 Pays-Bas	49	<b>2.8 POLITIQUE FINANCIÈRE</b>	<b>64</b>
2.2.7 Allemagne	50	2.8.1 Ressources financières	64
2.2.8 Autres activités	50	2.8.2 Couverture du risque de taux	66
2.2.9 Honoraires	50	2.8.3 Coût de la dette	66
2.2.10 Chiffre d'affaires total	50	2.8.4 Ratios financiers et notation financière	67
<b>2.3 INVESTISSEMENTS, DÉVELOPPEMENTS ET CESSIONS</b>	<b>51</b>	<b>2.9 GOUVERNANCE</b>	<b>67</b>
2.3.1 Marché de l'investissement	51	<b>2.10 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE</b>	<b>67</b>
2.3.2 Investissements réalisés en 2016	51	<b>2.11 PERSPECTIVES</b>	<b>67</b>
2.3.3 Pipeline de développement	51		
2.3.4 Cessions réalisées depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2016	53		
<b>2.4 RÉSULTAT ET CASH-FLOW CONSOLIDÉS</b>	<b>54</b>		
2.4.1 Résultat consolidé	54		
2.4.2 Évolution du cash-flow net courant	55		

## 2.1 Revue des performances opérationnelles des centres commerciaux

### 2.1.1 Environnement économique

Le PIB (produit intérieur brut) de la zone euro devrait progresser de 1,7 %, au cours de l'année 2016, conformément aux prévisions de juin 2016<sup>(1)</sup>. En dépit d'une politique monétaire accommodante, l'investissement des entreprises est resté à un niveau relativement bas en raison de l'atonie de la demande, des faiblesses du secteur bancaire et des défis rencontrés par l'intégration européenne. Bien que la situation se soit légèrement améliorée, la croissance de l'emploi et des salaires réels est restée modérée, ce qui, par conséquent, s'est traduit par une légère hausse de la demande intérieure, tandis que le niveau des exportations a été affecté par un ralentissement des échanges internationaux. Des disparités ont néanmoins été constatées entre les pays dans lesquels Klépierre est présente, avec la Suède (+ 3,3 %) et l'Espagne (+ 3,2 %), qui devraient finalement afficher des taux de croissance supérieurs à 3 %, suivies par la Turquie (+ 2,9 %), la Pologne (+ 2,6 %), la République tchèque (+ 2,4 %) et les Pays-Bas (+ 2,0 %). La Hongrie et l'Allemagne ont enregistré une croissance de 1,7 %, tandis que d'autres pays, à l'image de la France (+ 1,2 %), de l'Italie (+ 0,8 %) et de la Norvège (+ 0,7 %), ont enregistré des taux de croissance plus faibles.

Selon l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), en 2017, le PIB devrait progresser à un rythme à peu près similaire à celui constaté en 2016, et légèrement plus soutenu en 2018 dans les pays où le Groupe exerce ses activités.

#### Prévisions de croissance du PIB en 2017 et 2018 par pays<sup>(1)</sup>

	2017E	2018E
France	1,3 %	1,6 %
Belgique	1,3 %	1,5 %
Italie	0,9 %	1,0 %
Scandinavie		
Norvège	0,5 %	1,4 %
Suède	2,7 %	2,2 %
Danemark	1,5 %	1,9 %
Ibérie		
Espagne	2,3 %	2,2 %
Portugal	1,2 %	1,3 %
Europe centrale et Turquie		
Pologne	3,2 %	3,1 %
Hongrie	2,5 %	2,2 %
République tchèque	2,5 %	2,6 %
Turquie	3,3 %	3,8 %
Pays-Bas	2,0 %	1,9 %
Allemagne	1,7 %	1,7 %

### 2.1.2 Évolution des chiffres d'affaires des commerçants

Les chiffres d'affaires des commerçants des centres commerciaux de Klépierre affichent une hausse de 1,6 % à périmètre constant<sup>(2)</sup> pour les 12 mois de l'année 2016 par rapport à la même période l'année précédente. Dans le contexte économique européen décrit précédemment, ce solide niveau de chiffre d'affaires reflète la résilience du modèle économique de Klépierre qui découle de la diversification géographique de son portefeuille.

Les segments Santé/Beauté et Restauration, qui représentent 23 % du chiffre d'affaires total, enregistrent les meilleures performances, avec une hausse de 5,3 % et 4,3 %, respectivement. Le chiffre d'affaires du segment Mode (39 % du chiffre d'affaires total) a progressé de 1,1 % en 2016, grâce aux bons résultats enregistrés au quatrième trimestre (+ 4,6 %) après une baisse de 0,3 % au cours des neuf premiers mois de l'année en raison des mauvaises conditions météorologiques. Le chiffre d'affaires du segment Culture/Cadeaux/Loisirs est en hausse de 1,3 %.

D'un point de vue géographique, la progression du chiffre d'affaires total des commerçants au titre de l'exercice 2016 a été soutenue par la Scandinavie (+ 2,7 %), l'Ibérie (+ 2,4 %), l'Europe centrale et la Turquie (+ 5,8 %) et, dans une moindre mesure, par l'Italie (+ 0,9 %) et l'Allemagne (+ 0,8 %). En France et en Belgique, les chiffres d'affaires des commerçants enregistrent une légère hausse par rapport à l'année dernière (+ 0,2 %).

#### Évolution des chiffres d'affaires des commerçants à périmètre constant au titre de l'exercice 2016

	Périmètre constant
France	0,2 %
Belgique	0,4 %
<b>France-Belgique</b>	<b>0,2 %</b>
<b>Italie</b>	<b>0,9 %</b>
Norvège	2,3 %
Suède	3,4 %
Danemark	2,5 %
<b>Scandinavie</b>	<b>2,7 %</b>
Espagne	2,6 %
Portugal	2,2 %
<b>Ibérie</b>	<b>2,4 %</b>
Pologne	3,2 %
Hongrie	10,0 %
République tchèque	5,9 %
Turquie	7,5 %
<b>Europe centrale et Turquie</b>	<b>5,8 %</b>
<b>Pays-Bas</b>	<b>N/A</b>
<b>Allemagne</b>	<b>0,8 %</b>
<b>CENTRES COMMERCIAUX</b>	<b>1,6 %</b>

(1) Source : Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2016.

(2) Variation des chiffres d'affaires des commerçants 2016 par rapport à 2015. La variation à périmètre constant s'entend sur une base comparable de centres commerciaux, c'est-à-dire hors contribution des acquisitions et impact des cessions. Les chiffres d'affaires du portefeuille des centres aux Pays-Bas ne sont pas inclus, les commerçants ne communiquant pas leur chiffre d'affaires à Klépierre.

## 2.1.3 Revenus locatifs bruts

En millions d'euros (part totale)	31/12/2016	31/12/2015	Variation courant
France-Belgique	428,4	418,7	2,3 %
Italie	204,7	201,1	1,8 %
Scandinavie	197,6	177,0	11,7 %
Ibérie	113,1	107,2	5,6 %
Europe centrale et Turquie	121,3	119,3	1,7 %
Pays-Bas	61,1	94,1	- 35,1 %
Allemagne	57,2	56,5	1,3 %
<b>TOTAL CENTRES COMMERCIAUX</b>	<b>1 183,4</b>	<b>1 173,8</b>	<b>0,8 %</b>
Autres activités	30,6	34,6	- 11,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 214,0</b>	<b>1 208,4</b>	<b>0,5 %</b>

**En part totale, les revenus locatifs bruts des centres commerciaux atteignent 1 183,4 millions d'euros pour l'ensemble de l'exercice 2016, contre 1 173,8 millions d'euros en 2015.**

Cette évolution s'explique par la croissance, à périmètre constant, des revenus locatifs et de l'impact des acquisitions de Plenilunio (Espagne) et d'Oslo City (Norvège) réalisées en 2015, qui ont plus que compensé les cessions réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 aux

Pays-Bas (août 2015) et, dans une moindre mesure, en Scandinavie (novembre 2016)<sup>(1)</sup>.

En ajoutant les revenus locatifs bruts générés par les autres activités (en baisse de 11,6 % en raison des cessions d'actifs), les revenus locatifs bruts se sont établis à 1 214 millions d'euros, contre 1 208,4 millions d'euros en 2015.

## 2.1.4 Revenus locatifs nets

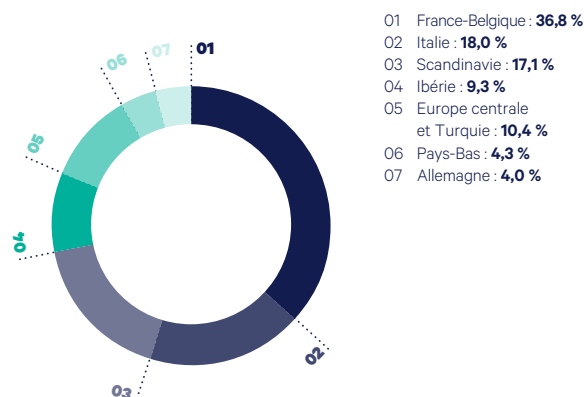
En millions d'euros (part totale)	31/12/2016	31/12/2015	Variation à périmètre courant	Variation à périmètre constant	Impact de l'indexation
France-Belgique	388,0	379,7	2,2 %	3,0 %	- 0,1 %
Italie	189,8	184,9	2,7 %	2,7 %	0,1 %
Scandinavie	180,3	156,6	15,1 %	5,5 %	1,4 %
Ibérie	98,4	90,8	8,4 %	5,3 %	0,2 %
Europe centrale et Turquie	110,1	106,1	3,8 %	5,6 %	0,8 %
Pays-Bas	45,5	76,0	- 40,1 %	- 5,3 %	0,6 %
Allemagne	42,0	42,4	- 1,1 %	- 0,2 %	0,0 %
<b>TOTAL CENTRES COMMERCIAUX</b>	<b>1 054,1</b>	<b>1 036,6</b>	<b>1,7 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>0,3 %</b>
Autres activités	29,3	33,0	- 11,3 %		
<b>TOTAL</b>	<b>1 083,4</b>	<b>1 069,6</b>	<b>1,3 %</b>		

**Les revenus locatifs nets générés par les centres commerciaux ont atteint 1 054,1 millions d'euros, soit une hausse de 17,5 millions d'euros à périmètre courant par rapport à 2015, ce qui s'explique par :**

- une hausse de 33,2 millions d'euros reflétant la croissance des revenus locatifs nets à périmètre constant (+ 3,5 %) ;
- 22,0 millions d'euros de revenus locatifs nets provenant des acquisitions réalisées en 2015 (Plenilunio à Madrid et Oslo City) ;
- une baisse de 35,7 millions d'euros due aux cessions d'actifs, en particulier celle d'un portefeuille de neuf centres commerciaux de proximité aux Pays-Bas vendu à Wereldhave en août 2015 ;
- une diminution de 1,9 million d'euros liée à l'effet de change, principalement associé à la dépréciation de la couronne norvégienne.

À périmètre constant<sup>(2)</sup>, la hausse des revenus locatifs nets des centres commerciaux en part totale est de 3,5 %, soit une surperformance de 320 points de base par rapport à l'indexation des loyers (+ 0,3 %).

### RÉPARTITION DES REVENUS LOCATIFS NETS DES CENTRES COMMERCIAUX PAR RÉGION AU 31 DÉCEMBRE 2016 (PART TOTALE)



(1) Pour de plus amples informations, veuillez consulter la section « Investissements, développement et cessions » du présent document.

(2) La variation à périmètre constant s'entend sur une base comparable de centres commerciaux, c'est-à-dire hors contribution des acquisitions, des nouveaux centres, des extensions, hors impact des surfaces en cours de restructuration, des cessions réalisées depuis janvier 2015 et des effets de change.

### Impact des variations de change sur les revenus locatifs nets à périmètre constant sur 12 mois

	Change constant	Change courant
Norvège	2,7 %	- 1,0 %
Suède	6,4 %	5,1 %
Danemark	7,6 %	7,8 %
<b>Scandinavie</b>	<b>5,5 %</b>	<b>3,8 %</b>
Pologne	1,8 %	1,6 %
Hongrie	15,4 %	15,9 %
République tchèque	12,4 %	12,0 %
Turquie	- 1,5 %	0,8 %
<b>Europe centrale et Turquie</b>	<b>5,6 %</b>	<b>6,2 %</b>
<b>CENTRES COMMERCIAUX</b>	<b>3,5 %</b>	<b>3,3 %</b>

## 2.1.5 Contribution des sociétés mises en équivalence

La contribution au résultat net des sociétés mises en équivalence (SME) dans les comptes consolidés de Klépierre s'élève à 89,5 millions d'euros en 2016. Ces actifs sont les suivants :

- France : Espace Coty (Le Havre), Le Millénaire (Paris), Passages (Boulogne-Billancourt), Centre Mayol (Toulon) ;
- Italie : Porta di Roma (Rome), Il Corti Venete (Vérone), Il Leone di Lonato (Lonato), Il Destriero (Vittuone), Città Fiera (Udine) ;
- Norvège : Økernsenteret (Oslo), Metro Senter (région d'Oslo), Nordbyen (Larvik) ;
- Portugal : Aqua Portimão (Portimão) ;
- Turquie : Akmerkez (Istanbul).

En 2016, un actif consolidé par mise en équivalence a été vendu en France (Maisonément, région parisienne), ainsi qu'un autre en Norvège (Åsane Storsenter, Bergen).

Les tableaux ci-après présentent les contributions par pays en termes de revenus locatifs bruts et nets, de cash-flow net courant et de résultat net. Ces contributions regroupent les investissements dans les sociétés sous contrôle conjoint (co-entreprises), ainsi que les sociétés sous influence notable.

### Revenus locatifs bruts – part totale

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
France	24,4	25,7
Italie	39,0	37,6
Norvège*	13,3	14,8
Ibérie	3,0	2,7
Turquie	15,8	16,5
<b>TOTAL SME</b>	<b>95,5</b>	<b>97,4</b>

### Revenus locatifs nets – part totale

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
France	19,2	19,9
Italie	33,2	32,7
Norvège*	11,2	12,8
Ibérie	2,6	2,0
Turquie	10,8	12,7
<b>TOTAL SME</b>	<b>76,9</b>	<b>80,2</b>

### Cash-flow net courant – part totale

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
France	15,9	16,2
Italie	23,4	21,2
Norvège*	11,3	12,8
Ibérie	0,2	- 0,3
Turquie	10,2	12,6
<b>TOTAL SME</b>	<b>61,0</b>	<b>62,6</b>

### Résultat net – part totale

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
France	8,2	1,2
Italie	44,7	53,8
Norvège*	11,1	- 7,4
Ibérie	1,1	0,3
Turquie	24,4	49,6
<b>TOTAL SME</b>	<b>89,5</b>	<b>97,5</b>

\* Afin d'obtenir les données en part du groupe de la Norvège, toutes les données doivent être multipliées par 56,1 %.

### Les principaux éléments de bilan (part totale) afférents à ces actifs se ventilent par territoire comme suit :

(en millions d'euros)	2016				2015			
	Valorisation (hors droits) <sup>(1)</sup>	Dette nette externe	Avances	SME comptabilisées à la Juste Valeur au bilan	Valorisation (hors droits) <sup>(1)</sup>	Dette nette externe	Avances	SME comptabilisées à la Juste Valeur au bilan
France	411,9	5,8	- 62,2	379,1	430,5	- 9,5	- 81,4	362,0
Italie	622,0	- 25,9	- 181,1	350,1	582,1	- 41,5	- 186,4	311,0
Norvège <sup>(2)</sup>	153,2	2,1	-	157,9	582,0	10,0	-	584,0
Ibérie	42,0	1,6	- 65,1	- 22,2	38,6	0,4	- 62,4	- 23,0
Turquie	200,4	1,5	-	202,5	216,0	6,4	-	222,0
<b>TOTAL SME</b>	<b>1 429,5</b>	<b>- 14,8</b>	<b>- 308,4</b>	<b>1 067,5</b>	<b>1 849,1</b>	<b>- 34,2</b>	<b>- 330,2</b>	<b>1 456,0</b>

(1) Valeur du patrimoine telle que calculée par les experts externes.

(2) Afin d'obtenir les données en part du groupe de la Norvège, toutes les données doivent être multipliées par 56,1 %.



## 2.1.6 Bilan de l'activité des centres commerciaux

### 2.1.6.1 Chiffres clés de l'activité locative

	Volume de baux renouvelés et recommercialisés (en millions d'euros)	Réversion (en %)	Réversion (en millions d'euros)	Taux d'effort <sup>(1)</sup>	Taux de vacance EPRA	Taux d'impayés <sup>(2)</sup>
France-Belgique	35,9	10,9 %	3,9	12,4 %	3,2 %	1,8 %
Italie	21,9	16,7 %	3,7	11,2 %	1,7 %	1,8 %
Scandinavie	26,8	10,1 %	2,7	10,8 %	3,5 %	0,4 %
Ibérie	10,5	20,0 %	2,1	13,5 %	4,9 %	0,5 %
Europe centrale et Turquie	16,3	21,7 %	3,5	12,8 %	5,7 %	3,0 %
Pays-Bas	2,1	7,2 %	0,1	-	5,6 %	3,1 %
Allemagne	4,4	- 4,9 %	- 0,2	11,7 %	6,4 %	2,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>117,8</b>	<b>13,4 %</b>	<b>15,8</b>	<b>11,9 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>1,6 %</b>

Données y compris actifs consolidés par mise en équivalence.

(1) Hors Pays-Bas, où les commerçants ne communiquent pas leurs chiffres d'affaires à Klépierre.

(2) Taux sur 12 mois glissants.

L'activité locative en 2016 s'est traduite par la signature de 1 789 baux, représentant 29 millions d'euros de loyers minima garantis additionnels en base annuelle. Ces signatures comprennent :

- 306 commercialisations, représentant 13,1 millions d'euros de loyers minima garantis additionnels en base annuelle ;
- 1 483 baux renouvelés ou recommercialisés, représentant 15,8 millions d'euros de loyers minima garantis additionnels en base annuelle, soit un taux de réversion moyen de 13,4 %.

À l'échelle du Groupe, après avoir enregistré des améliorations significatives en 2015, le taux de vacance des centres commerciaux (format EPRA) a diminué de 30 points de base pour s'établir à 3,5 %, tandis que le taux d'impayés a diminué de 10 points de base pour s'établir à 1,6 %, principalement grâce aux campagnes de re-tenanting, à l'amélioration du recouvrement des loyers sur l'ensemble du portefeuille et à la qualité de notre plateforme paneuropéenne.

Klépierre estime que les enseignes avaient engagé environ 318 millions d'euros pour rénover leurs magasins dans les centres commerciaux du Groupe au cours de l'année 2016<sup>(1)</sup>. Cela illustre la qualité du portefeuille de Klépierre et montre bien que le positionnement de ses actifs répond à la demande des enseignes leaders.

#### 2.1.6.2 Performances développement durable

Depuis 2013, Klépierre a déployé Good Choices®, sa stratégie de développement durable globale couvrant trois domaines<sup>(2)</sup>.

Premièrement, Klépierre vise l'excellence durable et opérationnelle, visant à gérer des bâtiments plus efficaces en matière de coûts et de ressources énergétiques : la consommation d'énergie du Groupe a ainsi été réduite de 17 % en trois ans sur l'ensemble du portefeuille ; cette baisse s'est traduite par des économies cumulées sur le budget énergétique d'une valeur de 18 millions d'euros sur la même période. Fin 2016, 81 centres commerciaux avaient obtenu la certification BREEAM in Use ou « ISO 14001 », soit quatre centres commerciaux supplémentaires par rapport à 2015. En outre, le Groupe a réussi à recycler 75 % des déchets provenant de ses centres commerciaux, tous pays confondus – une performance à la fois stable et élevée.

Deuxièmement, Klépierre est également une référence dans son secteur en matière d'innovation responsable, en proposant les meilleures solutions et les meilleurs services à ses parties prenantes. Au 31 décembre 2016 :

- plus de 58 % de sa consommation d'électricité provenait de sources renouvelables ;
- les émissions de carbone ont été réduites de 15 % depuis 2013 ; et
- 80 % de ses principaux fournisseurs (nettoyage, maintenance et sécurité) sont certifiés.

Troisièmement, Klépierre vise à garantir le meilleur environnement de travail à ses salariés, tout en bénéficiant des plus talentueux. Cet objectif repose sur des mesures strictes en matière d'amélioration de la formation et de mobilité interne. Le taux d'accès à la formation a ainsi atteint 82 % au 31 décembre 2016, soit une hausse de 11 points de pourcentage par rapport à fin 2015.

En septembre 2016, Klépierre a obtenu d'excellentes notations extra-financières : le Groupe a été classé au deuxième rang des sociétés cotées dans le secteur du retail au niveau mondial et à la dixième position parmi tous les secteurs composant l'indice de référence Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB). Le Groupe a, une nouvelle fois, été reconnu comme « Green Star » avec un score de 93 sur 100. Klépierre a atteint le 97<sup>e</sup> percentile du World Dow Jones Sustainability Index (DJSI) suite à l'analyse de RobecoSAM qui a considéré Klépierre comme la société la plus efficace au monde parmi 177 sociétés immobilières pour ses actions en faveur de l'environnement. Le Groupe a en outre intégré la liste « A » du Carbon Disclosure Project.

Klépierre est aussi classée comme la meilleure société dans sa catégorie à la fois par GRESB et RobecoSAM pour sa stratégie environnementale, le suivi de sa performance et le reporting lié à ses résultats. La qualité de ce reporting a également été reconnue par l'EPRA (European Public Real Estate Association), qui a décerné à Klépierre un Sustainability Gold Award pour la cinquième année consécutive, une performance que seules cinq entreprises ont réalisée.

Klépierre est membre des indices ISR suivants : FTSE4Good, DJSI Europe & World index, STOXX Global ESG Leaders, Euronext Vigeo France 20, Europe 120 & World 120, Ethibel Sustainability Index Excellence Europe & Global.

(1) Montant estimé en se fondant sur un échantillon représentatif de baux signés en 2016 et extrapolé pour l'intégralité du portefeuille.

(2) Toutes les données figurant dans ce paragraphe ont fait l'objet d'un audit externe. Pour de plus amples détails, se reporter au chapitre 4 du présent document.

### 2.1.6.3 Échéancier des baux des centres commerciaux

Pays/Zone	≤ 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025+	TOTAL	Durée moyenne résiduelle des baux
France	21,6 %	5,8 %	8,2 %	8,9 %	10,9 %	12,0 %	9,7 %	8,4 %	14,5 %	100,0 %	4,5
Belgique	1,9 %	1,4 %	9,9 %	1,2 %	1,1 %	3,3 %	61,5 %	5,8 %	13,9 %	100,0 %	6,3
<b>France-Belgique</b>	<b>20,9 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>8,3 %</b>	<b>8,6 %</b>	<b>10,5 %</b>	<b>11,7 %</b>	<b>11,8 %</b>	<b>8,3 %</b>	<b>14,5 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4,5</b>
<b>Italie</b>	<b>18,6 %</b>	<b>9,6 %</b>	<b>14,2 %</b>	<b>12,5 %</b>	<b>12,1 %</b>	<b>9,7 %</b>	<b>6,7 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>14,7 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4,3</b>
Danemark											
Norvège	19,0 %	21,5 %	20,4 %	12,6 %	11,8 %	3,0 %	3,1 %	2,4 %	6,2 %	100,0 %	3,2
Suède	19,0 %	19,5 %	21,0 %	14,6 %	8,6 %	7,2 %	2,3 %	1,4 %	6,4 %	100,0 %	2,4
<b>Scandinavie</b>	<b>19,0 %</b>	<b>20,6 %</b>	<b>20,7 %</b>	<b>13,5 %</b>	<b>10,4 %</b>	<b>4,9 %</b>	<b>2,7 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>6,3 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2,8</b>
Espagne	6,4 %	7,7 %	10,0 %	8,3 %	11,4 %	9,1 %	5,0 %	7,6 %	34,5 %	100,0 %	7,3
Portugal	19,0 %	5,7 %	7,5 %	9,6 %	17,3 %	11,1 %	2,3 %	7,0 %	20,6 %	100,0 %	5,0
<b>Ibérie</b>	<b>9,2 %</b>	<b>7,3 %</b>	<b>9,4 %</b>	<b>8,6 %</b>	<b>12,7 %</b>	<b>9,5 %</b>	<b>4,4 %</b>	<b>7,4 %</b>	<b>31,5 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>6,8</b>
Pologne	34,6 %	5,9 %	7,3 %	22,7 %	13,1 %	2,0 %	1,0 %	2,4 %	11,0 %	100,0 %	3,5
Hongrie	16,2 %	21,7 %	16,1 %	21,9 %	16,6 %	0,3 %	2,3 %	2,2 %	2,7 %	100,0 %	3,7
République tchèque	25,9 %	16,3 %	8,4 %	8,4 %	19,5 %	7,5 %	4,0 %	1,1 %	9,1 %	100,0 %	3,3
Turquie	26,1 %	19,8 %	11,5 %	11,1 %	8,5 %	5,6 %	8,0 %	0,6 %	8,7 %	100,0 %	3,3
<b>Europe centrale et Turquie</b>	<b>26,9 %</b>	<b>15,3 %</b>	<b>10,3 %</b>	<b>15,4 %</b>	<b>13,8 %</b>	<b>4,2 %</b>	<b>4,1 %</b>	<b>1,5 %</b>	<b>8,5 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3,4</b>
<b>Pays-Bas</b>	<b>35,9 %</b>	<b>10,7 %</b>	<b>14,8 %</b>	<b>4,6 %</b>	<b>6,3 %</b>	<b>9,7 %</b>	<b>2,8 %</b>	<b>4,0 %</b>	<b>11,3 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3,6</b>
<b>Allemagne</b>	<b>4,9 %</b>	<b>19,0 %</b>	<b>10,3 %</b>	<b>1,2 %</b>	<b>9,2 %</b>	<b>29,8 %</b>	<b>4,8 %</b>	<b>4,9 %</b>	<b>15,8 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>5,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>19,3 %</b>	<b>10,2 %</b>	<b>11,8 %</b>	<b>10,2 %</b>	<b>11,2 %</b>	<b>10,2 %</b>	<b>7,4 %</b>	<b>5,0 %</b>	<b>14,7 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4,4</b>

## 2.2 Activité par région

### 2.2.1 France-Belgique (35,8 % des revenus locatifs nets)

En millions d'euros (part totale)	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA
	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016
France	372,3	364,8	2,1 %	366,9	356,4	2,9 %	3,3 %
Belgique	15,7	14,9	5,2 %	15,7	14,9	5,2 %	0,5 %
<b>FRANCE-BELGIQUE</b>	<b>388,0</b>	<b>379,7</b>	<b>2,2 %</b>	<b>382,6</b>	<b>371,3</b>	<b>3,0 %</b>	<b>3,2 %</b>

#### 2.2.1.1 France

En 2016, le PIB a affiché une croissance de 1,1 %, dans la lignée de la hausse enregistrée en 2015<sup>(1)</sup>. Les allègements fiscaux et la baisse du coût de l'énergie ont favorisé un rebond de la consommation et de l'investissement des entreprises à l'issue du premier semestre 2016, ce conjugué à une diminution du taux de chômage, qui devait être légèrement inférieur pour 2016 (9,9 %). Des indicateurs récents montrent que la croissance du PIB a repris au cours des deux derniers trimestres 2016. Elle devrait se renforcer pour atteindre 1,3 % en 2017 et 1,6 % en 2018, des allègements fiscaux supplémentaires et la baisse du chômage venant soutenir la consommation des ménages<sup>(2)</sup>.

En 2016, le chiffre d'affaires des commerçants a légèrement progressé (+ 0,2 %) par rapport à 2015, année qui avait enregistré une forte hausse de 2,1 %. Pour les 11 premiers mois de l'année 2016, les chiffres d'affaires des centres commerciaux de Klépierre ont surperformé l'indice CNCC de 150 points de base<sup>(3)</sup>. Le segment Mode a affiché de faibles résultats au troisième trimestre en raison de conditions

météorologiques défavorables. Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires de ce segment a augmenté de 1,7 % par rapport à l'année précédente, avec une hausse de 3,6 %. Le chiffre d'affaires tous segments confondus du mois de novembre a progressé de 5,5 % par rapport à l'année précédente sous l'effet de l'impact positif des Jours XXL organisés par un nombre croissant de centres commerciaux et se comparait à un bas niveau de ventes en 2015 suite aux attaques terroristes à Paris.

À périmètre constant<sup>(4)</sup>, les revenus locatifs nets ont enregistré une hausse de 2,9 %, soit une surperformance de 310 points de base par rapport à l'indexation des loyers (- 0,2 %), grâce à l'effet positif des campagnes de re-tenanting et des opérations de « rightsizing » menées en 2014 et en 2015. Ces opérations de rightsizing (voir ci-dessous), visant à fournir aux enseignes leaders le format le plus adapté pour déployer leurs derniers concepts, ont contribué aux chiffres d'affaires des commerçants, et se sont traduites par une forte hausse des loyers variables à Créteil Soleil, Val d'Europe et St.Lazare Paris (région parisienne), Grand'Place (Grenoble), Blagnac (Toulouse) et Jaude

(1) Source : INSEE, Comptes nationaux trimestriels du 4<sup>e</sup> trimestre 2016, janvier 2017.

(2) Source : Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2016.

(3) L'indice CNCC a baissé de 1,3 % pour les 11 premiers mois de 2016 par rapport à la même période l'année précédente.

(4) La variation à périmètre constant s'entend sur une base comparable de centres commerciaux, c'est-à-dire hors contribution des acquisitions, des nouveaux centres, des extensions, hors impact des surfaces en cours de restructuration, des cessions réalisées depuis janvier 2015 et des effets de change.

(Clermont-Ferrand). La croissance des revenus locatifs nets s'est encore accélérée au deuxième semestre 2016, grâce à la réduction des coûts d'exploitation sous l'effet du déploiement plus large des achats centralisés.

À périmètre courant, les revenus locatifs nets ont bénéficié de l'impact positif de la contribution des Passages Pasteur, un nouvel espace commercial de 11 200 m<sup>2</sup> dans le centre-ville de Besançon qui a ouvert ses portes en novembre 2015 et qui est presque entièrement commercialisé.

L'activité locative est restée soutenue : un total de 360 baux a été signé, dont 306 renouvellements ou recommercialisations, affichant un taux de réversion moyen de 10,3 %. Au 31 décembre 2016, le taux de vacance a été réduit de 10 points de base par rapport au 30 juin 2016. Le Groupe a continué de signer des contrats avec les enseignes d'habillement leaders, à l'image d'Uniqlo, qui a ouvert sa première boutique dans le sud-ouest de la France à Blagnac (943 m<sup>2</sup>), Mango à Lattes (1 011 m<sup>2</sup>), Bershka à Créteil Soleil (807 m<sup>2</sup>), H&M à Saint-Jacques (Metz, 3 221 m<sup>2</sup>) et Zara, qui est en train d'agrandir et de rénover ses boutiques à Grand'Place (3 200 m<sup>2</sup>) et à Écully (2 080 m<sup>2</sup>). En août, Kiabi a déployé son tout dernier concept à Arcades (région parisienne) sur plus de 1 360 m<sup>2</sup>. Dans le segment Santé/Beauté, des baux ont été signés avec Kiko à Mondeville (Caen) et NYX à Grand Littoral (Marseille), à Val d'Europe (région parisienne) et Odysseum (Montpellier). À Nailloux Outlet Village (région toulousaine), le Groupe a réduit le taux de vacance, en signant de nouveaux baux avec

L'Oréal, IKKS, Kusmi Tea, Pepe Jeans et Diesel, tandis que les Galeries Lafayette ont ouvert leur magasin de 1 513 m<sup>2</sup> en février. Les Galeries Lafayette ont également ouvert un nouveau magasin à La Séguinière Outlet (région nantaise) en décembre 2015. Enfin, Kusmi Tea a ouvert son nouveau concept de boutique digitale à Val d'Europe, en plus de nouvelles boutiques à Jaude et Le Havre Coty.

### 2.2.1.2 Belgique

Pour l'exercice 2016, la croissance du PIB devrait s'établir à 1,2 %, dans la lignée de 2015, la demande interne, le principal moteur de croissance, étant restée faible en raison d'une baisse des salaires réels et des dépenses publiques. En 2017, le PIB devrait enregistrer une hausse de 1,3 %<sup>(1)</sup>.

Onze ans après son ouverture, le centre commercial L'esplanade (à Louvain-la-Neuve) continue d'afficher de solides performances opérationnelles, grâce à ses efforts actifs en matière de commercialisation. À périmètre constant, la hausse des revenus locatifs nets de 5,2 % s'explique par la réversion positive depuis début 2015 et la résiliation du contrat de gestion du centre, que les équipes de Klépierre assurent depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016. Le centre devrait bientôt attirer davantage de visiteurs grâce à la nouvelle ligne de train express régional qui reliera Louvain-la-Neuve et Bruxelles en 30 minutes d'ici 2020. La fréquentation devrait également être stimulée par l'ouverture de 2 300 places de parking supplémentaires.

## 2.2.2 Italie (17,5 % des revenus locatifs nets)

En millions d'euros (part totale)	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA
	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016
<b>ITALIE</b>	<b>189,8</b>	<b>184,9</b>	<b>2,7 %</b>	<b>189,8</b>	<b>184,9</b>	<b>2,7 %</b>	<b>1,7 %</b>

Après une hausse de 0,6 % en 2015, le PIB devrait enregistrer une hausse de 0,8 % en 2016, sous l'effet d'une baisse du taux de chômage, d'une hausse des revenus des ménages, et donc d'une augmentation de la consommation privée. Cette tendance positive a récemment commencé à s'affaiblir en raison des inquiétudes grandissantes à l'égard du secteur bancaire et de la situation politique du pays suite au rejet de la réforme constitutionnelle en décembre 2016. En 2017, le niveau de croissance du PIB devrait rester dans la lignée des prévisions de 2016 (+ 0,9 %)<sup>(1)</sup>.

À périmètre constant, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de 0,9 % en 2016 par rapport à 2015. Cette hausse s'explique par les bons résultats enregistrés à Nave de Vero (Venise, + 14,6 %), Campania (Naples, + 8,2 %) et Porta di Roma (Rome, + 2,6 %), atténuée par les chiffres d'affaires des centres commerciaux situés dans la région de Milan, qui avaient enregistré de fortes hausses au deuxième trimestre 2015 grâce à l'Exposition universelle, et qui sont désormais confrontés à un niveau de concurrence plus élevé.

Les revenus locatifs nets à périmètre constant générés par le portefeuille italien ont enregistré une solide surperformance de 260 points de base par rapport à l'indexation (+ 0,1 %). Les opérations de re-tenanting réalisées en 2015 et 2016, avec l'arrivée de nouvelles enseignes particulièrement dynamiques, telles que FootLocker, Pandora, O'Bag, Mondo Convenienza et les marques du groupe Inditex, se sont traduites par une augmentation des chiffres d'affaires et, par conséquent, par une hausse des loyers variables pour la plupart des centres commerciaux.

Le taux de réversion des 265 baux renouvelés et recommercialisés a atteint les 16,7 %, preuve de l'attractivité du portefeuille de Klépierre aux yeux des enseignes leaders. Le portefeuille est presque

entièrement commercialisé : le taux de vacance EPRA a diminué à 1,7 % au 31 décembre 2016, soit une baisse de 40 points de base par rapport à fin 2015. Le mix *merchandising* de Porta di Roma a été renforcé par la signature de baux avec le groupe Inditex, incluant notamment l'agrandissement et la rénovation complète du magasin Zara (de 2 911 m<sup>2</sup> à 3 326 m<sup>2</sup>) et l'agrandissement de Zara Home et d'Oysho. AW Lab, Bialetti et Michael Kors ont également rejoint le centre commercial (1<sup>re</sup> boutique dans un centre commercial de Klépierre en Italie). À Nave de Vero, les actions de re-tenanting se sont traduites pas l'ouverture de nouvelles boutiques, améliorant ainsi le mix du segment Mode avec Levi's, Napapijri, Timberland et Tommy Hilfiger. NYX, la marque de L'Oréal, a ouvert des boutiques dans quatre centres commerciaux (Porta di Roma, Campania, La Romanina et Città Fiera), venant ainsi compléter l'offre en produits cosmétiques de ces centres. Lego a signé quatre baux avec Klépierre en Italie au cours du deuxième semestre de l'année, à Porta di Roma, Le Gru, Campania et Nave de Vero. Romagna Shopping Valley (Rimini) confirme son statut de principale destination commerciale régionale après l'ouverture de son extension en 2013, qui inclut H&M, OVS et Terra Nova. Le mix *merchandising* a été renforcé en 2016, avec près de 5 300 m<sup>2</sup> loués au groupe Inditex, dont un magasin Zara de 4 000 m<sup>2</sup> et des boutiques Pull & Bear et Stradivarius, ainsi que par l'arrivée de Cisalfa (1 640 m<sup>2</sup>). America Graffiti (restaurant à thème de 681 m<sup>2</sup>) a amélioré l'offre de restauration et les synergies avec le cinéma, augmentant ainsi la durée de visite et le niveau de fréquentation. Nespresso a choisi ce centre pour ouvrir en septembre sa première boutique dans les centres commerciaux de Klépierre en Italie. Pandora a poursuivi son expansion, avec l'ouverture de boutiques au cours du 4<sup>e</sup> trimestre à Le Gru, Milanofiori et Le Vele. Enfin, Ferrari Store a ouvert sa première boutique dans un centre commercial à Campania.

(1) Source : Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2016.

## 2.2.3 Scandinavie (16,6 % des revenus locatifs nets)

En millions d'euros (part totale)	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA
	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016
Norvège	66,4	51,1	29,8 %	50,8	49,4	2,7 %	2,6 %
Suède	61,6	60,8	1,3 %	53,4	50,1	6,4 %	2,7 %
Danemark	52,3	44,7	16,9 %	47,4	44,0	7,6 %	5,7 %
<b>SCANDINAVIE</b>	<b>180,3</b>	<b>156,6</b>	<b>15,1 %</b>	<b>151,5</b>	<b>143,6</b>	<b>5,5 %</b>	<b>3,5 %</b>

### 2.2.3.1 Norvège

Le PIB a légèrement progressé de 0,7 % en 2016. La baisse de l'investissement dans le secteur pétrolier a continué d'affecter les entreprises liées à ce dernier, se traduisant par une nouvelle hausse du taux de chômage (qui est néanmoins resté à un niveau très faible : 4,7 %), tandis que la dépréciation de la monnaie a entraîné une forte hausse des prix à la consommation. La croissance économique devrait se renforcer graduellement au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2017 pour atteindre 1,4 % en 2018, portée par la hausse du niveau de consommation des ménages<sup>(1)</sup>.

Les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de 2,3 % en 2016, à comparer à une hausse de 2,0 % pour le premier semestre. Cette bonne performance est partiellement attribuable au succès rencontré par les événements Black Friday en novembre dernier (les chiffres d'affaires des commerçants ont progressé de 6,3 %), qui ont dynamisé le chiffre d'affaires du segment Mode. Les centres situés dans la région d'Oslo ont surperformé : Vinterbro (+ 6,3 %), Metro (+ 4,4 %) et Gulslogen (+ 5,4 %). Les chiffres d'affaires des commerçants d'Oslo City (dont le Groupe a fait l'acquisition en décembre 2015) ont affiché une solide croissance de 6,9 % au cours de la même période.

À périmètre constant<sup>(2)</sup>, les revenus locatifs nets ont progressé de 2,7 %, soit une surperformance par rapport à l'indexation des loyers (+ 2,5 %). La forte croissance des revenus locatifs nets enregistrée par les centres de la région d'Oslo (Gulslogen et Vinterbro) et à Farmanstredet contrebalance les résultats de Hamar Maxi (affecté par la nouvelle concurrence) et d'Arkaden (à Stavanger, l'une des villes les plus marquées par le ralentissement des investissements dans l'industrie pétrolière).

À périmètre courant, la hausse de 29,8 % des revenus locatifs nets est liée à la contribution d'Oslo City. La dépréciation de la couronne norvégienne par rapport à l'euro en 2016 (3,7 % sur le cours de change moyen) s'est traduite par une baisse de 1,9 million d'euros des revenus locatifs nets à périmètre courant. La cession d'Åsane Storsenter à Bergen, réalisée le 7 novembre 2016, n'est pas comprise dans l'évolution des revenus locatifs nets, étant donné que le centre était consolidé par mise en équivalence.

Pour l'ensemble de l'année, le Groupe a enregistré un taux de réversion de 13,2 % sur les baux renouvelés et recommercialisés, les trois centres y ayant le plus contribué étant Gulslogen, Farmanstredet et Vinterbro. G Max (articles de sport) a ouvert une boutique de 1 925 m<sup>2</sup> à Maxi Storsenter. À Farmanstredet, des baux ont été signés avec BikBok (530 m<sup>2</sup>), Carlings (239 m<sup>2</sup>) pour compléter l'offre mode du centre ainsi qu'avec Rituals (92 m<sup>2</sup>). Gulslogen (Drammen) a accueilli une nouvelle boutique Levi's et une boutique Toys"R"Us sur 1 067 m<sup>2</sup>. En janvier, le premier COS (groupe H&M) du portefeuille de Klépierre a été signé à Arkaden. À Vinterbro, Coop (supermarché) a signé un nouveau bail d'une durée de 15 ans. Le nouveau joaillier norvégien tendance On: U a choisi Gulslogen et Oslo City pour y ouvrir des boutiques.

(1) Source : Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2016.

(2) La variation à périmètre constant s'entend sur une base comparable de centres commerciaux, c'est-à-dire hors contribution des acquisitions, des nouveaux centres, des extensions, hors impact des surfaces en cours de restructuration, des cessions réalisées depuis janvier 2015 et des effets de change.

### 2.2.3.2 Suède

Après avoir affiché un taux de croissance de 3,9 % en 2015, la progression du PIB est attendue à 3,3 % pour 2016, portée par une baisse du taux de chômage et une hausse des dépenses publiques et privées. Pour 2017, la croissance économique devrait rester soutenue à 2,7 %<sup>(1)</sup>.

Pour l'ensemble de l'année 2016, le chiffre d'affaires des commerçants a enregistré une forte croissance de 3,4 % dynamisée par les solides performances affichées par les commerçants d'Emporia (+ 5,9 %). La hausse du chiffre d'affaires a été particulièrement forte en novembre (+ 9,3 %), grâce au large succès qu'ont rencontré les événements Black Friday organisés dans l'ensemble des centres.

À périmètre constant, les revenus locatifs nets ont enregistré une forte croissance de 6,4 % pour l'ensemble de l'année, soit une surperformance de 640 points de base par rapport à l'indexation. Cette performance est attribuable à la hausse des loyers variables résultant de la forte croissance des chiffres d'affaires des commerçants et de l'impact positif des opérations de re-tenancing.

Torp Köpcentrum (31 600 m<sup>2</sup>, Uddevalla), dont la cession est intervenue le 7 novembre 2016, a contribué aux revenus locatifs nets à hauteur de 5,5 millions d'euros sur la période.

En ce qui concerne l'activité locative, les magasins H&M à Emporia, Marieberg Galleria et Kupolen ont été rightsized et le concept H&M Home a été introduit dans les trois centres. Emporia a accueilli de nouvelles enseignes permettant d'enrichir son offre : Odd Molly (mode femme : 111 m<sup>2</sup>), le revendeur sur internet Hobbex (première boutique au sein du réseau suédois de Klépierre : 113 m<sup>2</sup>), Kitch'n (articles de cuisine : 225 m<sup>2</sup>), Söstre Grene (équipement de la maison : 212 m<sup>2</sup>) et Guess (mode : 177 m<sup>2</sup>), ainsi qu'un second café Espresso House (401 m<sup>2</sup>). L'offre de restauration a été renforcée à Kupolen, avec l'arrivée de Pizza Hut (379 m<sup>2</sup>) et d'Enellys (284 m<sup>2</sup>, nouveau concept de hamburgers), ainsi qu'à Marieberg, avec la création d'une aire de restauration regroupant quatre restaurants (Basilica, Sushiyama, Naked Juice Bar et Kosheli). À Torp, l'arrivée de Body Shop et de Rituals a renforcé l'offre en produits cosmétiques, tandis que la marque de vêtements suédoise pour enfants Polarn O. Pyret a ouvert une boutique de 144 m<sup>2</sup>. Enfin, Levi's a ouvert deux boutiques : à Allum (154 m<sup>2</sup>) et à Marieberg (170 m<sup>2</sup>).

### 2.2.3.3 Danemark

En 2016, la progression du PIB a été estimée à seulement 1 %, ce qui a néanmoins permis de réduire le chômage, a soutenu une hausse du revenu des ménages et, par conséquent, de la demande interne. Pour 2017, la croissance économique devrait s'accélérer et s'établir à 1,5 %<sup>(1)</sup>.

Les chiffres d'affaires des commerçants ont affiché une hausse de 2,5 % en 2016, avec des augmentations dans les trois centres du pays.

Les revenus locatifs nets ont progressé de 7,6 % à périmètre constant, soit une surperformance de 570 points de base par rapport à l'indexation des loyers. Les principales campagnes de recommercialisation réalisées en 2015 et 2016 à Bruun's Galleri, Bryggen et Field's ont contribué à cette hausse. Cette performance a principalement été stimulée par Field's, qui a continué d'enregistrer une augmentation de son chiffre d'affaires et de sa fréquentation depuis 2015, renforçant ainsi sa position de leader dans la région de Copenhague. Le cinéma emblématique Nordisk Film Biografer, qui a ouvert ses portes en août 2015 comme locomotive de la nouvelle extension, a renforcé l'attractivité du centre aux yeux des enseignes, de même que l'offre de restauration élargie et repensée comprenant de nouveaux restaurants gastronomiques (Loft Gastrogrill, Dalle Valle et Gorm's Pizza). Le centre bénéficiera également de l'ouverture, en février 2017, de la Royal Arena située à proximité immédiate (jusqu'à 16 000 places pour les concerts).

La hausse de 16,9 % des revenus locatifs nets à périmètre courant a été stimulée par (i) un remboursement non récurrent d'impôts fonciers de Field's enregistré au premier semestre 2016, ainsi que (ii) la contribution additionnelle de l'extension mentionnée ci-dessus.

Le taux de réversion sur les renouvellements et les recommercialisations a été enregistré à 7,3 % pour la période. Le taux de vacance est en baisse de 260 points de base par rapport au 31 décembre 2015. À Field's, après avoir occupé une boutique éphémère, Nespresso a ouvert une boutique permanente en mai dernier, une première dans un centre commercial danois. L'enseigne a été rejointe par Espresso House et Pandora. À Bruun's Galleri, la marque américaine de chaussures de sport Sketchers a ouvert une boutique de 252 m<sup>2</sup>, et Det Grønne Køkken, un nouveau concept danois de plats à emporter, a ouvert au cours du second semestre 2016. Guess (mode) a choisi Field's et Bruun's Galleri pour ouvrir ses deux premières boutiques dans le pays.

## 2.2.4 Ibérie (9,1 % des revenus locatifs nets)

En millions d'euros (part totale)	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA
	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016
Espagne	79,4	72,5	9,5 %	73,9	70,0	5,7 %	3,8 %
Portugal	19,0	18,3	3,9 %	19,0	18,3	3,9 %	8,1 %
<b>IBÉRIE</b>	<b>98,4</b>	<b>90,8</b>	<b>8,4 %</b>	<b>92,9</b>	<b>88,3</b>	<b>5,3 %</b>	<b>4,9 %</b>

### 2.2.4.1 Espagne

La croissance du PIB en 2016 devrait rester dans la lignée de celle enregistrée en 2015 (3,2 %), alimentée par la demande interne soutenue par des incitations fiscales et une nouvelle baisse du chômage. Pour 2017 (+ 2,3 %) et 2018 (+ 2,2 %), la croissance du PIB devrait à nouveau être stimulée par une augmentation continue de la consommation<sup>(1)</sup>.

En 2016, les chiffres d'affaires des commerçants ont enregistré une hausse de 2,6 % attribuable aux solides performances de Meridiano, Plenilunio et Principe Pio. Le chiffre d'affaires à La Gavia a légèrement augmenté par rapport à 2015 (+ 0,9 %), en raison des répercussions des travaux sur la ligne de tramway, qui sont désormais achevés.

Les revenus locatifs nets ont enregistré une hausse de 5,7 % à périmètre constant, soit une surperformance de 570 points de base par rapport à l'indexation. Cette bonne performance reflète la qualité du portefeuille rationalisé, désormais concentré sur cinq actifs leaders à Madrid, Barcelone et aux îles Canaries. Cette réussite est également le résultat direct des forts taux de réversion enregistrés en 2015 et 2016. L'évolution des revenus locatifs nets à périmètre courant s'explique par l'impact de l'acquisition de Plenilunio (Madrid) en mars 2015 et, dans une moindre mesure, par celui des ventes d'actifs réalisées en juillet 2016<sup>(2)</sup>.

L'Espagne continue d'attirer les marques internationales grâce à une reprise économique soutenue. Près de 200 baux ont été signés en 2016, avec un taux de réversion moyen de 18,5 % pour les recommercialisations et les renouvellements. Le taux de vacance a baissé de 150 points de base depuis le 31 décembre 2015. Le Groupe a poursuivi le renforcement de sa position auprès des grandes marques de mode telles que H&M (nouveau magasin de 2 150 m<sup>2</sup> à Meridiano), Victoria's Secret (Maremagnum ; première ouverture de magasin dans un centre commercial espagnol), Massimo Dutti (Principe Pio ;

agrandissement avec un magasin de 450 m<sup>2</sup>), Pull & Bear (Principe Pio ; agrandissement de 530 m<sup>2</sup>) et Skechers (Meridiano). Stradivarius procédera à l'agrandissement de ses locaux tout en intégrant son dernier concept sur plus de 550 m<sup>2</sup> à Plenilunio. Pour le segment Articles de sport, Plenilunio a accueilli Adidas et Sprinter (800 m<sup>2</sup>), et FootLocker a rénové intégralement son magasin. La marque italienne O'Bag (une marque innovante spécialisée dans les sacs à main personnalisés) a choisi Principe Pio, La Gavia et Meridiano pour ouvrir ses premiers magasins dans des centres commerciaux en Espagne. Le segment Santé/Beauté reste dynamique, avec l'ouverture d'un magasin Inglot à Principe Pio, la poursuite de l'expansion de NYX (Plenilunio), de Rituals (nouvelle ouverture à La Gavia), de The Body Shop (Maremagnum) et de Kiko (Meridiano). Lush inaugurera un nouveau magasin à Maremagnum début 2017. Pour le segment Alimentation et restauration, Enrique Thomas (charcuterie espagnole haut de gamme) a ouvert deux magasins (Principe Pio et Maremagnum) et Amorino (crèmes glacées italiennes) a ouvert son premier magasin dans le portefeuille ibérique de Klépierre (Meridiano). Le nouveau concept de Friday's a été dévoilé à La Gavia en août. Nespresso a décidé d'ouvrir deux magasins éphémères (Principe Pio et La Gavia). Samsung a mis en place son dernier concept à Principe Pio et Plenilunio.

Des travaux ont également été lancés au quatrième trimestre pour améliorer l'expérience client avec l'implémentation du Clubstore® à Plenilunio.

### 2.2.4.2 Portugal

La croissance du PIB devrait être modérée en 2016 (+ 1,2 %) à cause du faible niveau d'investissements privés et publics. L'emploi est en hausse. Pour 2017 et 2018, il est prévu que le PIB poursuive sa croissance, conforme à celle enregistrée en 2016<sup>(1)</sup>.

(1) Source : Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2016.

(2) Sexta Avenida (centre-ville de Madrid ; 16 800 m<sup>2</sup>), Espacio Torrelozones (au nord de Madrid ; 21 600 m<sup>2</sup>) et Ruta de la Plata (Cáceres ; 8 400 m<sup>2</sup>).



Les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de 2,2 % en 2016, soutenus par de fortes hausses à Aqua Portimão (+ 7,1 %) et à Espaço Guimarães (+ 2,1 %). Les chiffres d'affaires à Parque Nascente ont légèrement progressé de 0,4 % suite à une baisse des ventes dans le segment Équipement de la maison.

La croissance des revenus locatifs de 3,9 % (une surperformance de 290 points de base par rapport à l'indexation) est attribuable à l'impact positif de la réversion sur l'ensemble du portefeuille et de la rationalisation des coûts.

Les enseignes internationales se développent également au Portugal. L'activité locative a été particulièrement soutenue sur l'ensemble de

l'année, grâce à 58 nouveaux baux signés, se traduisant par un solide taux de réversion de 25,5 %. Le taux de vacance a baissé à 8,1 % (9,7 % à la fin de l'année 2015). La campagne de re-tenanting de grande envergure à Espaço Guimarães a été poursuivie. Des renouvellements ont été signés avec des marques internationales comme Sephora (relocalisé dans la zone Mode), Calzedonia, Tezenis, et Intimissimi avec des conditions locatives améliorées. Pour le segment Articles de sport, Adidas a choisi Espaço Guimarães et Parque Nascente afin de renforcer sa présence dans le pays. L'offre du segment Santé/Beauté s'est également considérablement améliorée à Parque Nascente (Porto) suite à l'arrivée de Sephora et de NYX.

## 2.2.5 Europe centrale et Turquie (10,2 % des revenus locatifs nets)

En millions d'euros (part totale)	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA
	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016
Pologne	32,1	32,9	- 2,4 %	32,1	31,5	1,8 %	1,3 %
Hongrie	19,2	17,9	7,0 %	18,2	15,8	15,4 %	4,6 %
République tchèque	26,7	23,9	11,4 %	26,7	23,7	12,4 %	0,7 %
Turquie	30,1	29,6	1,6 %	30,1	30,6	- 1,5 %	9,7 %
Autres	2,1	1,8	N/A	2,3	2,0	N/A	6,4 %
<b>EUROPE CENTRALE ET TURQUIE</b>	<b>110,1</b>	<b>106,1</b>	<b>3,8 %</b>	<b>109,4</b>	<b>103,5</b>	<b>5,6 %</b>	<b>5,7 %</b>

### 2.2.5.1 Pologne

Après une croissance de 3,9 % en 2015, le PIB devrait progresser de 2,6 % en 2016, dynamisé par une augmentation des exportations portée par une forte compétitivité prix. La hausse continue de l'emploi et des salaires, l'augmentation des transferts sociaux, et des coûts énergétiques faibles viennent soutenir la consommation privée et la construction de logements, tandis que les investissements en infrastructures diminuent suite à une moindre contribution des fonds européens. Ces derniers devraient soutenir le PIB en 2017 et en 2018, ce qui devrait générer des taux de croissance de plus de 3 %<sup>(1)</sup>.

Sur l'ensemble de l'année 2016, les centres commerciaux polonais ont enregistré une progression des chiffres d'affaires des commerçants de 3,2 % grâce à des performances améliorées au deuxième semestre, avec une contribution importante de Poznań Plaza suite à la campagne de re-tenanting (voir ci-dessous).

À périmètre courant, la cession de Krakow Plaza (30 520 m<sup>2</sup>) en décembre 2015 a entraîné une baisse de 0,8 million d'euros des revenus locatifs nets. La hausse des revenus locatifs nets à périmètre constant affiche une surperformance de 160 points de base par rapport à l'indexation. Les résultats de Poznań Plaza et Lublin Plaza ont été affectés par la concurrence.

L'activité locative est restée soutenue tout au long de l'année. À Poznań Plaza, la campagne de re-tenanting à grande échelle initiée en 2015 s'est poursuivie avec l'arrivée de New Balance (140 m<sup>2</sup>) et Tezenis, qui a choisi le centre commercial pour l'ouverture de son premier magasin dans le pays (240 m<sup>2</sup>). De nombreux baux ont été signés à Sadyba Best Mall, notamment ISpot (revendeur Apple), M.A.C., New Balance, Pizza Hut Express, Starbucks et Yves Rocher. Lublin a accueilli un nouveau restaurant McDonald's en décembre. À Rybnik Plaza, CCC (chaussures) a inauguré un nouveau magasin phare de 1 267 m<sup>2</sup>.

### 2.2.5.2 Hongrie

En 2016, la croissance du PIB devrait atteindre 1,7 %. La consommation privée est restée robuste grâce à la hausse des salaires réels et à la baisse du taux de chômage. La croissance économique devrait augmenter en 2017 (+ 2,5 %) avec la mise en place d'un nouveau cycle de fonds structurels de l'Union européenne<sup>(1)</sup>.

Dans ce contexte favorable et suite à la rationalisation du portefeuille réalisée en 2015 et 2016, les centres commerciaux hongrois ont enregistré une forte croissance de 10 % de leurs ventes en 2016. Tous les centres ont enregistré des progressions de chiffres d'affaires. Cette performance est en partie attribuable à l'annulation de la réglementation sur les fermetures dominicales depuis avril 2016 et à l'intensification des opérations Black Friday dans les centres.

À périmètre constant, les revenus locatifs nets sont en hausse de 15,4 %, notamment grâce aux importants résultats positifs des opérations commerciales réalisées depuis le début de l'année 2015, à la baisse significative de la vacance, et à la réduction des provisions pour créances irrécouvrables qui se situent désormais à un niveau historiquement bas. Chaque centre commercial du pays a enregistré une augmentation des revenus locatifs nets qui compense largement l'impact des cessions réalisées en 2015 (Zala, Csepel et Szeged en mars, Kaposvar et Szolnok en novembre) et en septembre 2016 (Debrecen Plaza).

Le taux de réversion sur les recommercialisations ou renouvellements a atteint 26,1 %. Le taux de vacance a diminué de 340 points de base par rapport au 31 décembre 2015. Au Corvin Plaza, Decathlon a ouvert un magasin de 1 829 m<sup>2</sup> en décembre. Le premier magasin de cette grande marque d'articles de sport dans le centre-ville de Budapest permettra de renforcer significativement l'attractivité du centre commercial. CCC (chaussures) a ouvert son nouveau concept à Győr Plaza en septembre sur 456 m<sup>2</sup>.

(1) Source : Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2016.

### 2.2.5.3 République tchèque

La croissance du PIB devrait progresser de 2,4 % en 2016. Un manque de main-d'œuvre croissant contribue à une augmentation des salaires et du volume d'heures supplémentaires, et par conséquent, de la consommation privée. La croissance économique devrait se renforcer en 2017 et 2018 (estimée à + 2,5 % et + 2,6 % respectivement)<sup>(1)</sup>.

Les trois centres commerciaux du pays ont enregistré une hausse des chiffres d'affaires de leurs commerçants, générant une croissance moyenne de 5,9 % sur l'ensemble de l'année 2016. En novembre, les ventes ont augmenté de 11,1 % grâce au large succès des événements Black Friday.

Les revenus locatifs nets sont en hausse de 12,4 % à périmètre constant sous l'effet de solides performances, en particulier à Nový Smíchov (+ 16,1 %) qui surperforme le faible niveau d'indexation de + 0,2 %. Cette hausse est liée à des efforts de retenant parfaitement exécutés (89 espaces commercialisés ou recommercialisés, générant un taux de réversion de 50,3 %) et à une baisse des coûts d'exploitation. Le taux de vacance a diminué de 40 points de base par rapport au 31 décembre 2015.

À Nový Smíchov, des baux ont été signés avec Calvin Klein Jeans (126 m<sup>2</sup>), CCC (vendeur de chaussures polonais ; 550 m<sup>2</sup>), Douglas (399 m<sup>2</sup>), NYX (65 m<sup>2</sup> ; premier magasin de la marque dans toute l'Europe centrale), Starbucks (120 m<sup>2</sup>), Stradivarius (404 m<sup>2</sup>) et Tiger (365 m<sup>2</sup>).

### 2.2.5.4 Turquie

La croissance du PIB devrait ralentir en 2016 pour s'établir à 2,9 %. L'économie turque continue de faire face à des difficultés géopolitiques et des incertitudes politiques – ajoutées aux récentes attaques terroristes – qui ont pesé négativement sur la monnaie nationale et le tourisme. La consommation des ménages reste néanmoins solide, soutenue par l'augmentation des salaires<sup>(1)</sup>.

Les chiffres d'affaires des commerçants (en monnaie locale) sont en hausse de 7,5 % sur l'ensemble de l'année, soit 60 points de base au-dessus de l'indice de vente AYD (Conseil des centres commerciaux turcs) entre janvier et novembre. Cette performance est attribuable à l'arrivée d'enseignes particulièrement dynamiques, comme Nike à Tarsu, ainsi que Koçtaş (bricolage) et H&M à Anatolium.

Les revenus locatifs nets ont diminué de 1,5 % à périmètre constant, principalement sous l'effet de la hausse du taux de vacance, plus spécifiquement à Ada qui fait face à une concurrence accrue. À périmètre courant, la hausse des revenus locatifs nets de 1,6 % comprend essentiellement un impact de change favorable.

Anatolium confirme son statut de centre commercial leader à Bursa (4<sup>e</sup> ville du pays) avec la signature de baux avec H&M (2 219 m<sup>2</sup>) et Starbucks. À Akmerkez, Inditex a décidé d'étendre ses surfaces avec l'ouverture prochaine d'un grand magasin Zara de 2 100 m<sup>2</sup> en mars. Les baux de Zara Home, de Massimo Dutti et d'Oysho ont également été renouvelés.

## 2.2.6 Pays-Bas (4,2 % des revenus locatifs nets)

En millions d'euros (part totale)	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA
	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016
<b>PAYS-BAS</b>	<b>45,5</b>	<b>76,0</b>	<b>- 40,1 %</b>	<b>23,9</b>	<b>25,2</b>	<b>- 5,3 %</b>	<b>5,6 %</b>

La croissance du PIB est stable et devrait progresser de 2,0 % en 2016, principalement soutenue par la demande intérieure portée par une hausse des salaires et une baisse du chômage. Les projections de croissance économique pour 2017 et 2018 sont conformes aux projections publiées en 2016 (+ 2,0 % et + 1,9 %, respectivement)<sup>(1)</sup>.

À périmètre courant, la baisse des revenus locatifs nets reflète la cession d'un portefeuille de neuf centres commerciaux de proximité pour un montant total de 730 millions d'euros (hors droits) en août 2015. Ces actifs avaient contribué à hauteur de 28,2 millions d'euros aux revenus locatifs nets en 2015. Markthal, un espace commercial de 11 200 m<sup>2</sup> combinant une offre alimentaire de qualité et une gamme unique de restaurants gastronomiques acquis en juillet 2015, a contribué à la performance à périmètre courant. À périmètre constant, les revenus locatifs nets ont baissé de 5,3 % sous l'effet de la hausse de vacances transitoires et du taux d'impayés au

cours du premier semestre 2016 lié à la faillite de quelques enseignes locales. L'activité locative a cependant permis de résorber à la fois la vacance et le taux d'impayés au cours du deuxième semestre.

Des baux pour quatre marques d'Inditex ont été signés à Hoog Catharijne : Bershka, Stradivarius, Zara Home, et Zara Man. Leurs ouvertures interviendront sur plus de 4 000 m<sup>2</sup> dans le cadre de la livraison de la première phase de la rénovation du centre commercial en avril 2017. À Alexandrium (Rotterdam), des baux ont été signés avec Rituals, qui a dévoilé l'extension de son magasin et son nouveau concept, FootLocker (278 m<sup>2</sup>), JD Sports (617 m<sup>2</sup>) et Hunkemöller (extension du magasin). Ces actions commerciales ont contribué à renforcer le pouvoir d'attraction du centre commercial et à réduire la vacance. À Almere, Kiko a ouvert un magasin de 121 m<sup>2</sup> en novembre et Hunkemöller a signé pour l'agrandissement de ses surfaces.

(1) Source : Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2016.



## 2.2.7 Allemagne (3,9 % des revenus locatifs nets)

En millions d'euros (part totale)	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA
	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016
<b>ALLEMAGNE</b>	<b>42,0</b>	<b>42,4</b>	<b>- 1,1 %</b>	<b>27,9</b>	<b>28,0</b>	<b>- 0,2 %</b>	<b>6,4 %</b>

Après un taux de croissance de 1,5 % enregistré en 2015, le PIB devrait progresser de 1,7 % en 2016, grâce à un solide marché du travail, des taux d'intérêt bas, et une politique budgétaire légèrement expansionniste, qui ont soutenu la consommation des ménages et l'investissement résidentiel. Pour 2017 et 2018, le PIB devrait augmenter de 1,7 %<sup>(1)</sup>.

Pour l'exercice 2016, les chiffres d'affaires des commerçants sont en légère hausse (+ 0,8 %) suite aux solides performances enregistrées à Boulevard Berlin après l'achèvement de sa rénovation, ce qui a contribué à la progression des ventes et de la fréquentation sur le niveau sous-sol.

Les revenus locatifs nets à périmètre constant sont quasiment inchangés (- 0,2 %). Cela reflète l'impact de la réversion négative

(- 4,9 %) contrebalancé par l'arrivée de nouveaux locataires contribuant à la hausse de l'occupation et à la réduction du taux d'impayés.

Des actions de re-tenanting significatives ont été réalisées tout au long de l'année, entraînant la signature de 29 baux. Zara rejoindra notamment Centrum Galerie (Dresden), quittant les espaces qu'il occupe actuellement dans un centre commercial concurrent. Le nouveau magasin, d'une surface de 3 300 m<sup>2</sup>, doit ouvrir ses portes en septembre 2017, renforçant davantage l'attrait du centre commercial. Le groupe Bestseller a décidé d'accroître sa présence dans le même centre commercial, signant deux contrats de location pour Jack & Jones (250 m<sup>2</sup>) et Vero Moda (306 m<sup>2</sup>). Zara a également choisi Forum Duisburg pour se développer en Allemagne avec un nouveau magasin de 3 000 m<sup>2</sup>, dont l'ouverture est prévue pour novembre 2017.

## 2.2.8 Autres activités (2,7 % des revenus locatifs nets)

En millions d'euros (part totale)	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA
	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016	31/12/2015	Variation	31/12/2016
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>29,3</b>	<b>33,0</b>	<b>- 11,3 %</b>	<b>28,2</b>	<b>28,9</b>	<b>- 2,3 %</b>	<b>2,6 %</b>

Ce segment regroupe les boîtes commerciales situées en France et dont la plupart se trouvent à proximité de centres commerciaux (périmètre ex-Klémurs).

À périmètre courant, la baisse des revenus locatifs nets est attribuable aux cessions effectuées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 pour un montant total de 40 millions d'euros, hors droits (veuillez vous référer à la section « Investissements, développements et cessions » du présent chapitre).

## 2.2.9 Honoraires

Les honoraires s'élèvent à 86,5 millions d'euros, contre 86,8 millions d'euros en 2015. Cette variation prend en compte la résiliation le 30 juin 2015 d'un contrat de gestion de 13 centres commerciaux danois détenus par le fonds de pension Danica, qui a compensé les honoraires additionnels générés par les opérations en co-entreprise.

## 2.2.10 Chiffre d'affaires total

Le chiffre d'affaires total atteint 1 300,5 millions d'euros, contre 1 295,1 millions d'euros pour l'exercice 2015.

(1) Source : Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2016.

## 2.3 Investissements, développements et cessions

### 2.3.1 Marché de l'investissement

Les volumes d'investissement dans les centres commerciaux ont atteint 8,7 milliards d'euros en Europe continentale pour les neuf premiers mois de l'année 2016. Les marchés les plus actifs ont été l'Allemagne (18 % des transactions), l'Espagne (14 %) et la Finlande (10 %), suivies par la France, la Pologne et les Pays-Bas (7 % des transactions respectivement).

Les flux d'investissements totaux ont diminué de 35 % par rapport au niveau enregistré sur la même période en 2015 (13,3 milliards d'euros). Cette baisse s'explique principalement par le manque d'actifs dominants et de portefeuilles disponibles à la vente, notamment en France et en Allemagne, en dépit de la forte demande visant ce secteur à travers l'Europe. Dans l'ensemble, les volumes d'investissements restent très élevés, avec des montants totaux parmi les deuxièmes plus élevés sur une période de plus de 15 ans<sup>(1)</sup>.

Les investisseurs ont commencé à modifier leurs exigences en matière de risque, avec un intérêt plus marqué pour les actifs à potentiel, alors que les taux *prime* et *super prime* en France, en Allemagne, en Espagne et dans les pays nordiques continuent à se réduire sous l'effet de la baisse continue des taux d'intérêt.

En conséquence, les experts ont réduit les taux de rendement suite à la baisse des taux mise en évidence par les transactions et des marchés d'investissements à la liquidité plus importante, notamment pour les actifs *prime* et *core*. Ces caractéristiques de marché s'étendent à toute l'Europe.

### 2.3.2 Investissements réalisés en 2016

Les investissements en développement se sont élevés à 212,6 millions d'euros pour l'année 2016 :

- 177,9 millions d'euros ont été consacrés au développement du portefeuille de centres commerciaux, et plus spécifiquement :
  - au pipeline du Groupe, qui représente la quasi-intégralité des investissements dédiés aux trois principaux projets visant à renforcer la position du Groupe dans les régions les plus dynamiques d'Europe continentale : Hoog Catharijne (Pays-Bas), Prado (Marseille) et Val d'Europe (région parisienne) en France (pour de plus amples informations sur les projets, veuillez consulter la section « Pipeline de développement »),
  - aux actifs récemment ouverts ou redéveloppés tels que : Bourse (France), un centre commercial de 45 600 m<sup>2</sup> au cœur de Marseille, dont les nouvelles façades ont été dévoilées en juin 2015, Field's (Danemark), dont l'extension et le nouveau cinéma ont été inaugurés en août 2015 à Copenhague, Besançon Pasteur (France), un centre commercial de 14 700 m<sup>2</sup> en centre-ville qui a ouvert en novembre 2015, et Boulevard Berlin, dont la restructuration s'est achevée en octobre 2015 ;
- 34,7 millions d'euros ont été alloués à la construction d'un immeuble de bureaux à Pantin (France), qui a été vendu en juin 2016 (veuillez consulter la section « Cessions réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 » du présent document).

En outre, 35,5 millions d'euros ont été dédiés à l'acquisition de boîtes commerciales à proximité immédiate du centre commercial Blagnac (Toulouse, France) afin de garantir la maîtrise du foncier environnant pour permettre à l'avenir des opérations d'asset management et de développement au sein de ce pôle commercial majeur.

Les investissements de rénovation et de maintenance du portefeuille de centres commerciaux se sont élevés à 64,8 millions d'euros.

### 2.3.3 Pipeline de développement

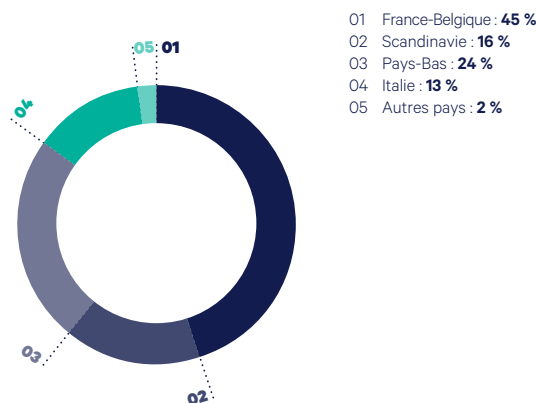
#### 2.3.3.1 Présentation du pipeline de développement

Le pipeline de projets du Groupe représente une valeur de 3,3 milliards d'euros en termes d'investissements, notamment, 0,7 milliard d'euros pour les projets engagés<sup>(2)</sup>, avec un taux de rendement moyen estimé de 6,7 %, 1,1 milliard d'euros pour les projets maîtrisés<sup>(3)</sup>, et 1,5 milliard d'euros pour les projets identifiés<sup>(4)</sup>. En part du Groupe, le pipeline total s'élève à 2,8 milliards d'euros : 0,6 milliard d'euros engagés, 0,9 milliard d'euros maîtrisés, et 1,3 milliard d'euros identifiés.

Le Groupe concentre ses capacités de développement sur la France, la Belgique, la Scandinavie, l'Italie, les Pays-Bas et l'Espagne :

- 75 % des projets engagés et maîtrisés sont des extensions-rénovations visant à la fois à capitaliser sur des destinations shopping ayant démontré leur attractivité et à accélérer le processus de transformation de l'offre commerciale ;
- 25 % des projets engagés et maîtrisés sont des projets « greenfield » situés dans des villes figurant parmi les plus dynamiques d'Europe et intégrés à d'importants programmes de développement urbain, soutenus par des réseaux de transport efficaces et des projets de construction résidentielle.

#### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PIPELINE DE PROJETS DE CENTRES COMMERCIAUX ENGAGÉS ET MAÎTRISÉS (PART TOTALE)



(1) Source : Jones Lang LaSalle.

(2) Projets en cours de construction pour lesquels Klépierre dispose de la maîtrise du foncier et a obtenu les permis et autorisations administratives nécessaires.

(3) Projets au stade d'étude avancée pour lesquels Klépierre dispose de la maîtrise du foncier (acquisition réalisée ou promesse d'achat, sous condition suspensive liée à l'obtention des permis et autorisations administratives nécessaires).

(4) Projets qui sont en cours de préparation et de négociation.

Projet de développement	Pays	Ville	Type	Surface (m <sup>2</sup> )	Date d'ouverture prévue	Participation Klépierre	Prix de revient estimé <sup>(1)</sup> (en millions d'euros)	Coût à date (en millions d'euros)	Taux de rendement estimé <sup>(2)</sup>
Val d'Europe	France	Région parisienne	extension	17 000	2T 2017	55,0 %	102	78	7,7 %
Hoog Catharijne Phases 2 & 3	Pays-Bas	Utrecht	extension-rénovation	61 982	2017-2019	100,0 %	426	227	6,3 %
Autres projets (dont Prado)				33 406			178	88	7,2 %
<b>Total projets engagés</b>				<b>112 388</b>			<b>706</b>	<b>393</b>	<b>6,7 %</b>
Créteil Soleil – Phase 1	France	Région parisienne	extension-rénovation	10 300	S1 2019	80,0 %	67	3	
Gran Reno	Italie	Bologne	extension	15 900	S2 2020	100,0 %	122	1	
Bègles Rives d'Arcins	France	Bordeaux	extension	25 080	S2 2020	52,0 %	38	5	
Grand Portet	France	Région toulousaine	extension-rénovation	8 000	S2 2021	83,0 %	65	8	
Grand Littoral	France	Marseille	extension	12 000	S1 2020	100,0 %	30	-	
Grand Place	France	Grenoble	extension	16 682	S2 2019	100,0 %	46	-	
Odysseum	France	Montpellier	extension	15 900	S1 2020	100,0 %	36	-	
L'esplanade	Belgique	Région bruxelloise	extension	19 475	S1 2021	100,0 %	131	17	
Vitrolles	France	Région de Marseille	extension	18 050	S2 2020	83,0 %	80	-	
Val d'Europe	France	Région parisienne	extension	10 620	S2 2020	55,0 %	51	-	
Lonato <sup>(3)</sup>	Italie	Lombardie	extension	15 000	S2 2020	50,0 %	30	-	
Le Gru	Italie	Turin	extension	12 000	S2 2021	100,0 %	80	-	
Maremagnum	Espagne	Barcelone	extension	8 000	S2 2020	100,0 %	45	-	
Økernsenteret <sup>(3)</sup>	Norvège	Oslo	redéveloppement	53 220	S2 2021	28,1 %	95	6	
Viva	Danemark	Odense	nouveau développement	48 500	S2 2020	56,1 %	176	39	
Autres projets				2 520			5	-	
<b>Total projets maîtrisés</b>				<b>291 247</b>			<b>1 095</b>	<b>79</b>	
<b>Total projets identifiés</b>				<b>262 260</b>			<b>1 509</b>	<b>5</b>	
<b>TOTAL</b>				<b>665 895</b>			<b>3 309</b>	<b>477</b>	

(1) Prix de revient estimé du projet au 31 décembre 2016, y compris contribution aux travaux preneur (le cas échéant), hors paliers (le cas échéant), honoraires de développement internes et frais financiers.

(2) Taux de rendement attendu au 31 décembre 2016, basé sur (i) un revenu locatif net cible basé sur une occupation à 100 %, hors mesures d'accompagnement (le cas échéant) divisé par (ii) le prix de revient tel que défini ci-dessus.

(3) Actifs consolidés selon la méthode de la mise en équivalence. Pour ces projets, le prix de revient estimé et les coûts à date sont présentés en quote-part Klépierre. Les surfaces indiquées représentent la surface totale des projets.

### 2.3.3.2 Extension-rénovation de Val d'Europe

Les travaux de construction se sont poursuivis tout au long de l'année 2016, et le bâtiment est hermétique à l'air et à l'eau depuis octobre 2016. Les sols en marbre, les luminaires et les travaux de décoration avancent conformément au calendrier visé. L'ouverture est prévue pour le 26 avril 2017. L'extension créera une place majestueuse, inspirée par l'architecture du Grand Palais, située au cœur du centre commercial et surmontée d'une grande verrière avec d'impressionnantes vitrines à double hauteur. La remise des coques aux locataires a commencé et doit se poursuivre jusqu'à la fin du mois de février. Le parking à niveaux de 1 000 places adjacent sera livré à la date d'ouverture. Le Groupe procède également à la rénovation des espaces existants du centre commercial afin d'y mettre en place les standards Clubstore®.

La commercialisation est pratiquement achevée, 91 % des surfaces étant actuellement prises à bail. Primark (7 500 m<sup>2</sup>), Uniqlo (1 600 m<sup>2</sup>), Bershka (1 340 m<sup>2</sup>), et un H&M agrandi (3 280 m<sup>2</sup>) seront les principales locomotives de cette extension. Huit kiosques dédiés à l'alimentation et aux boissons animeront le carré central.

### 2.3.3.3 Redéveloppement de Hoog Catharijne

En 2016, les travaux de construction du North Mile se sont poursuivis. L'appel d'offres pour les travaux du Pavillon et du bâtiment adjacent à la gare a été mené avec succès et leur construction a débuté au cours du quatrième trimestre 2016. Le North Mile devrait ouvrir en deux phases, lors du deuxième et du quatrième trimestre 2017. Le flux des clients se déplacera dans le centre commercial au milieu de grandes marques telles que Bershka, C&A, H&M, Nike, Stradivarius, Zara Man, Zara Home et We, notamment. La préparation des coques pour les locataires a commencé au quatrième trimestre 2016. Les travaux de construction du South Mile débiteront au deuxième trimestre 2017, et devraient être livrés au cours du quatrième trimestre 2018. La partie centrale du centre sera ensuite achevée. Le nouveau parking souterrain (1 196 places sur cinq niveaux) a été ouvert au public en août 2016.

La commercialisation progresse de manière satisfaisante. Les baux avec les principales locomotives ont été signés au quatrième trimestre 2016 et comprennent quatre marques d'Inditex sur une surface totale de 4 000 m<sup>2</sup>. Avec le magasin Zara existant, le groupe

Inditex exploitera cinq boutiques, confirmant ainsi le grand intérêt des enseignes pour le projet. La remise des locaux à Inditex est intervenue en janvier 2017 et les travaux d'aménagement intérieur des boutiques ont débuté. De nouvelles livraisons (We, Sissy Boy, Rituals, Claudia Sträter, etc.) sont prévues pour février 2017. 85 % des surfaces à ouvrir en avril sont louées.

Une fois terminé, Hoog Catharijne sera le plus grand centre commercial aux Pays-Bas et comptera parmi les cinq principaux centres commerciaux européens en matière de fréquentation, offrant aux enseignes internationales des opportunités uniques afin d'implanter leurs flagships dans un cadre architectural exceptionnel, intégrant les normes Clubstore®.

### 2.3.3.4 Prado

Le chantier de ce nouveau centre commercial à Marseille avance conformément au calendrier. Les travaux structure du bâtiment 1 sont achevés et sur le point de l'être pour le bâtiment 2. Les premiers éléments de la magnifique verrière de 2 400 m<sup>2</sup> ont été installés. Le système de canopée innovant sera terminé en juillet 2017. La remise de la coque à la principale locomotive (Galeries Lafayette) interviendra en avril 2017, et l'ouverture officielle est prévue pour le premier trimestre 2018. 60 % des espaces sont déjà loués ou font l'objet de négociations avancées.

### 2.3.3.5 Extension-rénovation de Créteil Soleil

L'extension de 10 300 m<sup>2</sup> se situera au niveau de l'entrée principale du centre commercial qui draine actuellement 35 % des 20,3 millions de visiteurs. S'étendant sur deux étages, cette extension créera une remarquable connexion entre la station de métro et le cœur du centre commercial. Le programme consiste en 18 boutiques, 12 restaurants et 6 nouvelles salles de projection (contre 12 actuellement) venant agrandir le cinéma existant, portant la capacité à 3 650 places. Le parcours client sera significativement amélioré avec une synergie parfaite entre l'aire de restauration et le cinéma.

### 2.3.3.6 Extension-rénovation de Gran Reno

Le centre commercial Gran Reno est situé à Casalecchio di Reno, la principale destination commerciale et de loisirs dans la région qui s'étend sur 160 000 m<sup>2</sup> et comprend Gran Reno, Carrefour, Ikea et Leroy Merlin, ainsi que le complexe de l'aréna Unipol, le plus grand et le plus moderne des équipements culturels et sportifs en Italie. L'extension de 16 000 m<sup>2</sup> permettra la création d'un centre commercial régional de 55 000 m<sup>2</sup>, sans offre concurrente équivalente dans le bassin de population le plus riche du pays. La galerie actuelle sera entièrement renouvelée, en harmonie avec l'extension, dont la conception et le design s'inspireront des meilleurs standards à l'image de ceux du centre commercial Nave de Vero (Venise) ouvert en 2014.

## 2.3.4 Cessions réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016

Actifs	Surface (m <sup>2</sup> )	Prix de vente (en millions d'euros, hors droits, part totale)	Date
Capodrise (Caserta – Italie)	6 327		01/04/2016
Sexta Avenida (Madrid – Espagne)	16 788		19/07/2016
Ruta de la Plata (Caceres – Espagne)	8 428		19/07/2016
Espacio Torrelozones (Madrid – Espagne)	21 606		19/07/2016
Debrecen (Hongrie)	14 600		12/09/2016
Asane (Norvège)	46 833		07/11/2016
Torp (Suède)	31 425		07/11/2016
Maisonément, Cesson-Boissenart (France)	40 800		16/12/2016
Lillestrøm (Norvège)	21 601		23/01/2017
Charras (France)	6 300		31/01/2017
<b>Total centres commerciaux</b>	<b>214 708</b>	<b>536,8</b>	
Pornic (vacant)	697		20/01/2016
Pizzahuset Allum (Suède)	2 660		23/02/2016
TNT (France) (bureaux)	10 600		22/01/2016
Pantin (France)	18 300		17/06/2016
Vannes Kerlann	6 847		06/10/2016
Buffalo Grill (8 actifs)	4 566		06/10/2016
Sainte Marie aux Chênes	2 048		28/10/2016
Newton (France) (terrain)	24 616		24/01/2017
<b>Total autres activités</b>	<b>70 334</b>	<b>148,4</b>	
<b>TOTAL CESSIONS</b>	<b>285 042</b>	<b>685,2</b>	

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le Groupe a réalisé un total de 685,2 millions d'euros de cessions<sup>(1)</sup>, en part totale, hors droits. Les ventes ont été réalisées sur l'ensemble du portefeuille, notamment :

- trois centres commerciaux en Scandinavie : deux centres commerciaux en Norvège (Åsane Storsenter à Bergen et Lillestrøm Torv) et un en Suède (Torp Köpcentrum) ;
- des actifs commerciaux en France et un immeuble de bureaux à Pantin, pour lequel l'accord de vente date de décembre 2014 ;
- un portefeuille composé de trois galeries commerciales en Espagne (qui ont intégré le portefeuille en 2015 lors de l'acquisition

de Corio) pour un montant total de 61 millions d'euros (hors droits) : Sexta Avenida (centre-ville de Madrid, 16 800 m<sup>2</sup>), Espacio Torrelozones (nord de Madrid, 21 600 m<sup>2</sup>), et Ruta de la Plata (Cáceres, 8 400 m<sup>2</sup>).

Ces transactions ont été réalisées à des prix en ligne avec les dernières expertises.

En prenant en compte les promesses de vente signées pour un montant de 476 millions d'euros, l'ensemble des cessions signées ou réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 se sont élevées à 732,8 millions d'euros.

(1) En prenant en compte 100 % du prix de vente d'Åsane Storsenter (qui était détenu à 49,9 %) et 100 % de celui de Maisonément (qui était détenu à 50 %).

## 2.4 Résultat et cash-flow consolidés

### 2.4.1 Résultat consolidé

En millions d'euros	31/12/2016 Juste valeur	31/12/2015 Juste valeur	31/12/2015 publié	Variation Juste valeur
<b>Revenus locatifs</b>	<b>1 214,0</b>	<b>1 208,4</b>	<b>1 208,4</b>	<b>5,6</b>
Charges locatives et immobilières	- 130,6	- 138,8	- 140,3	8,2
<b>Revenus locatifs nets</b>	<b>1 083,4</b>	<b>1 069,6</b>	<b>1 068,0</b>	<b>13,8</b>
Revenus de gestion et d'administration	86,5	86,8	86,8	- 0,3
Autres produits d'exploitation	18,4	13,9	13,9	4,4
Frais de personnel	- 131,4	- 149,2	- 149,2	17,8
Frais d'études	- 2,8	- 2,8	- 2,8	- 0,1
Autres charges d'exploitation	- 63,4	- 77,4	- 77,4	14,0
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>990,6</b>	<b>940,9</b>	<b>939,4</b>	<b>49,7</b>
Dotations aux amortissements et provisions sur immeubles	- 14,8	- 17,1	- 461,3	2,3
Dotations aux provisions risques et charges	- 5,2	- 0,3	- 0,3	- 4,9
Résultat de cessions	23,5	- 1,1	14,1	24,7
Dépréciation des écarts d'acquisition	-	- 922,6	- 704,5	922,6
Variation de la juste valeur des immeubles	828,8	883,3	-	- 54,5
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 822,8</b>	<b>882,9</b>	<b>- 212,8</b>	<b>940,0</b>
Coût de l'endettement net	- 197,7	- 217,0	- 217,0	19,3
Variation de valeur des instruments financiers	- 12,1	- 30,6	- 30,6	18,5
Quote-part de SME	89,5	97,5	19,1	- 8,0
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 702,5</b>	<b>732,9</b>	<b>- 441,3</b>	<b>969,7</b>
Impôt sur les sociétés	- 225,6	- 204,6	3,6	- 21,0
<b>Résultat net</b>	<b>1 476,9</b>	<b>528,3</b>	<b>- 437,7</b>	<b>948,7</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	- 285,7	- 253,6	- 62,1	- 32,1
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>1 191,3</b>	<b>274,7</b>	<b>- 499,8</b>	<b>916,6</b>

Les revenus locatifs nets pour l'exercice s'élèvent à 1 083,4 millions d'euros, soit une augmentation de 13,8 millions d'euros par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2015. Pour de plus amples informations sur l'évolution des revenus locatifs nets, veuillez vous reporter aux sections « Revue des performances opérationnelles des centres commerciaux » et « Activité par région » du présent chapitre.

Les revenus de gestion et d'administration (honoraires) issus de l'activité des sociétés de services s'élèvent à 86,5 millions d'euros, provenant principalement du pipeline de projets et de l'activité de gestion immobilière. Ils prennent en compte la résiliation le 30 juin 2015 d'un contrat de gestion de 13 centres commerciaux danois détenus par le fonds de pension Danica, neutralisée par les honoraires additionnels générés par les opérations en co-entreprise.

Les autres produits d'exploitation de 18,4 millions d'euros comportent essentiellement des revenus liés aux travaux refacturés aux locataires et diverses indemnités. Un produit non récurrent de 7,3 millions d'euros a également été comptabilisé suite à une reprise de provision relative à une acquisition passée. Ce montant est exclu du calcul du cash-flow net courant.

Les frais de personnel et frais généraux sont de 194,8 millions d'euros, contre 226,6 millions d'euros pour l'exercice précédent. Cette réduction de la base de coûts est directement liée au plan de synergies lié à l'intégration de Corio. En 2015, ce poste comprenait également des charges non récurrentes liées à la mise en œuvre des synergies pour un montant significatif (15 millions d'euros contre 9 millions pour le présent exercice). Des économies – bien que plus faibles – sont encore à attendre pour atteindre un montant total de 35 millions d'euros en 2017.

L'EBITDA pour l'exercice 2016 s'élève à 990,6 millions d'euros.

Les dotations pour amortissement et dépréciation s'élèvent à 14,8 millions d'euros, les provisions à 5,2 millions d'euros pour l'exercice.

Les produits nets issus de la vente des actifs s'élèvent à 23,5 millions d'euros, par rapport à - 1,1 million d'euros pour la même période de l'an dernier. En particulier, le Groupe a réalisé la cession d'un immeuble de bureaux récemment développé à Pantin le 17 juin 2016, comptabilisé au coût pour l'exercice précédent. En outre, le Groupe a enregistré la cession des parts détenues dans deux centres commerciaux en Scandinavie. Pour obtenir de plus amples informations sur les cessions réalisées au cours de l'exercice, veuillez vous référer à la section « Cessions réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 » du présent chapitre.

La variation de la valeur des immeubles de placement fait ressortir un résultat de 828,8 millions d'euros, contre 883,3 millions d'euros l'année dernière. Pour de plus amples informations, veuillez vous reporter à la section « Évaluation du portefeuille d'actifs » de ce chapitre.

Le coût de l'endettement net s'est établi à 197,7 millions d'euros, soit une baisse de 9 %, qui s'explique à la fois par la baisse de l'encours de dette moyen par rapport à la même période de l'an dernier et par une forte baisse du coût de la dette (2,1 % au 31 décembre 2016).

Le réaménagement de la dette (rachat d'obligations et ajustements de couverture) mis en œuvre en 2015 a permis au Groupe de se refinancer à des taux plus bas et sur des durées plus longues. Le profil financier a été renforcé en 2016, à l'aide de plusieurs opérations financières. La politique et la structure financières de Klépierre sont décrites de manière plus détaillée dans la section « Politique financière » de ce chapitre.

Suite à l'acquisition de Corio et conformément aux normes IFRS, la dette de Corio a été réévaluée au prix de marché dans les états financiers consolidés. Par conséquent, le coût de l'endettement net pour l'exercice comprend un retraitement positif de 38,5 millions d'euros. Ce montant a été éliminé dans le calcul du cash-flow net courant (voir la section « Évolution du cash-flow net courant »).

La variation de la juste valeur des instruments financiers a eu un impact négatif de 12,1 millions d'euros en lien avec le portefeuille de swaps de taux d'intérêt.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence a atteint 89,5 millions d'euros.

L'impôt pour la période s'élève à 225,6 millions d'euros :

- l'impôt exigible s'élève à 29,0 millions d'euros. Ce montant comprend la taxe de 3 % prélevée sur le dividende en numéraire

payé par les entreprises françaises, soit 11,7 millions d'euros. La taxe de 3 % n'est pas reprise dans le calcul du cash-flow net courant ;

- l'impôt différé s'élève à 196,6 millions d'euros, essentiellement du fait de l'impôt différé passif résultant de la réévaluation des actifs immobiliers du Groupe.

Le résultat net consolidé en part totale est de 1 476,9 millions d'euros. Les intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle) pour la période ont atteint 285,7 millions d'euros, provenant principalement du segment centres commerciaux en France et en Scandinavie, portant ainsi le résultat net en part du Groupe à 1 191,3 millions d'euros. L'année dernière, il s'élevait à 274,7 millions et avait enregistré un impact technique comptable non récurrent de la sortie et de la dépréciation pour un total de 922,6 millions d'euros de l'écart d'acquisition de Corio.

## 2.4.2 Évolution du cash-flow net courant

En millions d'euros	31/12/2016 Juste valeur	31/12/2015 Juste valeur	31/12/2015 publié	Variation Juste valeur
<b>En part totale</b>				
Revenus locatifs	1 214,0	1 208,4	1 208,4	0,5 %
Charges locatives et immobilières	- 130,6	- 138,8	- 140,3	- 5,9 %
<b>Revenus locatifs nets</b>	<b>1 083,4</b>	<b>1 069,6</b>	<b>1 068,0</b>	<b>1,3 %</b>
Revenus de gestion et d'administration	104,8	100,7	100,7	4,1 %
Frais de personnel et frais généraux	- 197,6	- 229,4	- 229,4	- 13,8 %
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>990,6</b>	<b>940,9</b>	<b>939,4</b>	<b>5,3 %</b>
<i>Les retraitements pour arriver au cash-flow d'exploitation excluent :</i>				
Engagements sociaux, stock-options et charges non courantes	8,3	22,7	22,7	
Frais d'acquisition sur rapprochement d'entreprise	-	4,5	4,5	
<b>Cash-flow d'exploitation</b>	<b>998,8</b>	<b>968,2</b>	<b>966,6</b>	<b>3,2 %</b>
Coût de l'endettement net	- 197,7	- 217,0	- 217,0	- 8,9 %
<i>Les retraitements pour arriver au cash-flow courant avant impôt excluent :</i>				
Amortissement de la mise à la valeur de marché de la dette de Corio	-38,5	-72,5	-72,5	
Coûts de restructuration des instruments financiers	54,6	75,8	75,8	
<b>Cash-flow courant avant impôt</b>	<b>817,3</b>	<b>754,4</b>	<b>752,9</b>	<b>8,3 %</b>
Quote-part de SME	61,0	62,6	62,4	
Impôt courant	- 26,6	- 32,8	- 32,8	
<b>Cash-flow net courant (part totale)</b>	<b>851,6</b>	<b>784,2</b>	<b>782,5</b>	<b>8,6 %</b>
<b>En part du Groupe</b>				
<b>Cash-flow net courant (part groupe)</b>	<b>721,1</b>	<b>664,6</b>	<b>663,1</b>	<b>8,5 %</b>
<i>Les retraitements pour arriver à l'EPRA Earnings réintègrent :</i>				
Engagements sociaux, stock-options et charges non courantes	- 7,9	- 4,2	- 4,2	
Amortissements d'exploitation et provisions pour risques et charges	- 18,8	- 15,2	- 15,2	
<b>EPRA Earnings</b>	<b>694,4</b>	<b>645,2</b>	<b>643,6</b>	<b>7,6 %</b>
Nombre d'actions <sup>(1)</sup>	311 736 861	306 803 561	306 803 561	
<b>Par action</b>				
<b>Cash-flow net courant par action (en euros)</b>	<b>2,31</b>	<b>2,17</b>	<b>2,16</b>	<b>6,8 %</b>
<b>EPRA Earnings par action (en euros)</b>	<b>2,23</b>	<b>2,10</b>	<b>2,10</b>	<b>5,9 %</b>

(1) Nombre moyen d'actions, hors actions auto-détenues. Suite à l'acquisition de Corio, le nombre moyen d'actions tient compte de la création de 96 589 672 actions nouvelles le 8 janvier 2015, de 10 976 874 actions nouvelles le 15 janvier 2015 et de 7 319 177 actions nouvelles en mars 2015.

Le cash-flow net courant pour la période s'établit à 851,6 millions d'euros. En part du groupe, il atteint 721,1 millions d'euros. Le cash-flow net courant par action s'élève à 2,31 euros, soit une hausse de 6,8 %.

L'indicateur EPRA Earnings est présenté dans la section 2.7 « Indicateurs de performance EPRA » du présent chapitre.



## 2.5 Résultat social et distribution

### 2.5.1 Compte de résultat simplifié de la société mère Klépierre SA

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Produits d'exploitation	36,9	34,9
Charges d'exploitation	- 40,9	- 48,0
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 4,0</b>	<b>- 13,1</b>
Quote-part de résultat des filiales	77,7	75,4
Résultat financier	501,6	29,2
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>575,3</b>	<b>91,5</b>
Résultat exceptionnel	1,0	- 202,5
Impôt sur les sociétés	- 0,7	0,1
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>575,6</b>	<b>- 110,9</b>

Le résultat net de Klépierre SA s'élevait à 575,6 millions d'euros pour l'exercice 2016, contre - 110,9 millions d'euros pour l'exercice 2015 qui comprenait un impact comptable non récurrent lié à la dépréciation de l'écart d'acquisition de Corio pour un montant total de -184,6 millions d'euros. Cette évolution est également attribuable aux éléments suivants :

- la hausse du résultat d'exploitation en ligne avec les charges exceptionnelles en 2015 ;
- l'augmentation du résultat financier net est essentiellement due à l'impact des reprises de provisions pour dépréciation des parts de Klépierre Netherland B.V. pour un montant de 349,3 millions d'euros et à un montant de 157,8 millions d'euros correspondant au résultat de la fusion transfrontalière de Klementine B.V.

### 2.5.2 Distribution

Le Directoire recommandera que les actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée Générale du 18 avril 2017 approuvent le versement d'un dividende en numéraire pour l'exercice 2016 de 1,82 euro par action, contre un dividende de 1,70 euro pour l'exercice 2015 (+ 7,1 % par action). Ce montant correspond à un taux de distribution de 79 % du cash-flow net courant en part du Groupe et proviendra à hauteur de 1,41 euro de l'activité SIIC de Klépierre. La date de versement proposée est le 25 avril 2017 et la date de détachement le 21 avril 2017.

## 2.6 Évaluation du portefeuille d'actifs

### 2.6.1 Méthodologie

#### 2.6.1.1 Portefeuille d'actifs

Le 31 décembre et le 30 juin de chaque année, Klépierre actualise la juste valeur de marché de ses actifs immobiliers. Depuis juin 2015, Klépierre a confié aux cinq experts indépendants internationaux suivants le soin d'évaluer ce patrimoine : Cushman & Wakefield (anciennement DTZ), Jones Lang LaSalle, CBRE, BNP Paribas Real Estate et Savills. Ces nominations ont été faites pour une durée de trois ans sur la base d'un processus d'appel d'offres auquel de nombreux cabinets d'experts ont participé.

Le processus d'évaluation est centralisé de manière à assurer la cohérence de la méthode, des délais et des rapports. Ce processus est basé sur une méthode internationale d'évaluation des centres commerciaux en ligne avec la taille du marché d'investissement correspondant à ce secteur. En ce qui concerne les principales régions de Klépierre (la France et l'Italie), le Groupe a sélectionné deux experts par pays afin de conférer au travail d'évaluation un benchmark et une fiabilité supplémentaires. Pour ce qui est de certaines co-entreprises avec des investisseurs en actions, d'autres experts ont été nommés.

Experts	Patrimoine	Nombre d'actifs	En valeur <sup>(1)</sup>	%	Type de rapport en juin	Type de rapport en décembre
<b>JLL</b> <b>30 %</b>	France	43	4 057	17,1 %	résumé	détaillé + résumé
	Belgique	2	366	1,5 %	résumé	détaillé + résumé
	Italie	20	2 090	8,8 %	résumé	détaillé + résumé
	Grèce	3	18	0,1 %	résumé	détaillé + résumé
	Turquie	4	597	2,5 %	résumé	détaillé + résumé
<b>Cushman &amp; Wakefield</b> <b>41 %</b>	France	20	3 747	15,8 %	résumé	détaillé + résumé
	Norvège	10	1 571	6,6 %	résumé	détaillé + résumé
	Suède	5	1 302	5,5 %	résumé	détaillé + résumé
	Danemark	3	1 034	4,4 %	résumé	détaillé + résumé
	Italie	1	673	2,8 %	résumé	détaillé + résumé
	Pologne	6	424	1,8 %	résumé	détaillé + résumé
	Hongrie	8	221	0,9 %	résumé	détaillé + résumé
	République tchèque et Slovaquie	4	523	2,2 %	résumé	détaillé + résumé
	Pays-Bas	4	157	0,7 %	résumé	détaillé + résumé
	Turquie	3	159	0,7 %	résumé	détaillé + résumé
<b>CBRE</b> <b>21 %</b>	France	11	1 282	5,4 %	résumé	détaillé + résumé
	Italie	12	1 438	6,1 %	résumé	détaillé + résumé
	Espagne	13	1 528	6,5 %	résumé	détaillé + résumé
	Portugal	8	389	1,6 %	résumé	détaillé + résumé
	Pays-Bas	2	383	1,6 %	résumé	détaillé + résumé
<b>BNPP Real Estate</b> <b>6 %</b>	France (commerces)	255	426	1,8 %	résumé	détaillé + résumé
	Allemagne	5	1 024	4,3 %	résumé	détaillé + résumé
<b>Savills 1 %</b>	Italie (Fonds K2)	4	266	1,1 %	résumé	détaillé + résumé

(1) Valorisations droits compris exprimées en millions d'euros.

Toutes les évaluations sont réalisées conformément aux normes professionnelles en vigueur en France (Charte de l'expertise en évaluation immobilière), les recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) datées du 8 février 2010 et les normes du RICS (Royal Institute of Chartered Surveyors).

La rémunération versée aux experts, arrêtée au moment de la signature des mandats de trois ans, préalablement aux campagnes d'évaluation, est fixée sur base forfaitaire en fonction du nombre de lots et de la taille des actifs évalués. Elle est entièrement indépendante de la valeur des actifs. Les documents d'évaluation sont passés en revue par les Commissaires aux comptes du Groupe et par le Comité d'audit. Des rapports datés et signés sont publiés une fois par an, avec une mise à jour en milieu d'année.

La valeur de plus de 95 % du portefeuille de centres commerciaux de Klépierre est évaluée sur la base de la méthode des flux de trésorerie actualisés (ou méthode DCF pour Discounted

Cash-Flow). Les flux de trésorerie actualisés sont exploités sur une période de revenus de 10 ans. Les experts reçoivent toutes les informations pertinentes (loyers, fréquentation, chiffres d'affaires des commerçants, taux d'effort) et font leur propre évaluation des flux de trésorerie futurs générés par l'actif. Ils tiennent compte des risques de commercialisation, soit au niveau du flux de trésorerie lui-même (valeurs locatives, durées de vacance, abattements, travaux d'aménagement) ou au niveau du taux d'actualisation appliqué. Le taux d'actualisation est une combinaison du taux sans risque à 10 ans et de la prime de risque rattachée à chaque actif. La valeur finale est le flux de trésorerie de la dixième année capitalisée par un rendement de sortie auquel des droits de mutation sont ajoutés, le cas échéant.

La valeur obtenue par le biais de la méthode DCF est ensuite contrôlée a posteriori avec (i) une méthode de capitalisation des revenus <sup>(1)</sup> et (ii) une méthode de marché (avec des mesures telles que l'EPRA Net Initial Yield pour des biens immobiliers comparables, la valeur par m<sup>2</sup>, les récentes transactions de marché).

(1) La méthode de la capitalisation des revenus consiste à appliquer un taux de capitalisation de marché au revenu locatif net généré par l'actif, à savoir, son revenu locatif brut minoré de toutes les charges non récurrentes supportées par le propriétaire. Ce montant est ensuite minoré de la valeur nette actualisée des charges exceptionnelles, comme les abattements et les dépenses d'investissement.

### 2.6.1.2 Activité de gestion

L'évaluation des activités de gestion de Klépierre réalisée au 31 décembre 2016 par la société Accuracy repose sur la méthode des flux de trésorerie actualisés (ou méthode DCF pour Discounted Cash-Flows). Cette méthode, qui est mise en œuvre dans chaque pays où Klépierre opère une activité de gestion, comprend trois étapes. Dans une première étape, les flux de trésorerie susceptibles d'être générés dans le futur par l'activité stricto sensu (i.e. avant prise en compte des coûts explicites ou implicites de financement) sont estimés sur la base des plans d'affaires spécifiques élaborés dans chacun des pays dans lesquels le Groupe opère une activité de gestion pour compte propre et pour compte de tiers. Dans une deuxième étape, ces flux de trésorerie prévisionnels, ainsi que la valeur estimée du portefeuille d'activités au terme de la période de prévision (valeur terminale) sont actualisés à un taux approprié. Ce taux d'actualisation, déterminé à partir de la formule du modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF), est la somme des trois éléments suivants : taux d'intérêt sans risque, prime de risque systématique (prime de risque moyenne anticipée du marché multipliée par le coefficient bêta du portefeuille d'activités), prime de risque spécifique (destinée à prendre en compte la fraction du risque spécifique non déjà intégrée dans les flux). Dans une troisième et dernière étape, la valeur des capitaux propres de chaque société est obtenue en retranchant de la valeur du portefeuille d'activités le montant de l'endettement net existant à la date de l'évaluation.

### 2.6.2 Résultats des expertises

#### 2.6.2.1 Évaluation du portefeuille d'actifs

Hors droits<sup>(1)</sup>, la valeur du portefeuille immobilier au 31 décembre 2016 s'élevait à 22,8 milliards d'euros en part totale et à 19,4 milliards d'euros en part du groupe. En part totale, les centres commerciaux représentent 98,3 % du portefeuille et les autres activités 1,7 %. Les projets en cours de développement sont comptabilisés à la juste valeur, lorsqu'une valeur fiable peut être déterminée, sur la base d'une évaluation interne du statut de commercialisation et de construction. Les projets non expertisés sont comptabilisés à leur prix de revient<sup>(2)</sup>. Les acquisitions effectuées moins de six mois avant la fin de l'exercice sont évaluées à leur coût d'acquisition. Les actifs en vente faisant l'objet d'une promesse de vente sont évalués au prix d'offre. Au 31 décembre 2016, 99 % du portefeuille est évalué selon le modèle de la juste valeur.

Les investissements dans des actifs consolidés par mise en équivalence sont intégrés sur la base de la juste valeur des titres détenus et prennent également en compte les avances et les lignes de crédit accordées par le Groupe. Au 31 décembre 2016, ces actifs (centres commerciaux) étaient valorisés à 1 425 millions d'euros en part totale (1 347 millions d'euros en part du groupe<sup>(3)</sup>), contre 1 858 millions d'euros au 31 décembre 2015. Cette baisse est essentiellement due à la cession d'Åsane et à la consolidation en intégration globale d'Oslo City auparavant consolidé par mise en équivalence.

Les centres Markthal (Rotterdam), Les Passages Pasteur (Besançon) et Oslo City (Oslo) dont Klépierre a fait l'acquisition respectivement en juillet, novembre et décembre 2015, étaient auparavant comptabilisés à leur prix de revient ; ils font désormais l'objet de valorisations externes.

#### Évaluation du patrimoine, part totale (hors droits)

En millions d'euros	31/12/2016	En % du patrimoine total	Variation sur 6 mois			Variation sur 12 mois		
			30/06/2016	À périmètre courant	À périmètre constant*	31/12/2015	À périmètre courant	À périmètre constant
France	8 420	36,9 %	8 181	2,9 %	2,3 %	8 032	4,8 %	4,2 %
Belgique	385	1,7 %	377	2,2 %	2,2 %	371	3,7 %	3,9 %
<b>France-Belgique</b>	<b>8 805</b>	<b>38,6 %</b>	<b>8 558</b>	<b>2,9 %</b>	<b>2,3 %</b>	<b>8 403</b>	<b>4,8 %</b>	<b>4,2 %</b>
<b>Italie</b>	<b>3 707</b>	<b>16,2 %</b>	<b>3 603</b>	<b>2,9 %</b>	<b>1,5 %</b>	<b>3 606</b>	<b>2,8 %</b>	<b>3,6 %</b>
Norvège	1 595	7,0 %	1 650	-3,3 %	2,3 %	1 510	5,6 %	7,3 %
Suède	1 316	5,8 %	1 430	-7,9 %	3,3 %	1 389	-5,2 %	11,4 %
Danemark	1 097	4,8 %	1 103	-0,6 %	0,2 %	1 057	3,8 %	5,7 %
<b>Scandinavie</b>	<b>4 008</b>	<b>17,6 %</b>	<b>4 183</b>	<b>-4,2 %</b>	<b>2,1 %</b>	<b>3 955</b>	<b>1,3 %</b>	<b>8,1 %</b>
Espagne	1 485	6,5 %	1 470	1,1 %	6,9 %	1 461	1,6 %	9,3 %
Portugal	346	1,5 %	336	2,9 %	2,6 %	324	6,9 %	4,7 %
<b>Ibérie</b>	<b>1 831</b>	<b>8,0 %</b>	<b>1 806</b>	<b>1,4 %</b>	<b>6,0 %</b>	<b>1 785</b>	<b>2,6 %</b>	<b>8,4 %</b>
Pologne	423	1,9 %	437	-3,1 %	-3,3 %	439	-3,5 %	-3,7 %
Hongrie	227	1,0 %	222	1,9 %	4,3 %	216	4,8 %	7,9 %
République tchèque	509	2,2 %	463	9,9 %	9,8 %	424	19,9 %	19,9 %
Turquie	563	2,5 %	603	-6,6 %	-9,9 %	617	-8,9 %	-11,5 %
Autres	36	0,2 %	36	-0,8 %	-0,9 %	39	-8,3 %	-9,1 %
<b>Europe centrale et Turquie</b>	<b>1 757</b>	<b>7,7 %</b>	<b>1 762</b>	<b>-0,2 %</b>	<b>-1,0 %</b>	<b>1 736</b>	<b>1,3 %</b>	<b>0,9 %</b>
<b>Pays-Bas</b>	<b>1 234</b>	<b>5,4 %</b>	<b>1 181</b>	<b>4,5 %</b>	<b>1,1 %</b>	<b>1 139</b>	<b>8,3 %</b>	<b>3,9 %</b>
<b>Allemagne</b>	<b>1 074</b>	<b>4,7 %</b>	<b>1 092</b>	<b>-1,6 %</b>	<b>-2,2 %</b>	<b>1 068</b>	<b>0,6 %</b>	<b>0,6 %</b>
<b>Total centres commerciaux</b>	<b>22 418</b>	<b>98,3 %</b>	<b>22 184</b>	<b>1,1 %</b>	<b>1,9 %</b>	<b>21 693</b>	<b>3,3 %</b>	<b>4,7 %</b>
<b>Total autres activités</b>	<b>399</b>	<b>1,7 %</b>	<b>431</b>	<b>-7,5 %</b>	<b>-3,4 %</b>	<b>434</b>	<b>-8,1 %</b>	<b>-4,0 %</b>
<b>TOTAL PATRIMOINE</b>	<b>22 817</b>	<b>100,0 %</b>	<b>22 615</b>	<b>0,9 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>22 127</b>	<b>3,1 %</b>	<b>4,5 %</b>

\* Pour la Scandinavie et la Turquie, les variations s'entendent à périmètre et change constants.

(1) Voir la section 2.7.2 pour en savoir plus sur la méthode de calcul des droits.

(2) Le projet d'extension de Val d'Europe ainsi que le projet de redéveloppement de Hoog Catharijne (Pays-Bas) ont été inclus à la juste valeur et évalués en externe. D'autres projets (dont Prado, Grand Reno et Louvain) sont comptabilisés à leur prix de revient pour un montant total de 283 millions d'euros.

(3) Les actifs consolidés par mise en équivalence sont : Espace Coty (Le Havre), Le Millénaire (Paris), Passages (Paris), Centre Mayol (Toulon), Porta di Roma (Rome), Il Corti Venete (Verone), Il Leone di Lonato (Lonato), Il Destriero (Vittuone), Udine (Città Fiera), Økernsenteret (Oslo), Metro Senter (banlieue d'Oslo), Nordbyen (Larvik), Aqua Portimão (Portimão) et Akmerkez (Istanbul).

## Évaluation du patrimoine, part du groupe (hors droits)

En millions d'euros	31/12/2016	En % du patrimoine total	Variation sur 6 mois			Variation sur 12 mois		
			30/06/2016	À périmètre courant	À périmètre constant*	31/12/2015	À périmètre courant	À périmètre constant
France	6 880	35,5 %	6 725	2,3 %	2,1 %	6 631	3,8 %	3,7 %
Belgique	385	2,0 %	377	2,2 %	2,2 %	371	3,7 %	3,9 %
<b>France-Belgique</b>	<b>7 265</b>	<b>37,5 %</b>	<b>7 102</b>	<b>2,3 %</b>	<b>2,1 %</b>	<b>7 002</b>	<b>3,8 %</b>	<b>3,7 %</b>
<b>Italie</b>	<b>3 665</b>	<b>18,9 %</b>	<b>3 561</b>	<b>2,9 %</b>	<b>1,5 %</b>	<b>3 560</b>	<b>3,0 %</b>	<b>3,7 %</b>
Norvège	895	4,6 %	925	- 3,3 %	2,3 %	847	5,6 %	7,3 %
Suède	738	3,8 %	802	- 7,9 %	3,3 %	779	- 5,2 %	11,4 %
Danemark	616	3,2 %	619	- 0,6 %	0,2 %	593	3,8 %	5,7 %
<b>Scandinavie</b>	<b>2 249</b>	<b>11,6 %</b>	<b>2 346</b>	<b>- 4,2 %</b>	<b>2,1 %</b>	<b>2 219</b>	<b>1,3 %</b>	<b>8,1 %</b>
Espagne	1 444	7,5 %	1 431	0,9 %	6,9 %	1 423	1,5 %	9,3 %
Portugal	346	1,8 %	336	2,9 %	2,6 %	324	6,9 %	4,7 %
<b>Ibérie</b>	<b>1 791</b>	<b>9,3 %</b>	<b>1 767</b>	<b>1,3 %</b>	<b>6,0 %</b>	<b>1 747</b>	<b>2,5 %</b>	<b>8,4 %</b>
Pologne	423	2,2 %	437	- 3,1 %	- 3,3 %	439	- 3,5 %	- 3,7 %
Hongrie	227	1,2 %	222	1,9 %	4,3 %	216	4,8 %	7,9 %
République tchèque	509	2,6 %	463	9,9 %	9,8 %	424	19,9 %	19,9 %
Turquie	540	2,8 %	579	- 6,7 %	- 9,6 %	593	- 9,0 %	- 11,2 %
Autres	33	0,2 %	33	- 0,7 %	- 0,8 %	35	- 7,8 %	- 8,7 %
<b>Europe centrale et Turquie</b>	<b>1 732</b>	<b>8,9 %</b>	<b>1 735</b>	<b>- 0,2 %</b>	<b>- 0,7 %</b>	<b>1 708</b>	<b>1,4 %</b>	<b>1,2 %</b>
<b>Pays-Bas</b>	<b>1 234</b>	<b>6,4 %</b>	<b>1 181</b>	<b>4,5 %</b>	<b>1,1 %</b>	<b>1 139</b>	<b>8,3 %</b>	<b>3,9 %</b>
<b>Allemagne</b>	<b>1 021</b>	<b>5,3 %</b>	<b>1 037</b>	<b>- 1,6 %</b>	<b>- 2,2 %</b>	<b>1 014</b>	<b>0,6 %</b>	<b>0,6 %</b>
<b>Total centres commerciaux</b>	<b>18 956</b>	<b>97,9 %</b>	<b>18 730</b>	<b>1,2 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>18 390</b>	<b>3,1 %</b>	<b>4,3 %</b>
<b>Total autres activités</b>	<b>399</b>	<b>2,1 %</b>	<b>431</b>	<b>- 7,5 %</b>	<b>- 3,4 %</b>	<b>434</b>	<b>- 8,1 %</b>	<b>- 4,0 %</b>
<b>TOTAL PATRIMOINE</b>	<b>19 354</b>	<b>100,0 %</b>	<b>19 161</b>	<b>1,0 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>18 824</b>	<b>2,8 %</b>	<b>4,1 %</b>

\* Pour la Scandinavie et la Turquie, les variations s'entendent à périmètre et change constants.

Au 31 décembre 2016, la valeur du portefeuille, hors droits, s'élève à 22 817 millions d'euros en part totale (19 354 millions d'euros en part du groupe). Droits compris, cette valeur est de 23 416 millions d'euros en part totale (19 872 millions d'euros en part du groupe).

## Rapprochement entre les chiffres présentés dans le bilan et la valeur du portefeuille (part totale)

En millions d'euros	
<b>Immeubles de placement à la juste valeur</b>	<b>20 390</b>
+ Immeubles de placement évalués au coût <sup>(1)</sup>	283
+ Juste valeur des immeubles destinés à la vente	284
+ Bail à construction et IAS 17	36
+ Optimisation des droits et frais de cession d'actifs	399
+ Sociétés mises en équivalence (y compris créances)	1 425
<b>TOTAL PATRIMOINE (PART TOTALE)</b>	<b>22 817</b>

(1) Y compris immeubles de placement en cours de construction.

## 2.6.2.2 Évaluation du portefeuille de centres commerciaux

La valeur du portefeuille de centres commerciaux, hors droits, s'élève à 22 418 millions d'euros (18 956 millions d'euros, part groupe) au 31 décembre 2016, soit une hausse de 725 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015 (+ 566 millions d'euros en part du groupe).

Cette variation s'explique par l'augmentation de 4,7 % ou 939 millions d'euros à périmètre constant <sup>(1)</sup> (+ 4,3 % ou + 729 millions d'euros en part du groupe) et par les investissements dans les projets pipeline du groupe, en particulier Hoog Catharijne, Val d'Europe et Prado. Celle-ci a été en partie compensée par des désinvestissements essentiellement liés à la cession d'un portefeuille composé de trois

galeries marchandes en Espagne en juillet 2016 (Ruta de la Plata, Sexta Avenida et Espacio Torrelocondes) et de participations dans deux centres commerciaux scandinaves en novembre 2016 (49,9 % d'Åsane Storsenter en Norvège et 100 % de Torp Köpcentrum en Suède). La variation à périmètre courant comprend également l'impact de change lié à l'appréciation de la couronne norvégienne et à la dépréciation de la couronne suédoise par rapport à l'euro depuis le 31 décembre 2015 (impact de + 46 millions d'euros en part totale/+ 29 millions d'euros en part du groupe).

Une variation des taux de rendement de 10 points de base entraînerait une variation de 355 millions d'euros de l'évaluation du portefeuille en part du groupe.

## Évolution de la valeur du portefeuille de centres commerciaux (part du groupe) sur 12 mois

En millions d'euros	
<b>Portefeuille Centres commerciaux part du Groupe au 31/12/2015</b>	<b>18 390</b>
Cessions	- 52
Acquisitions/développements	49
Croissance à périmètre constant	338
Effet de change	5
<b>Portefeuille Centres commerciaux part du Groupe au 30/06/2016</b>	<b>18 730</b>
Cessions	- 249
Acquisitions/développements	132
Croissance à périmètre constant	318
Effet de change	25
<b>PORTFEUILLE CENTRES COMMERCIAUX (PART GROUPE) AU 31/12/2016</b>	<b>18 956</b>

(1) Hors effets de change, les actifs cédés pendant l'exercice (soit essentiellement trois galeries marchandes en Espagne et des participations dans deux centres commerciaux scandinaves), les immeubles de placement en cours de construction (dont Hoog Catharijne et Prado), les acquisitions (espaces supplémentaires Blagnac), l'effet de la première expertise externe (Besançon Pasteur) et les travaux dépensés durant l'exercice, ainsi que d'autres coûts capitalisés (intérêts financiers, rémunérations, indemnités d'éviction). Pour ce qui est des investissements en actifs consolidés par mise en équivalence, les effets autres que ceux liés aux variations de la valeur de l'actif immobilier sont exclus.

## Évolution des EPRA Net Initial Yield (en part du Groupe, droits compris) – Portefeuille de centres commerciaux

	31/12/2016	30/06/2016	31/12/2015
France	4,4 %	4,5 %	4,6 %
Belgique	4,4 %	4,4 %	4,3 %
<b>France-Belgique</b>	<b>4,4 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>4,6 %</b>
<b>Italie</b>	<b>5,5 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>5,8 %</b>
Norvège	4,7 %	4,8 %	5,0 %
Suède	4,6 %	4,4 %	4,7 %
Danemark	4,2 %	4,1 %	4,1 %
<b>Scandinavie</b>	<b>4,5 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>4,6 %</b>
Espagne	4,7 %	5,0 %	5,1 %
Portugal	6,1 %	6,3 %	7,0 %
<b>Ibérie</b>	<b>5,0 %</b>	<b>5,2 %</b>	<b>5,5 %</b>
Pologne	7,1 %	6,6 %	6,8 %
Hongrie	8,2 %	8,0 %	7,6 %
République tchèque	5,2 %	5,2 %	5,4 %
Turquie	7,6 %	7,1 %	6,9 %
Autres	10,0 %	8,5 %	8,6 %
<b>Europe centrale et Turquie</b>	<b>6,8 %</b>	<b>6,6 %</b>	<b>6,6 %</b>
<b>Pays-Bas</b>	<b>5,2 %</b>	<b>5,3 %</b>	<b>5,3 %</b>
<b>Allemagne</b>	<b>4,5 %</b>	<b>4,4 %</b>	<b>4,8 %</b>
<b>EPRA NET INITIAL YIELD</b>	<b>4,9 %</b>	<b>5,0 %</b>	<b>5,1 %</b>

Au 31 décembre 2016, le taux EPRA NIY moyen <sup>(1)</sup> du portefeuille <sup>(2)</sup> (droits compris) s'élève à 4,9 %, soit une baisse de 20 points de base sur 12 mois. Cette baisse s'explique par la compression des taux de rendement reflétant le dynamisme du marché de l'investissement et la baisse des taux d'intérêt à long terme.

À périmètre constant, la valeur des actifs de commerces enregistre une baisse de 4,0 % sur 12 mois.

Le taux EPRA NIY du portefeuille s'établit à 7,0 %, soit une augmentation de 20 points de base par rapport au 31 décembre 2015.

### 2.6.2.3 Autres activités

La valeur du portefeuille de commerces, hors droits, s'établit à 399 millions d'euros, soit une baisse de 8,1 % sur 12 mois. L'évolution à périmètre courant provient de la cession de 10 actifs en octobre 2016.

### 2.6.2.4 Activité de gestion

Le 31 décembre 2016, la valeur de marché estimée de l'activité de gestion du groupe Klépierre s'établit à 326,6 millions d'euros par rapport à une valeur de 322,4 millions d'euros au 31 décembre 2015.

(1) L'EPRA Net Initial Yield est calculé comme étant le revenu locatif annualisé, net des paliers/abattements accordés et des charges, divisé par la juste valeur de l'actif (droits compris).

(2) Part du Groupe pour le portefeuille de centres commerciaux expertisé (à l'exclusion des zones commerciales et des cinémas).

## 2.7 Indicateurs de performance EPRA

Les indicateurs de performance suivants ont été établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA (European Public Real Estate Association) dans son guide Best Practices Recommendations. Ce guide est disponible sur le site de l'EPRA : [www.epra.com](http://www.epra.com)).

### 2.7.1 EPRA Earnings

L'indicateur EPRA Earnings est une mesure de la performance opérationnelle d'une société foncière qui ne prend pas en compte les évolutions de juste valeur, l'impact des cessions d'actifs et d'autres éléments considérés comme ne faisant pas partie de l'activité récurrente d'une société foncière.

#### EPRA Earnings

En millions d'euros (part groupe)	31/12/2016	31/12/2015
<b>Résultat net de la période IFRS (part du groupe)</b>	<b>1 191,2</b>	<b>274,6</b>
<i>Ajustements pour calculer le Résultat net EPRA :</i>		
(i) Variation de valeur des immeubles de placement et des autres actifs	828,8	883,3
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs ou de sociétés et autres cessions	23,5	- 1,1
(iii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs financiers disponibles à la vente	-	-
(iv) Impôts sur les plus ou moins-values de cession	-	-
(v) Dépréciation d'écart d'acquisition/Écart d'acquisition négatif	-	- 922,6
(vi) Variation de valeur des instruments financiers et frais d'annulation des dérivés	- 28,3	- 33,8
(vii) Coûts d'acquisition sur opérations en titres ou de participations minoritaires	-	- 24,4
(viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	- 199,0	- 171,7
(ix) Ajustement (i) à (viii) sur les co-entreprises (sauf comptabilisation en Activité commune)	28,5	35,0
(x) Participations ne donnant pas le contrôle sur les ajustements EPRA	- 156,8	- 135,1
<b>EPRA EARNINGS</b>	<b>694,4</b>	<b>645,2</b>
Nombre d'actions <sup>(1)</sup>	311 736 861	306 803 561
<b>EPRA EARNINGS PAR ACTION (en euros)</b>	<b>2,23</b>	<b>2,10</b>
<i>Autres ajustements :</i>		
Engagements sociaux, stock-options et charges non courantes	7,9	4,2
Amortissements d'exploitation et provisions risques et charges	18,8	15,2
<b>Cash-flow net courant</b>	<b>721,1</b>	<b>664,6</b>
Nombre d'actions <sup>(1)</sup>	311 736 861	306 803 561
<b>Cash-flow net courant par action (en euros)</b>	<b>2,31</b>	<b>2,17</b>

(1) Nombre moyen d'actions, hors actions auto-détenues. Suite à l'acquisition de Corio, le nombre moyen d'actions tient compte de la création de 96 589 672 actions nouvelles le 8 janvier 2015, de 10 976 874 actions nouvelles le 15 janvier 2015 et de 7 319 177 actions nouvelles en mars 2015.

### 2.7.2 Évolution de l'EPRA NNAV par action

L'EPRA NAV (Net Asset Value) est un indicateur de mesure de la juste valeur de l'actif net d'une société foncière. Cet indicateur part du prérequis suivant : la société foncière doit détenir et gérer les actifs en question sur une longue période. L'EPRA NNAV est similaire à l'EPRA NAV, à l'exception qu'il inclut la dette et les instruments financiers à la valeur de marché et l'optimisation de l'impôt.

#### 2.7.2.1 Méthodologie

L'EPRA NAV et l'EPRA NNAV sont calculées en retirant plusieurs éléments des fonds propres consolidés.

#### 2.7.2.2 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition (ou goodwill) relatifs aux impôts différés sont exclus du calcul de la NAV, car le passif de l'impôt différé correspondant est lui aussi éliminé comme expliqué ci-après. Les écarts d'acquisition sur d'autres actifs liés à l'activité de gestion de Klépierre sont exclus, car ces actifs sont pris à leur juste valeur dans le calcul de la NAV.

#### 2.7.2.3 Plus-values latentes sur les sociétés de gestion

Les sociétés de gestion sont évaluées chaque année grâce à la méthode décrite en détail ci-dessus. La différence entre les valeurs de marché et les valeurs comptables inscrites dans les états financiers consolidés est incluse dans le calcul des NAV et NNAV.

#### 2.7.2.4 Juste valeur des instruments financiers

L'ajustement net à la valeur de marché de la valeur des instruments financiers qui servent à des fins de couverture – et lorsque la société a l'intention de conserver la position jusqu'à la fin de la durée du contrat – est exclu du calcul de la NAV et réintégré pour le calcul de la NNAV. La NNAV incorpore également la juste valeur de la dette et des instruments de couverture du taux d'intérêt qui ne sont pas comptabilisés dans les actifs nets consolidés conformément à IAS 32-39, qui comporte essentiellement la mise en valeur de marché de la dette à taux fixe.



### 2.7.2.5 Impôt différé sur les valeurs d'actifs

L'EPRA NAV mesure la juste valeur des actifs nets sur une base continue à long terme. En tant que tels, les impôts différés comptabilisés dans les états financiers conformément aux normes IFRS sont retraités car ils ne deviendraient exigibles que si les actifs étaient vendus.

Aux fins du calcul de la NNNAV, l'impôt sur les plus-values latentes est alors calculé séparément pour chaque bien immobilier sur la base des réglementations fiscales locales applicables, en se servant du scénario le plus probable, entre celui de la vente directe du bien et celui de la cession par le biais de la vente de parts d'une société détenant le bien immobilier.

### 2.7.2.6 Droits et frais de cession effectifs

Les droits de mutation et honoraires sur la vente d'actifs sont calculés séparément pour chaque bien immobilier en se servant de la même approche que celle utilisée pour déterminer la charge fiscale effective sur les plus-values latentes en fonction des réglementations fiscales locales applicables. Ce calcul aboutit à un ajustement positif par rapport aux droits déjà déduits au bilan sur la valeur des actifs.

### 2.7.2.7 Calcul de l'EPRA NAV et de l'EPRA NNNAV

#### EPRA NAV et EPRA NNNAV

En millions d'euros	31/12/2016	30/06/2016	31/12/2015	Variation sur 6 mois		Variation sur 12 mois	
<b>Capitaux propres consolidés (part du Groupe)</b>	<b>10 107</b>	<b>9 534</b>	<b>9 526</b>	<b>573</b>	<b>6,0 %</b>	<b>580</b>	<b>6,1 %</b>
Plus-value latente sur autres actifs	300	293	293	8	2,6 %	8	2,6 %
Écarts d'acquisition	- 647	- 625	- 608	- 22	3,5 %	- 39	6,4 %
Juste valeur des instruments financiers	48	46	38	2	4,2 %	11	28,1 %
Impôts différés au bilan sur les valeurs d'actifs	1 270	1 223	1 159	47	3,8 %	111	9,5 %
Optimisation des droits et frais de cession	368	388	384	- 21	- 5,3 %	- 16	- 4,3 %
<b>EPRA NAV</b>	<b>11 446</b>	<b>10 859</b>	<b>10 792</b>	<b>587</b>	<b>5,4 %</b>	<b>654</b>	<b>6,1 %</b>
Impôts effectifs sur plus-values latentes	- 245	- 227	- 257	- 19	8,3 %	12	- 4,6 %
Juste valeur des instruments financiers	- 48	- 46	- 38	- 2	4,2 %	- 11	28,1 %
Juste valeur de la dette à taux fixe	- 185	- 321	- 146	136	- 42,4 %	- 38	26,3 %
<b>EPRA NNNAV</b>	<b>10 967</b>	<b>10 265</b>	<b>10 351</b>	<b>702</b>	<b>6,8 %</b>	<b>616</b>	<b>6,0 %</b>
Nombre d'actions fin de période <sup>(1)</sup>	311 827 611	311 773 309	311 457 530				
<b>Par action (en euros)</b>							
<b>EPRA NAV PAR ACTION</b>	<b>36,7</b>	<b>34,8</b>	<b>34,7</b>	<b>1,9</b>	<b>5,4 %</b>	<b>2,1</b>	<b>5,9 %</b>
<b>EPRA NNNAV PAR ACTION</b>	<b>35,2</b>	<b>32,9</b>	<b>33,2</b>	<b>2,2</b>	<b>6,8 %</b>	<b>1,9</b>	<b>5,8 %</b>

#### ANR de remplacement

En millions d'euros	31/12/2016	30/06/2016	31/12/2015	Variation sur 6 mois		Variation sur 12 mois	
<b>EPRA NAV</b>	<b>11 446</b>	<b>10 859</b>	<b>10 792</b>	<b>587</b>	<b>5,4 %</b>	<b>654</b>	<b>6,1 %</b>
Droits et frais de cession	518	459	419	59	12,9 %	99	23,6 %
<b>ANR DE REMPLACEMENT</b>	<b>11 964</b>	<b>11 318</b>	<b>11 211</b>	<b>646</b>	<b>5,7 %</b>	<b>753</b>	<b>6,7 %</b>
Nombre d'actions fin de période <sup>(1)</sup>	311 827 611	311 773 309	311 457 530				
<b>Par action (en euros)</b>							
<b>ANR DE REMPLACEMENT PAR ACTION</b>	<b>38,4</b>	<b>36,3</b>	<b>36,0</b>	<b>2,1</b>	<b>5,7 %</b>	<b>2,4</b>	<b>6,6 %</b>

(1) Hors actions autodétenues.

### 2.7.2.8 Évolution de l'EPRA NNAV sur 12 mois

En euros par action	
<b>EPRA NNAV au 31/12/2015</b>	<b>33,2</b>
Cash-flow	2,3
Variation de valeur des actifs à périmètre constant	2,3
Effets non courants	- 0,4
Dividende	- 1,7
Change et autres	- 0,5
<b>EPRA NNAV au 31/12/2016</b>	<b>35,2</b>
Variation de juste valeur des instruments financiers	0,0
<b>EPRA NNAV AU 31/12/2016</b>	<b>35,2</b>

L'EPRA NNAV par action s'élevait à 35,2 euros à fin décembre 2016, contre 33,2 euros un an plus tôt. Cette hausse reflète la contribution du cash-flow généré sur la période (+ 2,3 euros par action) et l'augmentation de la valeur des actifs à périmètre constant (+ 2,3 euros), en partie compensée par le paiement du dividende (- 1,7 euro), une modification du calcul des droits et des évolutions de juste valeur à périmètre courant (- 0,4 euro), ainsi que le change et autres effets (- 0,5 euro).

### 2.7.3 EPRA Net Initial Yield et EPRA « Topped-Up » Net Initial Yield

L'EPRA Net Initial Yield (NIY) se définit comme le ratio rapportant les revenus locatifs annualisés fondés sur les états locatifs, nets des paliers/abattements accordés et des charges à la valeur de marché brute des actifs (droits compris). L'EPRA « Topped-up » NIY se différencie du Net Initial Yield en raison de la réintégration dans les revenus locatifs des paliers et abattements accordés.

#### Taux de rendement EPRA

	31/12/2016		31/12/2015	
	Centres commerciaux	Commerces	Centres commerciaux	Commerces
<b>Taux de rendement de marché<sup>(1)</sup></b>	<b>5,4 %</b>	<b>7,4 %</b>	<b>5,7 %</b>	<b>7,4 %</b>
Effet des surfaces vacantes	- 0,3 %	- 0,2 %	- 0,3 %	- 0,2 %
Effet des ajustements EPRA aux loyers	0,1 %	0,3 %	- 0,1 %	- 0,2 %
Effet des droits et frais estimés	- 0,1 %	- 0,5 %	- 0,1 %	- 0,3 %
<b>EPRA « TOPPED-UP » NET INITIAL YIELD</b>	<b>5,1 %</b>	<b>7,0 %</b>	<b>5,2 %</b>	<b>6,8 %</b>
Effet des aménagements de loyers	- 0,1 %	0,0 %	- 0,1 %	0,0 %
<b>EPRA NET INITIAL YIELD</b>	<b>4,9 %</b>	<b>7,0 %</b>	<b>5,1 %</b>	<b>6,8 %</b>

(1) Revenus locatifs annualisés basés sur les loyers facturés, plus valeur locative estimée des surfaces vacantes, nets des charges locatives non récupérées, divisés par la valeur de marché de l'actif, hors droits.

Pour connaître la répartition géographique de l'EPRA Net Initial Yield, veuillez vous référer à la section 2.6.2.2.

### 2.7.4 EPRA Vacancy Rate

L'EPRA Vacancy Rate est le ratio rapportant le loyer de marché des surfaces vacantes au loyer de marché de la surface totale des actifs du portefeuille du Groupe (y compris surfaces vacantes).

#### Taux de vacance EPRA

En milliers d'euros	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	TOTAL
Valeur locative estimée de la surface totale	444 316	267 045	192 872	128 208	148 261	34 296	34 760	1 249 758
Valeur locative estimée de la surface vacante	14 086	4 429	6 691	6 293	8 450	1 928	2 218	44 096
<b>TAUX DE VACANCE EPRA</b>	<b>3,2 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>4,9 %</b>	<b>5,7 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>3,5 %</b>

Total centres commerciaux, y compris Grèce et Slovaquie.

Valeurs locatives estimées des espaces commercialisés et vacants au 31 décembre 2016.

### 2.7.5 Investissements

Les informations relatives aux investissements sont présentées dans la note 3 « Informations sectorielles » du chapitre 3 « États financiers » du présent document de référence.

## 2.7.6 Ratio de coûts EPRA

L'objectif du ratio de coûts EPRA est de présenter les coûts administratifs et opérationnels du secteur de la manière la plus appropriée. Il se calcule en exprimant la somme des coûts opérationnels (nets des charges locatives et des frais de gestion perçus pour la gestion d'actifs tiers) et des coûts administratifs comme pourcentage du revenu locatif brut total.

### Ratio de coûts EPRA

En millions d'euros	31/12/2016	30/06/2016	31/12/2015
(i) Coûts opérationnels et administratifs (compte de résultat IFRS)	- 254,3	- 121,2	- 280,1
(ii) Charges locatives nettes / honoraires	- 73,9	- 36,1	- 67,0
(iii) Frais de gestion moins les bénéfices actuels/estimés	86,5	43,8	86,8
(iv) Autres frais qui couvrent des frais administratifs	18,4	6,1	13,9
(v) Part des coûts de coentreprises	- 18,5	- 9,2	- 17,3
<b>Exclure (si inclus précédemment) :</b>			
(vi) Dépréciation d'immeubles de placement	N/A	N/A	N/A
(vii) Rentes foncières	N/A	N/A	N/A
(viii) Frais locatifs inclus dans le loyer brut et non facturés séparément	N/A	N/A	N/A
<b>Coûts EPRA (coûts de vacance inclus) (A)</b>	<b>- 241,9</b>	<b>- 116,6</b>	<b>- 263,6</b>
(ix) Coûts de vacance directs	- 24,7	- 14,2	- 27,9
<b>Coûts EPRA (coûts de vacance exclus) (B)</b>	<b>- 217,2</b>	<b>- 102,4</b>	<b>- 235,7</b>
(x) Loyer brut moins rentes foncières	1 199,1	596,2	1 193,0
(xi) Moins : charges et coûts locatifs inclus dans le loyer brut et non facturés séparément	N/A	N/A	N/A
(xii) Plus : part de coentreprises (loyer brut moins rentes foncières)	95,9	48,9	97,6
<b>Revenus locatifs bruts (C)</b>	<b>1 295,0</b>	<b>645,0</b>	<b>1 290,6</b>
<b>RATIO DE COÛTS EPRA (COÛTS DE VACANCE INCLUS) (A/C)</b>	<b>18,7 %</b>	<b>18,1 %</b>	<b>20,4 %</b>
<b>RATIO DE COÛTS EPRA (COÛTS DE VACANCE EXCLUS) (B/C)</b>	<b>16,8 %</b>	<b>15,9 %</b>	<b>18,3 %</b>

Le ratio de coûts EPRA (coûts de vacance inclus) a baissé de plus de 170 points de base depuis le 31 décembre 2015, grâce aux synergies de frais généraux, résultant de l'acquisition de Corio, qui se matérialisent. Les coûts de vacance sont également en baisse sous l'effet direct de la baisse du taux de vacance au niveau du Groupe.

## 2.8 Politique financière

### 2.8.1 Ressources financières

#### 2.8.1.1 Évolution de l'endettement net

Au 31 décembre 2016, l'endettement net consolidé atteint 8 613 millions d'euros, contre 8 857 millions d'euros au 31 décembre 2015. Cette baisse de 244 millions d'euros s'explique essentiellement par :

- le paiement du dividende en avril 2016 pour un montant de 530 millions d'euros ;
- les investissements réalisés au cours de l'exercice qui se sont élevés à 323,7 millions d'euros, principalement dédiés à Hoog Catharijne, Val d'Europe et Prado. Dans le même temps, 452,2 millions d'euros ont été collectés par le biais de cessions d'actifs en France, en Scandinavie, en Espagne et en Europe centrale ;
- le flux de trésorerie disponible, la contribution des participations ne donnant pas le contrôle, les coûts de restructuration anticipée de la dette et l'impact de change constituent le solde et ont contribué à réduire l'endettement net d'environ 670 millions d'euros ;
- l'appréciation de l'euro face aux devises scandinaves a généré un impact positif de 25 millions d'euros sur la dette.

#### 2.8.1.2 Ratio Loan-to-Value

Suite à la diminution de la dette nette et à la forte hausse des valeurs d'actifs, le ratio Loan-to-Value a poursuivi son amélioration, pour atteindre 36,8 % à la fin de l'année. Par rapport à fin 2015, ce ratio enregistre une baisse de 240 points de base. À moyen terme, le Groupe vise à maintenir son ratio Loan-to-Value entre 35 % et 40 %.

#### Calcul du ratio Loan-to-Value

En millions d'euros (part totale)	
Passifs financiers courants	2 562,1
+ Concours bancaires	110,9
+ Passifs financiers non courants	6 745,6
- Revalorisation de la dette à la valeur de marché	- 46,9
- Réévaluation de la dette Corio	- 94,7
<b>Passifs financiers bruts hors couverture à la juste valeur</b>	<b>9 277,0</b>
Trésorerie et équivalents (y compris trésorerie gérée pour le compte de mandants)	- 664,0
<b>Endettement net</b>	<b>8 613,0</b>
Valeur du patrimoine (droits compris)	23 415,6
<b>RATIO LOAN-TO-VALUE</b>	<b>36,8 %</b>

### 2.8.1.3 Ressources disponibles

En 2016, Klépierre a levé environ 1,7 milliard d'euros de nouveaux financements à la fois sur le marché obligataire et le marché bancaire. Ces transactions avaient pour objectif principal de remplacer les dettes arrivant à échéance au cours de l'exercice et de financer les futurs investissements dans les développements :

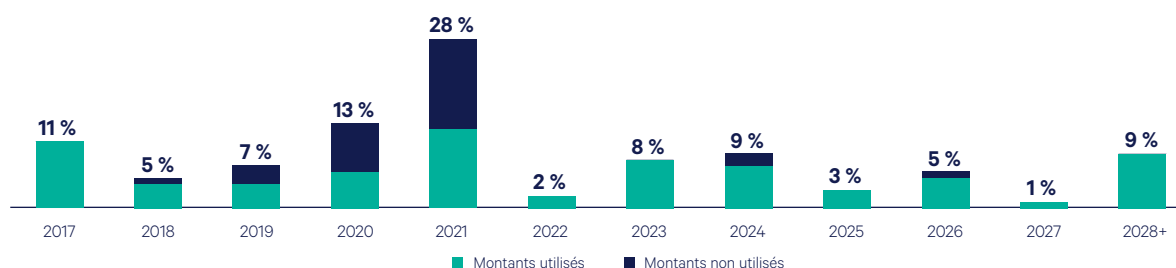
- au mois de janvier, Klépierre a conclu un nouveau prêt à échéance de cinq ans pour un montant de 350 millions d'euros auprès d'un pool de quatre banques ;
- en février Klépierre a émis 500 millions d'euros d'obligations à échéance 10 ans avec un coupon de 1,875 %. Cette émission a permis de couvrir le remboursement de l'obligation de 526 millions d'euros (coupon de 4,25 %) arrivant à échéance en mars 2016 ;
- à la fin du mois de juin, un prêt hypothécaire d'un montant de 133,5 millions d'euros a été mis en place dans le but d'assurer le financement du projet Prado, avec une échéance de 10 ans ;

- en septembre, Klépierre a levé 600 millions d'euros en émettant une nouvelle obligation à 15 ans (assortie d'un coupon de 1,25 %) sur le marché euro. Les produits ont plus que couvert le rachat pour un montant de 349 millions d'euros d'obligations à court terme existantes arrivant à échéance en 2019 et en 2021, assorties d'un coupon de 3 %.

Au niveau de la liquidité, à la fin du mois de juin, Klépierre a reçu l'accord d'un consortium bancaire pour étendre d'une année supplémentaire la ligne de crédit syndiquée de 850 millions d'euros souscrite l'année dernière. La nouvelle échéance de cette ligne est désormais fixée à juillet 2021. Une nouvelle facilité de crédit renouvelable bilatérale de cinq ans de 100 millions d'euros a également été signée en juillet.

À la fin de l'année, la durée moyenne de la dette atteint six ans (contre cinq ans et demi fin 2015). Le niveau de liquidité du Groupe reste élevé, à plus de 2,6 milliards d'euros, dont 1,9 milliard d'euros de lignes de crédit non utilisées d'une maturité moyenne résiduelle de 5,2 ans. Ce montant couvre largement les besoins de financement à venir pour les dettes arrivant à échéance en 2017, 2018 et 2019.

### ÉCHÉANCIER DES DETTES (% DE L'ENDETTEMENT AUTORISÉ)

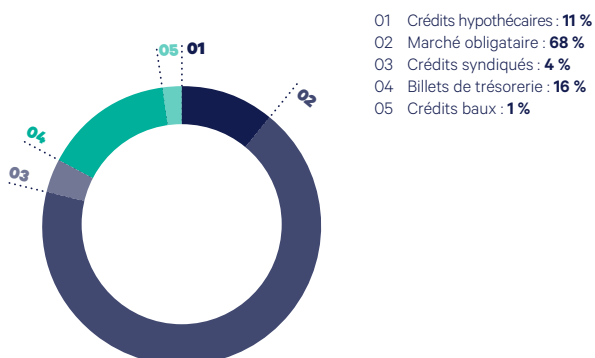


### 2.8.1.4 Structure de la dette

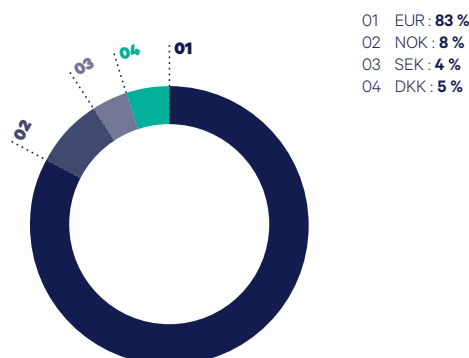
La part de la dette du Groupe provenant des marchés de capitaux atteint 80 %. Cet accès aux marchés de capitaux a également permis au Groupe de continuer à réduire la part de sa dette financière sécurisée par rapport au total de son endettement, qui concerne essentiellement des financements scandinaves.

La répartition en devises des sources de financement demeure cohérente par rapport à l'exposition géographique du portefeuille d'actifs du Groupe. Les actifs situés en Turquie qui génèrent des loyers libellés en dollars sont couverts par des swaps de change.

#### RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR TYPE DE RESSOURCE (UTILISATIONS)



#### RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR DEVISE (UTILISATIONS)



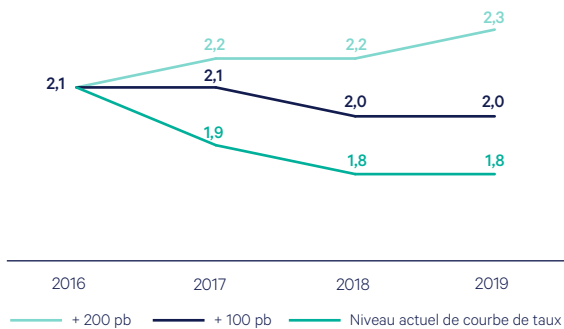
## 2.8.2 Couverture du risque de taux

Sachant que toutes les transactions réalisées au cours de l'année l'ont été soit à taux fixe, soit converties à taux fixe, le ratio de couverture est resté bien au-dessus de l'objectif de 70 %. À la fin de l'année, il s'élevait à 81 % et la durée moyenne de la position à taux fixe a été augmentée à 5,2 ans, contre 4,6 ans en juin 2016 et 4,5 ans en décembre 2015.

En janvier 2017, Klépierre a ajusté sa position à taux fixe avec la résiliation anticipée de 200 millions d'euros de swaps payeurs et la mise en place d'un nouveau portefeuille de couverture de 1,9 milliard d'euros composé de swaps payeurs, de caps et de swaptions. Le but de cet ajustement est tout d'abord de remplacer les swaps et les caps qui arriveront à échéance durant le premier trimestre de 2017, de couvrir les titres de créance à taux fixe en anticipation de leur prochaine échéance et de relever le ratio de couverture du Groupe à plus de 90 %. Par conséquent, le coût de la dette du Groupe pour les trois ans à venir devrait être moins sensible aux fluctuations des taux d'intérêt. Après la mise en place de ces transactions, le ratio de couverture s'établit à 97 % (spot) et devrait atteindre 92 % en moyenne pour 2017, 83 % pour 2018 et 77 % pour 2019. Compte tenu de l'augmentation du ratio de couverture et sur la base de la structure des taux d'intérêt au 31 décembre 2016, le risque d'augmentation du coût annuel du financement du Groupe s'élève à 4 millions d'euros. En d'autres termes, la perte liée à des variations des taux d'intérêt à court terme serait inférieure à 4 millions d'euros dans 99 % des cas <sup>(1)</sup>.

En supposant que la dette du Groupe et ses écarts de rendement moyens restent stables jusqu'en 2019 et au regard des courbes de taux de rendement des monnaies utilisées par le Groupe (EUR, NOK, SEK et DKK) au 31 décembre 2016, le coût de la dette du Groupe devrait rester inférieur à 2 % jusqu'en 2019. Si toutes les courbes variaient de 100 points de base, le coût de la dette du Groupe devrait rester inférieur à 2,0 % en 2019. Si les courbes variaient de 100 points de base supplémentaires (+ 200 points de base), le coût de la dette du Groupe resterait inférieur à 2,3 % sur la période.

### VARIATION DU COÛT DE L'ENDETTÉMENT NET (%) EN FONCTION DE TROIS SCÉNARIOS DE TAUX D'INTÉRÊT



## 2.8.3 Coût de la dette

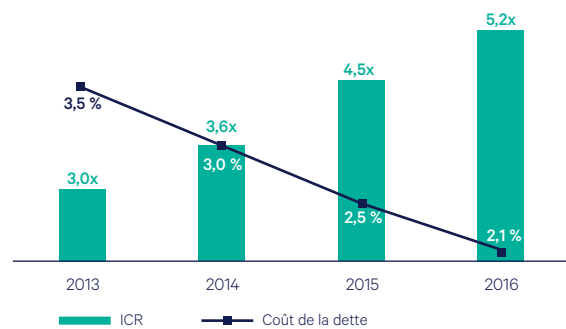
Le coût moyen de la dette du Groupe sur la période a continué de diminuer pour s'établir à 2,1 %. Ce pourcentage reflète le faible niveau des taux d'intérêt à court terme, l'impact des synergies de coûts financiers suite à la fusion avec Corio et les conditions de financement favorables sur tous les marchés où le Groupe opère. Sur la base des conditions de marché actuelles et des plans de refinancement à venir, le coût de la dette devrait continuer à baisser pour s'établir en deçà de 2,0 % d'ici à la fin de l'année 2017. Le faible coût de la dette, associé à une solide performance opérationnelle, a eu pour conséquence une nette amélioration du taux de couverture des frais financiers par l'EBITDA (ICR) de 5,2x.

Le coût de liquidité moyen est de 0,25 % sur la période et correspond aux commissions d'engagement payées aux banques au titre des lignes de crédit disponibles (3,1 milliards d'euros en moyenne en 2016).

### Calcul du coût de la dette

	2016
<b>Coût de l'endettement net (compte de résultat)</b>	<b>197,7</b>
Postes non récurrents	- 28,6
Impact non cash	17,8
Intérêts sur avances associés	13,0
Coût de la liquidité	- 7,7
<b>Coût de l'endettement net (utilisé pour calculer le coût moyen de l'endettement)</b>	<b>192,3</b>
<b>Encours moyen de dette brute</b>	<b>9 100,3</b>
<b>COÛT DE L'ENDETTÉMENT (%)</b>	<b>2,1 %</b>

### RATIO DE COUVERTURE DES FRAIS FINANCIERS (ICR) ET COÛT DE LA DETTE



(1) 99 % du coût exposé au risque : le coût des intérêts au cours des 12 mois à venir a été simulé par le biais de la méthode Monte Carlo sur la base de la structure de la dette (monnaies, titres à taux fixe, variable, plafonné), des antécédents de volatilité et des corrélations des taux d'intérêt au niveau des quatre monnaies de financement de Klépierre (EUR, NOK, SEK et DKK). Il existe une probabilité de l'ordre de 99 % que, dans le cas des taux d'intérêt, le surcoût est inférieur au 99 % du coût exposé au risque.

## 2.8.4 Ratios financiers et notation financière

Au 31 décembre 2016, les covenants financiers du Groupe sont conformes aux engagements applicables dans le cadre de ses contrats de financement.

En décembre 2016, Standard & Poor's a confirmé la notation A- avec perspective stable. Moody's a maintenu la notation A3 (perspective stable) pour les billets initialement émis par Corio N.V.

Financements concernés	Ratios/covenants	Limite <sup>(1)</sup>	31/12/2016	31/12/2015
Crédits syndiqués et bilatéraux Klépierre SA	Endettement net/Valeur réévaluée du patrimoine (« Loan-to-Value »)	≤ 60 %	36,8 %	39,2 %
	EBITDA/Frais financiers nets <sup>(2)</sup>	≥ 2,0	5,2	4,5
	Dettes financières sécurisées/Valeur réévaluée du patrimoine (hors Steen & Strøm)	≤ 20 %	0,7 %	0,9 %
	Patrimoine réévalué part du groupe	≥ 8 Md€	19,9 Md€	19,2 Md€
Emprunts obligataires Klépierre SA	Pourcentage des dettes adossées à des actifs donnés en garantie à des tiers sur l'actif net réévalué (hors Steen & Strøm)	≤ 50 %	1,1 %	1,5 %

(1) Les ratios sont basés sur la facilité de crédit renouvelable 2015.

(2) L'ICR n'inclut pas l'impact de la gestion du passif.

Une partie de la dette de Steen & Strøm est assortie d'un covenant financier qui impose de maintenir les fonds propres à un niveau supérieur ou égal à 20 % de la valeur de l'actif net. Au 31 décembre 2016, ce ratio était de 51,7 %.

## 2.9 Gouvernance

Le 7 novembre 2016, le Conseil de surveillance a décidé à l'unanimité de promouvoir Jean-Marc Jestin aux fonctions de Président du Directoire de Klépierre. Cette évolution s'inscrit dans le cadre du plan de succession établi par le Conseil de surveillance qui incluait la nomination, en 2012, de Jean-Marc Jestin au poste de Directeur des Opérations et membre du Directoire de Klépierre. Depuis le 7 novembre 2016, Klépierre est placée sous la direction d'un Directoire composé de Jean-Marc Jestin et de Jean-Michel Gault, Directeur Général Délégué.

## 2.10 Événements postérieurs à la date de clôture

Le 21 janvier 2017, Steen & Strøm a finalisé la vente de SSI Lillestrøm Torv AS, une société qui détenait le centre commercial Lillestrøm Torv en Norvège.

En janvier 2017, Klépierre a ajusté sa position de dette à taux fixe avec la résiliation anticipée de 200 millions d'euros de swaps payeurs à taux fixe et la mise en place d'un nouveau portefeuille de 1,9 milliard d'euros de couverture comprenant des swaps payeurs, des caps et des swaptions (veuillez vous référer à la section « Couverture du risque de taux » du présent document pour plus d'informations).

Le 9 février 2017, Klépierre a placé 500 millions d'euros d'obligations à 10 ans, à échéance 16 février 2027. La marge a été fixée à 67 points de base au-dessus du taux de swap portant le coupon à 1,375 % <sup>(1)</sup>.

## 2.11 Perspectives

En 2017, sous réserve que le contexte macroéconomique européen ne s'écarte pas des prévisions de l'OCDE, Klépierre vise un cash-flow net courant par action compris entre 2,35 et 2,40 euros, avec un niveau d'endettement net stable ou réduit.

(1) Pour plus d'informations, veuillez consulter le communiqué de presse publié le 9 février 2017 disponible sur le site internet de Klépierre : [www.klepierre.com](http://www.klepierre.com).





3

R  
Mmmm

URBAN

# 3 ÉTATS FINANCIERS

<b>3.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>70</b>	<b>3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>156</b>
3.1.1 État du résultat global consolidé	70	<b>3.5 AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>157</b>
3.1.2 État consolidé de la situation financière	71	3.5.1 Tableau des cinq derniers exercices (établi en application de l'article R 225-102 du Code de commerce)	157
3.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé	72	3.5.2 Prise de participations et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA	157
3.1.4 Tableau de variation des capitaux propres	73	3.5.3 Délai moyen de paiement des fournisseurs (données renseignées en application de l'article L. 441- 6-1 du Code de commerce)	157
3.1.5 Notes annexes	74	3.5.4 Bilan du programme de rachat d'actions (établi en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce)	158
<b>3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>131</b>		
<b>3.3 COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>132</b>		
3.3.1 Compte de résultat	132		
3.3.2 Bilan	133		
3.3.3 Notes annexes	135		

## 3.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2016

### 3.1.1 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	Notes	31/12/2016 Juste valeur	31/12/2015 Juste valeur
Revenus locatifs	6.1	1 214,0	1 208,4
Charges sur terrain (foncier)	6.2	- 14,9	- 14,8
Charges locatives non récupérées	6.3	- 73,9	- 67,0
Charges sur immeubles (propriétaire)	6.4	- 41,9	- 57,1
<b>Revenus locatifs nets</b>		<b>1 083,4</b>	<b>1 069,6</b>
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités		86,5	86,8
Autres produits d'exploitation	6.5	18,4	13,9
Frais d'études		- 2,8	- 2,8
Frais de personnel	10.1	- 131,4	- 149,2
Autres frais généraux		- 63,4	- 77,4
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	6.6	- 14,8	- 17,1
Provisions		- 5,2	- 0,3
Variation de valeur des immeubles de placement	6.7	828,8	883,4
Produits sur cessions d'immeubles de placement et de titres de participation	6.8	416,1	850,8
Valeur nette comptable des immeubles de placement et des titres de participation cédés	6.8	- 392,5	- 852,0
<b>Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation</b>		<b>23,5</b>	<b>- 1,1</b>
<b>Dépréciation des écarts d'acquisition</b>		<b>0,0</b>	<b>- 922,6</b>
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 822,8</b>	<b>882,9</b>
Dividendes et provisions nettes sur titres non consolidés		0,1	0,1
Produits financiers		109,0	161,1
Charges financières		- 306,7	- 378,2
<b>Coût de l'endettement net</b>	<b>6.9</b>	<b>- 197,7</b>	<b>- 217,1</b>
Variation de valeur des instruments financiers		- 12,1	- 30,6
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	5.5	89,5	97,5
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>1 702,5</b>	<b>732,9</b>
Impôts sur les sociétés	7	- 225,6	- 204,6
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>1 476,9</b>	<b>528,3</b>
<b>dont</b>			
– Part du Groupe		1 191,3	274,7
– Participations ne donnant pas le contrôle		285,7	253,6
<b>Nombre moyen d'actions non dilué</b>		<b>311 736 861</b>	<b>306 803 561</b>
<b>Résultat net non dilué, part du Groupe, par action en euro</b>		<b>3,8</b>	<b>0,9</b>
<b>Nombre moyen d'actions dilué</b>		<b>311 736 861</b>	<b>306 803 561</b>
<b>Résultat net dilué, part du Groupe, par action en euro</b>		<b>3,8</b>	<b>0,9</b>

En millions d'euros	31/12/2016 Juste valeur	31/12/2015 Juste valeur
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>1 476,9</b>	<b>528,3</b>
<b>Autres éléments du résultat global comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>- 87,7</b>	<b>- 13,5</b>
– Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture de flux de trésorerie	23,2	70,7
– Profits et pertes de conversion	- 95,1	- 90,6
– Impôt sur les autres éléments du résultat global	- 16,0	0,6
<b>Sous-total des autres éléments qui peuvent être reclassés ultérieurement en « Résultat net »</b>	<b>- 87,9</b>	<b>- 19,3</b>
– Résultat de cession d'actions propres	- 0,1	4,1
– Écarts actuariels	0,3	1,8
<b>Sous-total des autres éléments qui ne peuvent pas être reclassés ultérieurement en « Résultat net »</b>	<b>0,2</b>	<b>5,9</b>
Quote-part des autres éléments du résultat global des entreprises associées		
<b>Résultat global total</b>	<b>1 389,2</b>	<b>514,8</b>
<b>dont</b>		
– Part du Groupe	1 098,7	271,3
– Participations ne donnant pas le contrôle	290,5	243,6
<b>Résultat global non dilué, part du Groupe, par action en euro</b>	<b>3,5</b>	<b>0,9</b>
<b>Résultat global dilué, part du Groupe, par action en euro</b>	<b>3,5</b>	<b>0,9</b>

Conformément aux normes IAS 1 et IAS 8, l'information retraitée est présentée pour le 31 décembre 2015.

Pour plus de détails sur l'état du résultat global consolidé à la juste valeur au 31 décembre 2015, se référer à la note 11.1 des comptes consolidés publiés du groupe Klépierre au 31 décembre 2015.

### 3.1.2 État consolidé de la situation financière

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31/12/2016 Juste valeur	31/12/2015 Juste valeur	01/01/2015 Juste valeur
Écarts d'acquisition	5.1	648,4	612,5	125,9
Immobilisations incorporelles	5.2	45,2	45,7	46,5
Immobilisations corporelles	5.3	16,0	20,6	13,0
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	5.4	20 390,2	18 750,5	12 362,2
Immeubles de placement évalués au coût	5.4	282,6	1 076,1	304,1
Participations dans les entreprises associées	5.5	1 067,5	1 455,9	663,8
Autres actifs non courants	5.6	350,8	371,8	173,0
Instruments dérivés non courants	5.12	74,0	96,5	118,1
Impôts différés actifs	7	40,7	67,6	54,1
<b>Actifs non courants</b>		<b>22 915,4</b>	<b>22 497,1</b>	<b>13 860,7</b>
Juste valeur des immeubles destinés à la vente	5.4	284,4	23,9	3,2
Clients et comptes rattachés	5.7	152,6	164,3	103,2
Autres créances	5.8	401,1	380,3	167,3
— Créances fiscales		180,4	180,4	37,4
— Autres débiteurs		220,7	199,9	129,9
Instruments dérivés courants	5.12	4,8	4,3	3,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	578,8	413,7	140,6
<b>Actifs courants</b>		<b>1 421,7</b>	<b>986,5</b>	<b>418,0</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>24 337,1</b>	<b>23 483,6</b>	<b>14 278,7</b>
Capital		440,1	440,1	279,3
Primes		5 818,1	5 818,1	1 773,6
Réserve légale		44,0	44,0	27,9
Réserves consolidées		2 613,1	2 949,6	3 000,7
— Actions propres		- 67,0	- 78,4	- 82,0
— Réserves de couverture		- 99,2	- 104,0	- 172,0
— Autres réserves consolidées		2 779,4	3 132,0	3 254,8
Résultat consolidé		1 191,3	274,7	328,5
Capitaux propres part du Groupe		10 106,6	9 526,4	5 410,0
Participations ne donnant pas le contrôle		2 429,7	2 202,9	1 892,7
<b>Capitaux propres</b>	<b>5.10</b>	<b>12 536,2</b>	<b>11 729,3</b>	<b>7 302,7</b>
Passifs financiers non courants	5.11	6 745,6	6 714,1	4 880,4
Provisions long terme	5.13	23,5	43,1	17,4
Engagements de retraite	10.3	13,2	13,0	17,6
Instruments dérivés non courants	5.12	65,3	76,2	173,4
Dépôts et cautionnements		141,0	145,7	110,8
Impôts différés passifs	7	1 375,7	1 176,9	588,2
<b>Passifs non courants</b>		<b>8 364,4</b>	<b>8 169,0</b>	<b>5 787,7</b>
Passifs financiers courants	5.11	2 562,1	2 584,0	697,4
Concours bancaires	5.9	110,9	265,1	53,8
Dettes fournisseurs		220,8	227,1	117,7
Dettes sur immobilisations		7,9	17,7	13,0
Autres dettes	5.14	317,5	298,7	182,8
Instruments dérivés courants	5.12	27,4	0,5	25,3
Dettes fiscales et sociales	5.14	189,9	192,2	98,3
<b>Passifs courants</b>		<b>3 436,5</b>	<b>3 585,4</b>	<b>1 188,3</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>24 337,1</b>	<b>23 483,6</b>	<b>14 278,7</b>

Conformément aux normes IAS 1 et IAS 8, l'état consolidé de la situation financière inclut une période comparative au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Pour plus de détails sur les états financiers consolidés à la juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2015, se référer à la note 11.1 des comptes consolidés publiés du groupe Klépierre au 31 décembre 2014.



## 3.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	31/12/2016 Juste valeur	31/12/2015 Juste valeur
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>		
Résultat net des sociétés intégrées	1 476,9	528,3
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		
– Amortissements et provisions	20,1	14,2
– Variation de valeur des immeubles de placement	- 828,8	- 883,3
– Dépréciation de l'écart d'acquisition		922,6
– Plus et moins-values sur cessions d'actifs	- 23,6	1,4
– Charge d'impôt	225,6	204,6
– Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	- 89,5	- 97,6
– Reclassement des intérêts financiers et autres éléments	253,4	280,2
<b>Marge brute d'auto-financement des sociétés intégrées</b>	<b>1 034,1</b>	<b>970,4</b>
Impôts versés	- 61,8	- 25,5
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	- 16,1	- 19,0
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation</b>	<b>956,2</b>	<b>926,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		
Produits de la cession d'immeubles de placement	196,6	833,3
Produits de la cession d'autres immobilisations		
Produits de la cession de filiales (net de la trésorerie cédée)	217,9	- 5,2
Acquisitions d'immeubles de placement		- 114,2
Frais d'acquisitions d'immeubles de placement	- 0,3	- 0,8
Décaissements liés aux travaux en cours	- 337,0	- 294,1
Acquisitions d'autres immobilisations	- 10,5	- 11,3
Acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise	- 2,5	- 543,4
Mouvement des prêts et avances consentis et autres investissements	37,7	- 276,6
<b>Flux net de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>	<b>102,0</b>	<b>- 412,1</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		
Dividendes mis en paiement aux actionnaires de l'entité mère	- 530,0	- 393,2
Dividendes mis en paiement aux participations ne donnant pas le contrôle <sup>(2)</sup>	- 48,2	- 58,3
Augmentation de capital de la société mère		-
Variation de capital de filiales possédant des actionnaires minoritaires <sup>(2)</sup>	30,8	63,8
Remboursement de prime d'émission		
Acquisitions/Cessions d'actions propres	11,4	3,6
Nouveaux emprunts, dettes financières et instruments de couverture	1 610,3	2 999,9
Remboursements d'emprunts, dettes financières et instruments de couverture	- 1 611,1	- 2 636,0
Intérêts financiers versés	- 204,8	- 331,1
Autres flux liés aux opérations de financement <sup>(1)</sup>		- 103,8
<b>Flux nets de trésorerie provenant des opérations de financement</b>	<b>- 741,6</b>	<b>- 455,1</b>
<b>Effet des variations de taux de change sur la trésorerie</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>319,3</b>	<b>61,8</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>	<b>148,6</b>	<b>86,8</b>
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>467,9</b>	<b>148,6</b>

(1) Le flux de l'exercice 2015 correspond au dividende intermédiaire de 103,8 millions d'euros payés par Corio le 12 janvier 2015.

(2) Au 31 décembre 2015, ces éléments étaient présentés agrégés.

### 3.1.4 Tableau de variation des capitaux propres

<i>En millions d'euros</i>	Capital	Réserves liées au capital	Titres auto-détenus	Réserves de couverture	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du Groupe	Capitaux propres des participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
<b>Capitaux propres 31/12/2014 – Publié (modèle au coût)</b>	<b>279,3</b>	<b>1 801,6</b>	<b>- 82,0</b>	<b>- 172,0</b>	<b>594,7</b>	<b>2 421,4</b>	<b>1 144,5</b>	<b>3 565,9</b>
Effet du changement de méthode (IAS 40)	0,0	0,0		0,0	2 988,6	2 988,6	748,2	3 736,8
<b>Capitaux propres 01/01/2015 – Juste valeur</b>	<b>279,3</b>	<b>1 801,6</b>	<b>- 82,0</b>	<b>- 172,0</b>	<b>3 583,3</b>	<b>5 410,0</b>	<b>1 892,7</b>	<b>7 302,7</b>
Opérations sur capital	160,8	4 060,5				4 221,4		4 221,4
Paiements fondés sur des actions								
Opérations sur titres auto-détenus			3,6			3,6		3,6
Dividendes					- 393,2	- 393,2	- 58,3	- 451,5
<b>Résultat net de la période</b>					<b>274,7</b>	<b>274,7</b>	<b>253,6</b>	<b>528,3</b>
<b>Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>								
– Résultat de cession d'actions propres					4,1	4,1		4,1
– Résultat de couverture des flux de trésorerie				66,1		66,1	4,6	70,7
– Pertes et profits de conversion					- 77,3	- 77,3	- 13,3	- 90,6
– Écarts actuariels					1,8	1,8		1,8
– Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global				1,9		1,9	- 1,3	0,6
<b>Autres éléments du résultat global</b>				<b>68,0</b>	<b>- 71,4</b>	<b>- 3,4</b>	<b>- 10,1</b>	<b>- 13,5</b>
Variations de périmètre				- 0,0	13,2	13,2	44,2	57,4
Autres mouvements					0,1	0,1	80,8	81,0
<b>Capitaux propres 31/12/2015 – Juste valeur</b>	<b>440,1</b>	<b>5 862,1</b>	<b>- 78,4</b>	<b>- 104,1</b>	<b>3 406,7</b>	<b>9 526,4</b>	<b>2 202,9</b>	<b>11 729,3</b>
Opérations sur capital							- 13,1	- 13,1
Paiements fondés sur des actions								
Opérations sur titres auto-détenus			11,4			11,4		11,4
Dividendes					- 530,0	- 530,0	- 48,2	- 578,2
<b>Résultat net de la période</b>					<b>1 191,3</b>	<b>1 191,3</b>	<b>285,7</b>	<b>1 476,9</b>
<b>Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>								
– Résultat de cession d'actions propres					- 0,1	- 0,1		- 0,1
– Résultat de couverture des flux de trésorerie				20,0		20,0	3,1	23,2
– Pertes et profits de conversion					- 97,7	- 97,7	2,6	- 95,1
– Écarts actuariels					0,3	0,3		0,3
– Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global				- 15,1		- 15,1	- 0,9	- 16,0
<b>Autres éléments du résultat global</b>				<b>4,9</b>	<b>- 97,4</b>	<b>- 92,6</b>	<b>4,9</b>	<b>- 87,7</b>
Variations de périmètre					0,6	0,6	0,2	0,8
Autres mouvements				- 0,0	- 0,5	- 0,5	- 2,7	- 3,2
<b>Capitaux propres 31/12/2016 – Juste valeur</b>	<b>440,1</b>	<b>5 862,1</b>	<b>- 67,0</b>	<b>- 99,2</b>	<b>3 970,6</b>	<b>10 106,6</b>	<b>2 429,7</b>	<b>12 536,2</b>

Conformément aux normes IAS 1 et IAS 8, le tableau de variation des capitaux propres inclut une période comparative au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Pour plus de détails sur les états financiers consolidés à la juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2015, se référer aux comptes consolidés publiés du groupe Klépierre au 31 décembre 2014 (note 6 et 11.1).



## 3.1.5 Notes annexes

<b>NOTE 1 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE 2016</b>	<b>75</b>	<b>NOTE 7 IMPÔTS</b>	<b>105</b>
1.1 Investissements réalisés	75		
1.2 Principales cessions	75	<b>NOTE 8 EXPOSITION AUX RISQUES ET STRATÉGIE DE COUVERTURE</b>	<b>109</b>
1.3 Distribution du dividende	75	8.1 Risque de taux	109
1.4 Évolution de la dette	75	8.2 Risque de liquidité	110
		8.3 Risque de change	111
<b>NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES</b>	<b>75</b>	8.4 Risque de contrepartie	111
2.1 Informations relatives à l'entreprise	75	8.5 Risque sur actions	111
2.2 Application des normes IFRS	75		
2.3 Recours à des jugements et des estimations significatives	76	<b>NOTE 9 ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE</b>	<b>111</b>
2.4 Changement de méthode comptable (IAS 8) – Option de la juste valeur selon IAS 40	76	9.1 Engagements donnés	111
2.5 Conversion des monnaies étrangères	79	9.2 Engagements réciproques	112
2.6 Distinction dettes/capitaux propres	79	9.3 Engagements reçus	112
2.7 Résultat net par action	79	9.4 Principaux pactes d'actionnaires et évaluation du contrôle	113
		9.5 Engagements sur contrats de location simple – bailleurs	115
<b>NOTE 3 INFORMATIONS SECTORIELLES</b>	<b>79</b>	9.6 Engagements de détention	116
3.1 Compte de résultat sectoriel	79		
3.2 Immeubles de placement par secteur opérationnel	81	<b>NOTE 10 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>116</b>
3.3 Investissements de la période ventilés par secteur opérationnel	81	10.1 Frais de personnel	116
3.4 Analyse des investissements de la période	81	10.2 Effectifs	116
		10.3 Avantages consentis au personnel	116
<b>NOTE 4 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>82</b>	10.4 Stock-options	119
4.1 Principaux événements de l'exercice 2016	82	10.5 Actions gratuites	120
<b>NOTE 5 NOTES ANNEXES : BILAN</b>	<b>83</b>	<b>NOTE 11 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>122</b>
5.1 Écarts d'acquisition	83	11.1 Transactions avec les parties liées	122
5.2 Immobilisations incorporelles	86	11.2 Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	123
5.3 Immobilisations corporelles	86	11.3 Rémunération des principaux dirigeants du groupe Klépierre	123
5.4 Immeubles de placement	87	11.4 Passifs éventuels	123
5.5 Participations dans les entreprises associées	91	11.5 Événements postérieurs à la clôture	124
5.6 Autres actifs non courants	93	11.6 Honoraires des Commissaires aux comptes	124
5.7 Clients et comptes rattachés	93	11.7 Identité des sociétés consolidantes	124
5.8 Autres créances	93	11.8 Liste des entités consolidées	124
5.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie	94		
5.10 Capitaux propres	94		
5.11 Passifs financiers courants et non courants	95		
5.12 Instruments de couverture	100		
5.13 Provisions long terme	102		
5.14 Dettes fiscales et sociales et autres dettes	102		
<b>NOTE 6 NOTES ANNEXES : ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>103</b>		
6.1 Revenus locatifs	103		
6.2 Charges sur terrain (foncier)	103		
6.3 Charges locatives non récupérées	104		
6.4 Charges sur immeubles (propriétaire)	104		
6.5 Autres produits d'exploitation	104		
6.6 Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	104		
6.7 Variation de la juste valeur des immeubles de placement	104		
6.8 Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres de participation	104		
6.9 Coût de l'endettement net	104		

## NOTE 1 Éléments significatifs de l'exercice 2016

### 1.1 Investissements réalisés

Les principaux investissements ont été réalisés sur des projets en cours aux Pays-Bas (principalement l'extension-rénovation de Hoog Catharijne, 105,9 millions d'euros), sur un ensemble de projets en France comprenant l'acquisition de locaux commerciaux à Blagnac (35,5 millions d'euros), l'extension-rénovation de Val d'Europe (30,2 millions d'euros), le projet du Prado (29,7 millions d'euros), l'extension de Centre Bourse (9,6 millions d'euros) et les rénovations de Villiers en Bière et Noisy (respectivement 6 et 4,9 millions d'euros).

### 1.2 Principales cessions

Le 8 juin 2016, le Groupe a cédé le projet de bureaux de Pantin à AG2R La Mondiale.

Le 19 juillet 2016, Klépierre a cédé trois centres commerciaux en Espagne : Espacio Torreledones, Ruta de la Plata et Sexta Avenida.

Le 12 septembre 2016, la société hongroise Debrecen 2002 Kft détenant le centre commercial Debrecen Plaza shopping a été vendue.

Le 7 novembre 2016, Steen & Strøm a cédé deux centres commerciaux : Åsane Storsenter en Norvège (49,9 % détenue par Steen & Strøm) et Torp Köpcentrum en Suède (100 % détenue par Steen & Strøm). Les deux centres ont été acquis par le groupe Olav Thon, l'un des plus importants propriétaires immobiliers privés de Scandinavie.

De plus, quatorze autres actifs ont été cédés sur la période :

- au cours du premier semestre 2016, un commerce et un entrepôt en France, ainsi qu'un centre commercial à Capodrise en Italie ;
- au cours du second semestre 2016, un ensemble de onze commerces en France.

### 1.3 Distribution du dividende

L'Assemblée Générale du 19 avril 2016 a fixé le montant du dividende par action au titre de l'exercice 2015 à 1,70 euro et a proposé le paiement en numéraire. Le montant total du dividende versé par Klépierre s'est élevé à 530,0 millions d'euros (hors dividende versé sur titres auto-détenus).

### 1.4 Évolution de la dette

Klöpierre a mis en place 1,7 milliard d'euros de nouveaux financements à la fois au travers d'obligations et sur le marché bancaire. Ces opérations ont permis de remplacer les lignes arrivant à maturité durant l'année 2016 ainsi que le financement des développements futurs. Ces nouveaux financements se détaillent comme il suit :

En janvier, Klöpierre Nederland a signé un nouveau prêt bancaire à échéance cinq ans pour un montant de 350 millions d'euros.

En février, Klöpierre a émis 500 millions d'euros d'obligations à échéance 10 ans avec un coupon de 1,875 %. Cette émission a permis de couvrir le remboursement de 526 millions d'euros ayant un coupon de 4,25 % arrivant à échéance en mars 2016.

Fin juin, un emprunt hypothécaire de 133,5 millions d'euros à échéance 10 ans a été mis en place afin de financer le projet Prado. Au 31 décembre 2016, cette ligne de crédit est utilisée à hauteur de 40 millions d'euros.

En septembre, Klöpierre a émis 600 millions d'euros d'obligations à échéance 15 ans, avec un coupon de 1,25 %. Dans le même temps, Klöpierre a lancé une offre de rachat en numéraire sur des obligations existantes arrivant à échéance en septembre 2019 (500 millions d'euros) et en février 2021 (500 millions d'euros). Le montant nominal apporté à l'offre s'élève à 349 millions d'euros.

En Scandinavie, Klöpierre a été actif en émettant deux emprunts obligataires pour un montant de 900 millions de couronnes norvégiennes (99 millions d'euros) afin de refinancer des emprunts existants.

## NOTE 2 Principes et méthodes comptables

### 2.1 Informations relatives à l'entreprise

Klöpierre est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes applicables aux sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Le siège social est situé au 26 boulevard des Capucines à Paris.

En date du 30 janvier 2017, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Klöpierre SA pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2016.

Les actions de Klöpierre sont admises aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris.

Par ailleurs, les actions de Klöpierre qui étaient admises aux négociations sur Euronext Amsterdam depuis le 15 janvier 2015, ont été retirées de la cote le 7 novembre 2016, afin de consolider la cotation de la société sur une seule place boursière, à savoir Euronext Paris.

### 2.2 Application des normes IFRS

En application du règlement européen 1126/2008 du 3 novembre 2008 sur les normes comptables internationales, les comptes consolidés au 31 décembre 2016 du groupe Klöpierre ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) publié par l'IASB (International Accounting Standards Board), tel qu'adopté par l'Union européenne et applicable à cette date.

Le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne comprend les normes IFRS, les normes IAS (International Accounting Standards) ainsi que leurs interprétations (SIC et IFRIC).

Ce référentiel est disponible sur le site :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_en.htm)

Les comptes consolidés au 31 décembre 2016 sont présentés sous la forme de comptes complets comprenant l'intégralité des informations requises par le référentiel IFRS. Le document inclut également les états financiers de Klöpierre SA et de ses filiales. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère et sur la base de méthodes comptables homogènes.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros et toutes les valeurs sont arrondies au dixième de million le plus proche sauf indication contraire. Des écarts d'arrondi peuvent générer des différences mineures entre les états.

### 2.2.1 Normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016

Les principes comptables appliqués pour les comptes consolidés au 31 décembre 2016 sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, à l'exception de l'application de l'option de la juste valeur selon IAS 40 (voir note 2.4) et de l'adoption des nouvelles normes et interprétations suivantes d'application obligatoire pour le Groupe :

- Amendements à IAS 16 et IAS 38 : Clarification sur les méthodes acceptées pour les amortissements et les dépréciations ;
- Amendement à IAS 19 : Plans à prestations définies : contributions des employés ;
- Amélioration annuelle des IFRS : Cycle 2010-2012 ;
- Amélioration annuelle des IFRS : Cycle 2012-2014 ;
- Amendements à IFRS 11 : Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune ;
- Amendements à IAS 1 : Initiative de présentation. Présentation des états financiers ;
- Amendement à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 : Entités d'investissement : application de l'exemption de consolidation.

L'adoption des nouvelles normes et interprétations n'a pas d'impact dans les états financiers consolidés du Groupe.

### 2.2.2 Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016

Les normes et amendements suivants, publiés par l'IASB, n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne :

- IFRS 9 : Instruments financiers ;
- Clarification de IFRS 15 : Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ;
- IFRS 16 : Contrats de location ;
- Amendement à IAS 7 : Informations à fournir : état des flux de trésorerie ;
- Amendements à IAS 12 : Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes ;
- Amendement à IFRS 4 : Application de la norme IFRS 9 sur les instruments financiers et IFRS 4 ;
- Amendements à IFRS 2 : Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

Les normes et amendements ci-dessous ont été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2016 mais avec une date d'application plus tardive :

- IFRS 15 : Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients incluant des amendements à IFRS 15.

Le Groupe étudie actuellement la mise en œuvre de ces nouvelles normes et leur impact dans les comptes.

La norme IFRS 9 « Instruments financiers » viendra remplacer la norme IAS 39. IFRS 9 prévoit une nouvelle classification des instruments financiers et un modèle de dépréciation des actifs financiers fondé sur les pertes attendues. Cette norme prévoit aussi un traitement différent de la comptabilité de couverture.

La norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires provenant de contrats avec les clients » a été publiée le 8 mai 2014. Cette norme remplacera les normes IAS 11 et IAS 18. Cette norme pourrait avoir

notamment des impacts sur les modalités de reconnaissance des revenus (hors loyers).

La norme IFRS 16 « Contrats de location » remplacera la norme IAS 17. Elle viendra supprimer la distinction entre les contrats de location financement et les contrats de location simple. Cette norme est très proche de la norme existante pour le traitement des contrats de location côté bailleur.

### 2.3 Recours à des jugements et des estimations significatives

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux normes comptables internationales IFRS implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses réalistes et raisonnables. Certains faits et circonstances pourraient conduire à des changements de ces estimations ou hypothèses, ce qui affecterait la valeur des actifs, passifs, capitaux propres et du résultat du Groupe.

Les principales hypothèses relatives à des événements futurs et les autres sources d'incertitudes liées au recours à des estimations à la date de clôture pour lesquelles il existe un risque significatif de modification matérielle des valeurs nettes comptables d'actifs et de passifs au cours d'un exercice ultérieur, sont présentées ci-dessous :

#### Valorisation du goodwill

Le Groupe vérifie la nécessité de déprécier le goodwill au moins une fois par an. Ceci nécessite une estimation de la valeur d'usage des unités génératrices de trésorerie auxquelles le goodwill est alloué. La détermination de la valeur d'usage requiert que Klépierre fasse des estimations sur les flux de trésorerie futurs attendus de cette unité génératrice de trésorerie et choisisse un taux d'actualisation avant impôt adéquat pour calculer la valeur actuelle de ces flux de trésorerie comme décrits au paragraphe 5.1.

#### Immeubles de placement

Le Groupe fait procéder à une évaluation semestrielle de ses actifs immobiliers par des experts indépendants selon les méthodes décrites au paragraphe 5.4.

Les experts utilisent des hypothèses de flux futurs et de taux qui ont un impact direct sur la valeur des immeubles.

#### Instruments financiers

Le Groupe évalue la juste valeur des instruments financiers qu'il utilise conformément aux modèles standards pratiqués sur le marché et à la norme IFRS 13 décrits au paragraphe 5.11.1.

### 2.4 Changement de méthode comptable (IAS 8) – Option de la juste valeur selon IAS 40

Au second semestre 2016, Klépierre a opté pour la méthode de la juste valeur selon la norme IAS 40 pour la comptabilisation de ses immeubles de placement. Par conséquent, le Groupe présente les états financiers comparatifs 2015 (État du résultat global et État consolidé de la situation financière) indiquant les éléments affectés par ce changement de méthode comptable.

L'option de la juste valeur est la méthode préférentielle préconisée par la norme IAS 40 et celle recommandée par l'EPRA (European Public Real Estate Association). Cette option de valorisation des actifs immobiliers, la majorité ayant opté pour l'application du modèle de la juste valeur.

Le choix de changement de méthode est motivé par ces éléments.

Impact du changement de méthode : État du résultat global consolidé <i>En millions d'euros</i>	Notes	31/12/2015 Modèle au coût	Retraitements de juste valeur	31/12/2015 Modèle de la juste valeur
Revenus locatifs		1 208,4		1 208,4
Charges sur terrain (foncier)		- 15,4	0,6	- 14,8
Charges locatives non récupérées		- 67,0		- 67,0
Charges sur immeubles (propriétaire)		- 58,0	1,0	- 57,1
<b>Revenus locatifs nets</b>		<b>1 068,0</b>	<b>1,5</b>	<b>1 069,6</b>
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités		86,8		86,8
Autres produits d'exploitation		13,9		13,9
Frais d'études		- 2,8		- 2,8
Frais de personnel		- 149,2		- 149,2
Autres frais généraux		- 77,4		- 77,4
Dotations aux amortissements et provisions des immeubles de placement	(1)	- 444,2	444,2	0,0
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles		- 17,1		- 17,1
Provisions		- 0,3		- 0,3
Variation de valeur des immeubles de placement	(2)		883,3	883,3
Produits sur cessions d'immeubles de placement et de titres de participation		850,8		850,8
Valeur nette comptable des immeubles de placement et des titres de participation cédés	(3)	- 836,8	- 15,2	- 852,0
<b>Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation</b>		<b>14,1</b>	<b>- 15,2</b>	<b>- 1,1</b>
<b>Dépréciation des écarts d'acquisition</b>	(7)	<b>- 704,5</b>	<b>- 218,1</b>	<b>- 922,6</b>
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>- 212,8</b>	<b>1 095,7</b>	<b>882,9</b>
Dividendes et provisions nettes sur titres non consolidés		0,1		0,1
Produits financiers		161,1		161,1
Charges financières		- 378,2		- 378,2
<b>Coût de l'endettement net</b>		<b>- 217,1</b>		<b>- 217,1</b>
Variation de valeur des instruments financiers		- 30,6		- 30,6
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(4)	19,1	78,5	97,5
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>- 441,3</b>	<b>1 174,1</b>	<b>732,9</b>
Impôts sur les sociétés	(5)	3,6	- 208,2	- 204,6
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>- 437,7</b>	<b>966,0</b>	<b>528,3</b>
<b>dont</b>				
— Part du Groupe		- 499,8	774,5	274,7
— Participations ne donnant pas le contrôle		62,1	191,6	253,6
<b>Nombre moyen d'actions non dilué</b>		<b>306 803 561</b>		<b>306 803 561</b>
<b>Résultat global non dilué par action en euro</b>		<b>- 1,6</b>		<b>0,9</b>
<b>Nombre moyen d'actions dilué</b>		<b>306 803 561</b>		<b>306 803 561</b>
<b>Résultat global dilué par action en euro</b>		<b>- 1,6</b>		<b>0,9</b>

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31/12/2015 Modèle au coût	Retraitements de juste valeur	31/12/2015 Modèle de la juste valeur
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>- 437,7</b>	<b>966,0</b>	<b>528,3</b>
<b>Autres éléments du résultat global comptabilisés directement en capitaux propres</b>		<b>- 6,9</b>	<b>- 6,5</b>	<b>- 13,5</b>
— Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture de flux de trésorerie		70,7		70,7
— Profits et pertes de conversion	(6)	- 84,0	- 6,5	- 90,6
— Impôt sur les autres éléments du résultat global		0,6		0,6
<b>Sous-total des autres éléments qui peuvent être reclassés ultérieurement en « Résultat net »</b>		<b>- 12,8</b>	<b>- 6,5</b>	<b>- 19,3</b>
— Résultat de cession d'actions propres		4,1		4,1
— Écarts actuariels		1,8		1,8
<b>Sous-total des autres éléments qui ne peuvent pas être reclassés ultérieurement en « Résultat net »</b>		<b>5,9</b>		<b>5,9</b>
Quote-part des autres éléments du résultat global des entreprises associées				
<b>Résultat global total</b>		<b>- 444,6</b>	<b>959,4</b>	<b>514,8</b>
<b>dont</b>				
— Part du Groupe		- 501,6	772,9	271,3
— Participations ne donnant pas le contrôle		57,0	186,7	243,6
<b>Résultat global non dilué par action en euro</b>		<b>- 1,6</b>		<b>0,9</b>
<b>Résultat global dilué par action en euro</b>		<b>- 1,6</b>		<b>0,9</b>

(1) Étant donné que les immeubles de placement sont évalués à leur juste valeur, l'amortissement et la dépréciation de la période sont totalement neutralisés.

(2) Le retraitement de juste valeur consiste en la comptabilisation de la variation de la juste valeur des immeubles de placement sur la période (toujours détenus à la fin de l'année), net des coûts capitalisés au cours de la période. Les variations de juste valeur des exercices 2016 et 2015 sont comptabilisées dans le compte de résultat sur une ligne distincte appelée « Variation de la juste valeur des immeubles de placement ».

(3) La valeur comptable des immeubles de placement vendus pendant la période correspond à leur juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2015. La plus-value de cession retraitée est par conséquent égale au prix de vente moins la valeur comptable des actifs.

(4) La quote-part du résultat des sociétés du Groupe mises en équivalence a été ajustée en appliquant le modèle de la juste valeur aux immeubles de placement.

(5) L'impôt sur les sociétés a été ajusté des impôts différés liés aux ajustements de juste valeur des actifs qui sont détenus par des entités ne bénéficiant pas du régime SIIC et SOCIMI.

(6) Le retraitement des profits et pertes de change provient de l'ajustement de juste valeur des immeubles de placement détenus dans des devises autres que l'euro.

(7) Dans les états financiers consolidés selon le modèle au coût, une partie de la valeur nette du goodwill Corio était justifiée par la variation de valeur des immeubles de placement Corio entre l'acquisition et le 31 décembre 2015. Dans les comptes consolidés retraités à la juste valeur, ce changement de valeur était déjà reconnu dans la juste valeur des immeubles de placement, par conséquent la dépréciation du goodwill a été augmentée de la même valeur.

<b>Impact du changement de méthode : État consolidé de la situation financière</b>		<b>31/12/2015</b>	<b>Retraitements</b>	<b>31/12/2015</b>
<i>En millions d'euros</i>	<b>Notes</b>	<b>Modèle au coût</b>	<b>de juste valeur</b>	<b>Modèle de la juste valeur</b>
Écarts d'acquisition		834,6	- 222,1	612,5
Immobilisations incorporelles		45,7		45,7
Immobilisations corporelles		20,6		20,6
Immeubles de placement		13 901,6	- 13 901,6	
Immeubles de placement en cours de construction		807,9	- 807,9	
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	(1)		18 750,5	18 750,5
Immeubles de placement évalués au coût			1 076,1	1 076,1
Participations dans les entreprises associées	(2)	1 161,5	294,4	1 455,9
Autres actifs non courants		371,8		371,8
Instruments dérivés non courants		96,5		96,5
Impôts différés actifs	(4)	53,0	14,6	67,6
<b>Actifs non courants</b>		<b>17 293,2</b>	<b>5 203,9</b>	<b>22 497,1</b>
Immeubles de placement destinés à la vente		23,9	- 23,9	
Juste valeur des immeubles destinés à la vente	(1)		23,9	23,9
Clients et comptes rattachés		164,3		164,3
Autres créances		410,4	- 30,1	380,3
— Créances fiscales		180,4		180,4
— Autres débiteurs	(3)	230,1	- 30,1	199,9
Instruments dérivés courants		4,3		4,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie		413,7		413,7
<b>Actifs courants</b>		<b>1 016,6</b>	<b>- 30,1</b>	<b>986,5</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>18 309,8</b>	<b>5 173,8</b>	<b>23 483,6</b>
Capital		440,1		440,1
Primes		5 818,1		5 818,1
Réserve légale		44,0		44,0
Réserves consolidées		- 30,3	2 979,9	2 949,5
— Actions propres		- 78,4		- 78,4
— Réserve de couverture		- 104,0		- 104,0
— Autres réserves consolidées		152,1	2 979,9	3 132,0
Résultat consolidé		- 499,8	774,5	274,7
Capitaux propres part du Groupe		5 772,0	3 754,4	9 526,4
Participations ne donnant pas le contrôle		1 267,2	935,7	2 202,9
<b>Capitaux propres</b>		<b>7 039,2</b>	<b>4 690,1</b>	<b>11 729,3</b>
Passifs financiers non courants		6 714,1		6 714,1
Provisions long terme		43,1		43,1
Engagements de retraite		13,0		13,0
Instruments dérivés non courants		76,2		76,2
Dépôts et cautionnements		145,7		145,7
Impôts différés passifs	(4)	693,1	483,7	1 176,9
<b>Passifs non courants</b>		<b>7 685,3</b>	<b>483,7</b>	<b>8 169,0</b>
Passifs financiers courants		2 584,0		2 584,0
Concours bancaires		265,1		265,1
Dettes fournisseurs		227,1		227,1
Dettes sur immobilisations		17,7		17,7
Autres dettes		298,7		298,7
Instruments dérivés courants		0,5		0,5
Dettes fiscales et sociales		192,2		192,2
<b>Passifs courants</b>		<b>3 585,4</b>		<b>3 585,4</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>18 309,8</b>	<b>5 173,8</b>	<b>23 483,6</b>

(1) Les retraitements sur les immeubles de placement sont les suivants :

- les immeubles de placement et les investissements destinés à la vente sont enregistrés à leur juste valeur hors droits ;
- les immeubles de placement en développement sont enregistrés à leur juste valeur lorsque le critère de la fiabilité de la juste valeur est satisfait ;
- en lien avec les retraitements précédents, les étalements des avantages accordés aux preneurs (IAS 17) ont été retraités afin d'éviter la double comptabilisation au niveau des immeubles de placement évalués à la juste valeur.

(2) Les immeubles de placement détenus par des sociétés consolidées par mise en équivalence sont comptabilisés à la juste valeur, hors droits.

(3) Un retraitement est fait sur les « autres débiteurs » pour éviter la double comptabilisation des baux à construction payés d'avance.

(4) L'augmentation des impôts différés passifs est liée aux ajustements de juste valeur des actifs détenus par les entités qui ne bénéficient du régime SOCIMI ou SIIC.

Conformément aux exigences d'IAS 8 § 29, les principaux impacts du changement volontaire de méthode comptable pour l'exercice en cours selon le modèle au coût auraient été comme suit :

- les immeubles de placement et la position nette d'impôts différés seraient respectivement de 14 388,7 millions d'euros et de 691,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 ;
- la dotation aux amortissements et dépréciations des immeubles de placement et le résultat de cessions pour la période auraient été respectivement de - 512,3 millions d'euros et 72,5 millions d'euros.

## 2.5 Conversion des monnaies étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation de Klépierre SA. Chaque entité du Groupe détermine sa propre monnaie fonctionnelle et les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités sont mesurés en utilisant cette monnaie fonctionnelle.

Les filiales étrangères du Groupe réalisent certaines opérations dans une monnaie étrangère qui n'est pas leur monnaie de fonctionnement. Ces opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de la transaction.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les éléments non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis aux cours de change aux dates des transactions initiales. Les éléments non monétaires en monnaies étrangères qui sont évalués à la juste valeur sont convertis au taux de change à la date à laquelle cette juste valeur a été déterminée.

À la date de clôture, les actifs et passifs de ces filiales sont convertis dans la monnaie de présentation de Klépierre SA, l'euro, au taux de change en vigueur à la date de clôture et leurs comptes de résultat sont convertis au taux de change moyen pondéré pour l'année. Les écarts de change résultant de cette conversion sont affectés directement sous une rubrique distincte des capitaux propres. Lors de la sortie d'une activité à l'étranger, le montant cumulé des écarts de change différés figurant dans la composante distincte des capitaux propres relatifs à cette activité à l'étranger est comptabilisé dans le compte de résultat.

## 2.6 Distinction dettes/capitaux propres

Le critère permettant de distinguer dettes et capitaux propres est l'existence ou non d'une obligation pour l'émetteur de verser un paiement en espèces à sa contrepartie. Le fait d'avoir ou non l'initiative du décaissement est le critère essentiel de distinction entre dettes et capitaux propres.

## 2.7 Résultat net par action

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net de la période attribuable aux actionnaires ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation hors actions propres au cours de la période.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net de la période attribuable aux actionnaires ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation hors actions propres au cours de la période ajusté des effets des options dilutives.

Conformément à la norme IAS 33, le nombre moyen d'actions au 31 décembre est ajusté suite aux opérations de paiement du dividende en actions, le cas échéant.

## NOTE 3 Informations sectorielles

### Principes comptables

#### Informations sectorielles

La norme IFRS 8 impose la présentation d'informations sur les secteurs opérationnels. Les secteurs opérationnels sont identifiés à partir du reporting interne utilisé par le management pour évaluer la performance et allouer les ressources. Ils ne sont limités ni aux activités ni aux zones géographiques.

### 3.1 Compte de résultat sectoriel

Le Groupe est organisé, pour les besoins du management, en secteurs d'activité correspondant à des territoires géographiques et compte sept secteurs opérationnels.

Ces sept secteurs opérationnels sont structurés comme suit :

- France/Belgique (incluant les commerces) ;
- Scandinavie (Steen and Strøm : Norvège, Suède et Danemark) ;
- Italie ;
- Ibérie (Espagne, Portugal) ;
- Pays-Bas ;
- Allemagne ;
- Europe centrale et Turquie (Hongrie, Pologne, République tchèque, Slovaquie, Grèce et Turquie).

Le management contrôle les résultats opérationnels des secteurs d'activité de manière distincte, aux fins de prise de décision de chacun des secteurs et d'évaluation de ses performances.

La politique financière du Groupe (incluant l'impact des charges et produits financiers), les activités corporate et la fiscalité sur le résultat sont gérées au niveau du Groupe et ne sont pas allouées aux secteurs opérationnels.

Le secteur opérationnel « Scandinavie » comprend l'ensemble des sociétés du groupe Steen & Strøm, qui est détenu à hauteur de 43,9 % par un actionnaire minoritaire. La part du secteur Scandinave dans les capitaux propres à la juste valeur, des participations ne donnant pas le contrôle s'élève à 890,5 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 772,8 millions d'euros au 31 décembre 2015. Le portefeuille scandinave représente respectivement 3 825,8 millions d'euros des actifs non courants, 312,0 millions d'euros des actifs courants, 1 535,5 millions d'euros des passifs non courants et 1 051,6 millions d'euros des passifs courants du Groupe.



En millions d'euros	France-Belgique <sup>(1)</sup>		Scandinavie		Italie		Ibérie		Pays-Bas	
	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15
<b>Revenus locatifs</b>	<b>459,0</b>	<b>453,3</b>	<b>197,6</b>	<b>177,0</b>	<b>204,7</b>	<b>201,1</b>	<b>113,1</b>	<b>107,2</b>	<b>61,1</b>	<b>94,1</b>
Charges locatives et immobilières	- 41,7	- 40,5	- 17,4	- 20,4	- 14,9	- 16,2	- 14,7	- 16,4	- 15,5	- 18,1
<b>Revenus locatifs nets</b>	<b>417,3</b>	<b>412,8</b>	<b>180,3</b>	<b>156,6</b>	<b>189,8</b>	<b>184,9</b>	<b>98,4</b>	<b>90,8</b>	<b>45,5</b>	<b>76,0</b>
Revenus de gestion et autres produits	56,4	47,5	10,5	14,4	13,5	12,4	7,9	7,4	6,7	6,7
Frais de personnel et frais généraux	- 70,9	- 70,5	- 23,5	- 29,0	- 23,0	- 25,1	- 13,2	- 15,0	- 14,3	- 29,4
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>402,9</b>	<b>389,8</b>	<b>167,2</b>	<b>142,0</b>	<b>180,3</b>	<b>172,2</b>	<b>93,1</b>	<b>83,1</b>	<b>37,9</b>	<b>53,4</b>
Amortissements et provisions	- 7,2	- 7,4	- 3,1	- 3,7	- 0,6	- 1,8	- 0,7	- 0,5	0,4	- 3,0
Variation de valeur des immeubles de placement	289,4	294,8	212,7	218,5	87,9	182,1	155,6	102,2	1,8	- 6,2
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation	6,3	4,8	33,9	3,6	- 0,1	0,7	- 14,4	- 0,9	- 0,0	2,9
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	8,2	1,2	11,1	- 7,4	44,7	53,8	1,1	0,3		
<b>RÉSULTAT SECTORIEL</b>	<b>699,5</b>	<b>683,2</b>	<b>421,9</b>	<b>353,1</b>	<b>312,3</b>	<b>407,1</b>	<b>234,6</b>	<b>184,2</b>	<b>40,0</b>	<b>47,1</b>
Dépréciation des écarts d'acquisition										
Coût de l'endettement net										
Variation de valeur des instruments financiers										
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>										
Impôt sur les sociétés										
<b>RÉSULTAT NET</b>										

(1) Centres commerciaux et autres activités

En millions d'euros	Allemagne		Europe centrale et Turquie		Non affecté		Groupe Klépierre	
	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15
<b>Revenus locatifs</b>	<b>57,2</b>	<b>56,5</b>	<b>121,3</b>	<b>119,3</b>			<b>1 214,0</b>	<b>1 208,4</b>
Charges locatives et immobilières	- 15,2	- 14,0	- 11,2	- 13,2			0,0	- 130,6
<b>Revenus locatifs nets</b>	<b>42,0</b>	<b>42,4</b>	<b>110,1</b>	<b>106,1</b>			<b>0,0</b>	<b>1 083,4</b>
Revenus de gestion et autres produits	5,4	6,2	4,4	6,0			0,1	104,8
Frais de personnel et frais généraux	- 10,0	- 11,2	- 12,8	- 13,3	- 29,9	- 35,8	- 197,6	- 229,4
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>37,3</b>	<b>37,4</b>	<b>101,8</b>	<b>98,7</b>	<b>- 29,9</b>	<b>- 35,8</b>	<b>990,6</b>	<b>940,9</b>
Amortissements et provisions	- 0,4	- 0,2	- 8,4	- 0,9			- 20,1	- 17,5
Variation de valeur des immeubles de placement	- 38,5	34,3	119,9	57,5			828,8	883,3
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation			- 2,1	- 12,2			23,5	- 1,1
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence			24,4	49,6			89,5	97,5
<b>RÉSULTAT SECTORIEL</b>	<b>- 1,6</b>	<b>71,5</b>	<b>235,5</b>	<b>192,7</b>	<b>- 29,9</b>	<b>- 35,8</b>	<b>1 912,4</b>	<b>1 903,1</b>
Dépréciation des écarts d'acquisition								- 922,6
Coût de l'endettement net							- 197,7	- 217,1
Variation de valeur des instruments financiers							- 12,1	- 30,6
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>							<b>1 702,5</b>	<b>732,9</b>
Impôt sur les sociétés							- 225,6	- 204,6
<b>RÉSULTAT NET</b>							<b>1 476,9</b>	<b>528,3</b>

### 3.2 Immeubles de placement par secteur opérationnel

En millions d'euros	Valeur des immeubles de placement 31/12/2016 <sup>(1)</sup>	Valeur des immeubles de placement 31/12/2015 <sup>(2)</sup>
France-Belgique <sup>(2)</sup>	8 522,9	8 221,4
Scandinavie	3 606,5	3 266,1
Italie	3 069,7	2 973,4
Ibérie	1 772,2	1 688,6
Pays-Bas	1 233,6	1 137,8
Allemagne	939,6	1 059,1
Europe centrale et Turquie	1 528,3	1 480,4
<b>TOTAL</b>	<b>20 672,8</b>	<b>19 826,6</b>

(1) Incluant les immeubles de placement à la juste valeur et au coût, hors immeubles de placement destinés à la vente.

(2) Incluant les autres activités.

### 3.3 Investissements de la période ventilés par secteur opérationnel

En millions d'euros	Immeubles de placement évalués à la juste valeur	Immeubles de placement évalués au coût	Total investissements au 31/12/2016 <sup>(2)</sup>
<b>Centres commerciaux</b>	<b>643,8</b>	<b>44,6</b>	<b>688,4</b>
France-Belgique <sup>(2)</sup>	154,9	44,4	199,3
Scandinavie	360,8	0,2	361,0
Italie	8,5		8,5
Ibérie	5,4		5,4
Pays-Bas	106,8		106,8
Allemagne	1,2		1,2
Europe centrale et Turquie	6,2		6,2
<b>TOTAL</b>	<b>643,8</b>	<b>44,6</b>	<b>688,4</b>

(1) Les investissements comprennent les acquisitions, les coûts capitalisés et les variations de périmètre.

(2) Incluant les autres activités.

### 3.4 Analyse des investissements de la période

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Acquisitions <sup>(1)</sup>	382,7	6 896,9
Développement <sup>(2)</sup>	212,6	276,9
Portefeuille à périmètre constant <sup>(3)</sup>	64,8	23,4
Autres <sup>(4)</sup>	28,2	20,6
<b>TOTAL</b>	<b>688,4</b>	<b>7 217,8</b>

(1) Au 31 décembre 2016, le poste « Acquisitions » comprend, l'intégration de 100 % de l'actif d'Oslo City (Norvège) suite à la prise de contrôle au 1<sup>er</sup> janvier 2016 et à l'acquisition des crédits-baux à Blagnac (France).

(2) Au 31 décembre 2016, le poste « Développement » comprend les investissements relatifs aux projets de développement, principalement Hoog Catharijne (Pays-Bas), Pantin (France), Le Prado (France), l'extension de Val d'Europe (France), Centre Bourse (France), et Créteil Soleil (France).

(3) Au 31 décembre 2016, le poste « Portefeuille à périmètre constant » inclut principalement les investissements sur les actifs en cours d'exploitation.

(4) Le poste « Autres » inclut les indemnités d'éviction, les travaux d'aménagement, les frais financiers capitalisés, et les autres honoraires de développement.

## NOTE 4 Périmètre de consolidation

### Principes comptables

#### Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés de Klépierre regroupent l'ensemble des entreprises sous contrôle exclusif, contrôle conjoint ou sous influence notable.

La détermination du pourcentage de contrôle prend en compte les droits de vote potentiels qui donnent accès à des droits de vote complémentaires, dès lors qu'ils sont immédiatement exerçables ou convertibles.

Une filiale est consolidée à partir de la date à laquelle le Groupe obtient effectivement le contrôle.

#### Méthode de consolidation

La méthode de consolidation est déterminée en fonction du contrôle exercé :

- contrôle exclusif : intégration globale. Le contrôle est présumé exister lorsque Klépierre détient directement ou indirectement plus de la moitié des droits de vote de l'entreprise. Le contrôle est également attesté lorsque la société mère dispose du pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de l'entité, de nommer, de révoquer ou de réunir la majorité des membres du Conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent ;
- contrôle conjoint et influence notable : consolidation par mise en équivalence. Le contrôle conjoint est justifié par la nécessité d'un accord unanime des associés pour les décisions opérationnelles, stratégiques et financières. L'accord est contractuel : statuts, pactes d'actionnaires. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions de politiques financière et opérationnelle d'une entité, sans en détenir le contrôle. Elle est présumée si le Groupe détient, directement ou indirectement, 20 % ou plus des droits de vote dans une entité. Les participations dans les entreprises associées sont inscrites au bilan initialement à leur coût augmentées ou diminuées de la quote-part de situation nette générée après l'acquisition, et diminué des pertes de valeur ;
- aucune influence : société non consolidée.

Les variations de capitaux propres des sociétés mises en équivalence sont comptabilisées à l'actif du bilan sous la rubrique « Participations dans les entreprises associées » et au passif du bilan sous la rubrique de capitaux propres appropriée. L'écart d'acquisition sur une société consolidée par mise en équivalence figure également sous la rubrique « Participations dans les entreprises associées ».

#### Opérations réciproques

Les comptes réciproques ainsi que les profits résultant d'opérations entre sociétés du Groupe sont éliminés.

La consolidation du Groupe comprend 282 sociétés au 31 décembre 2016 contre 309 au 31 décembre 2015, dont 247 sociétés en intégration globale et 35 sociétés mises en équivalence (voir note 11.8).

En application de la norme IFRS 12, le Groupe présente son analyse de la nature des participations détenues dans d'autres entités, et les risques qui leur sont associés (voir note 9.4).

### 4.1 Principaux évènements de l'exercice 2016

- Steen & Strøm, la filiale scandinave de Klépierre contrôlée à hauteur de 56,1 %, avec son partenaire Entra, a finalisé l'acquisition d'Oslo City le 31 décembre 2015. Conformément au pacte d'actionnaires initial, Steen & Strøm et Entra ont opéré une scission au sein de l'ancienne entité Oslo City, et créé ainsi deux entités juridiques supplémentaires en 2016. Cette opération entre dans le champ des regroupements d'entreprises au sens de la norme IFRS 3 révisée. Suite à cette scission, « Oslo City Kjøpsenter AS », qui ne contient plus que le centre commercial, est détenu à 100 % par Steen & Strøm AS et est par conséquent, consolidée par intégration globale dans les comptes consolidés de Klépierre.
- L'entité nouvellement créée, « Oslo City Parkering AS », détient 50 % des lots de parkings. Cette société est détenue à 100 % par Steen & Strøm AS et est par conséquent, consolidée par intégration globale dans les comptes consolidés de Klépierre.
- En ce qui concerne « Oslo City Kjøpsenter AS », qui détient le centre commercial, le montant net des actifs et passifs identifiables acquis réévalués à la juste valeur à la date d'acquisition s'élève à 283 millions d'euros. Le goodwill de 34,6 millions d'euros est justifié par la différence entre l'impôt différé passif reconnu conformément à la norme IAS 12 et celui résultant de la possibilité d'optimiser l'impôt sur les sociétés lors de la cession. Depuis la date d'acquisition, le centre commercial d'Oslo City a contribué à hauteur de 18 millions d'euros aux revenus locatifs bruts et à hauteur de 17 millions d'euros aux revenus locatifs nets du Groupe.
- Pour l'entité « Oslo City Parkering AS » qui détient le lot de parkings, le montant net des actifs et passifs identifiables réévalués à la juste valeur à la date d'acquisition s'élève à 14,8 millions d'euros. Depuis la date d'acquisition Oslo City Parkering AS a contribué à hauteur de 0,9 million d'euros aux revenus locatifs bruts et à hauteur de 0,8 million d'euros aux revenus locatifs nets du Groupe.
- Le 7 novembre 2016, Steen & Strøm a finalisé la vente de deux centres commerciaux : Åsane Storsenter (49,9 % des parts étaient détenues par Steen & Strøm) en Norvège et Torp Köpcentrum en Suède. De ce fait, quatre sociétés norvégiennes (Åsane Storsenter Drift AS, Åsane Storesenter DA, Åsane Kontorutvikling AS et Åsane Senter AS) et quatre sociétés suédoises (FAB Uddevallatorpet, Vastra Torp Mark AB, NorthMan Sverige AS et Masscenter Torp AB) ont été vendues et sorties du périmètre de consolidation.

- Le 12 septembre 2016, la société hongroise Debrecen 2002 Kft détenant le centre commercial Debrecen Plaza a été vendue.
  - Au cours de l'année, vingt-trois sociétés vides ont été fusionnées ou liquidées :
    - huit sociétés en France : Proreal SARL, KC7 SNC, Kletransactions SNC, Lyon Arc SNC, Les Ailes SNC, Aulnes Développement SNC, KupKaC SCI, KupkaV et Cie SNC ;
    - six sociétés en Norvège : Farmandstredet Senter AS, Lille Eiendom AS, Farmandstredet ANS, Gulskogen Prosjekt & Eiendom AS, Gulskogen Senter ANS, Hovlandbanen AS ;
    - deux sociétés en Belgique : Les Bureaux de l'Esplanade II SA, Place de l'Accueil SA ;
    - deux sociétés aux Pays-Bas : Klementine B.V., Klépierre Services B.V. ;
  - deux sociétés au Luxembourg : International Shopping Centre SA, Klépierre Luxembourg SA ;
  - une société en Grèce : Klépierre Larissa ;
  - une société en Hongrie : Zalaegerszeg Plaza Kft ;
  - une société en Pologne : Krakow Spzoo.
- Au cours de l'année, cinq sociétés ont été créées :
- trois sociétés en France et Belgique : Klépierre Procurement International SNC, Klépierre Management Belgique SA, Klépierre Finance Belgique SA ;
  - deux sociétés en Scandinavie : Gulskogen Senter AS, Phasmatidae Holding AB.

## NOTE 5 Notes annexes : Bilan

### 5.1 Écarts d'acquisition

#### Principes comptables

##### Comptabilisation des regroupements d'entreprises

Les règles de comptabilisation des regroupements d'entreprises respectent les dispositions prévues par la norme IFRS 3 révisée.

Pour déterminer si une transaction est un regroupement d'entreprises, le Groupe considère notamment si un ensemble intégré d'activités est acquis en plus de l'immeuble de placement, dont les critères peuvent être le nombre d'actifs immobiliers détenus par la société cible, l'étendue des activités acquises, et, en particulier, les services auxiliaires fournis par l'entité acquise. Si les actifs acquis ne constituent pas une entreprise, la transaction est comptabilisée comme une acquisition d'actifs.

Le Groupe comptabilise tout regroupement d'entreprises par l'application de la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée est évaluée à la juste valeur des actifs acquis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les passifs éventuels ne sont comptabilisés que s'ils sont représentatifs d'une obligation réelle à la date du regroupement et si leur juste valeur peut être évaluée de manière fiable. Pour chaque regroupement d'entreprise, l'acquéreur doit évaluer toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur à la date d'acquisition, soit à la quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entreprise acquise.

Tout excédent de la contrepartie transférée et du montant de la participation ne donnant pas le contrôle sur la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un goodwill. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charge.

À noter que la norme IFRS 3 révisée prévoit un délai de 12 mois à partir de la date d'acquisition quant à la comptabilisation définitive de l'acquisition : les corrections des évaluations effectuées doivent être liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Ainsi, au-delà de ce délai de 12 mois, tout complément de prix est à comptabiliser en résultat de l'exercice sauf si sa contrepartie est un instrument de capitaux propres.

Concernant le traitement des impôts différés actifs, un gain doit être comptabilisé au compte de résultat sur les impôts différés actifs qui n'auraient pas été reconnus à la date d'acquisition ou durant la période d'évaluation.

En cas d'acquisition par étapes, la participation antérieurement détenue fait l'objet d'une réévaluation à la juste valeur à la date de prise de contrôle. L'écart entre la juste valeur et la valeur nette comptable de cette participation est enregistré directement en résultat de l'exercice.

« Toute variation de pourcentage d'intérêt impliquant la perte de contrôle d'une entité conduit à constater un résultat de cession, et à réévaluer à la juste valeur la quote-part conservée en contrepartie du résultat.

Les opérations n'affectant pas le contrôle (acquisition complémentaire ou cession) ne se traduiront que par une nouvelle répartition des capitaux propres entre la part du Groupe et la part hors-groupe sans impact résultat et/ou modification du goodwill. »

### Évaluation et perte de valeur des goodwill

Le goodwill est enregistré au coût diminué des éventuelles pertes de valeur cumulées. Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à des tests de dépréciation dès l'apparition d'un indice de perte de valeur, et au minimum une fois par an. Pour la réalisation de ce test, les immobilisations sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT). Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par les autres groupes d'actifs.

Si la valeur comptable d'un goodwill est supérieure à sa valeur recouvrable, une perte de valeur est enregistrée en résultat.

### Goodwill correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés

Il s'agit des goodwill issus de la reconnaissance d'impôts différés à la date du regroupement d'entreprises. Ils sont calculés par différence entre les impôts différés comptabilisés au bilan selon IAS 12, et les impôts effectifs à verser en cas de vente via une cession de titres. En conséquence, les tests de dépréciation menés sur ces goodwill à chaque clôture consistent à comparer la valeur nette comptable du goodwill aux gains d'optimisation fiscale attendus sur les impôts différés.

### Goodwill des sociétés de gestion

Ces goodwill concernent les sociétés de gestion. Les tests de dépréciation sont réalisés une fois par an et sont basés sur des évaluations issues d'un expert indépendant. Ces évaluations, réalisées pour le compte de Klépierre par la société Accuracy, reposent sur la méthode des flux de trésorerie actualisés (ou méthode DCF pour Discounted Cash-Flows) pour chacun des pays dans lequel le Groupe exerce des activités de gestion. Cette méthode s'articule en trois étapes.

La méthode consiste dans un premier temps à estimer les flux de trésorerie susceptibles d'être générés dans le futur par le portefeuille d'activités de chaque société (avant prise en compte des coûts explicites ou implicites du financement). Ces flux de trésorerie sont estimés à partir de business plans élaborés dans chaque pays où le Groupe a des activités de management, pour son propre compte ou pour le compte de tiers.

Dans une deuxième étape, les prévisions de flux de trésorerie, ainsi que la valeur estimée du portefeuille d'activités au terme de la période de prévision (valeur finale), sont actualisées à un taux approprié. Ce taux d'actualisation est déterminé à partir du modèle du Capital Asset Pricing Model (CAPM) et est la somme des trois éléments suivants : taux d'intérêt sans risque, prime de risque du marché global (prime de risque moyenne anticipée du marché multipliée par le coefficient bêta du portefeuille d'activités) et prime de risque spécifique (destinée à prendre en compte la fraction du risque spécifique non déjà intégrée dans les flux).

Dans une troisième et dernière étape, la valeur des capitaux propres de chaque société est obtenue en retranchant de la valeur du portefeuille d'activités le montant de l'endettement financier net existant à la date de l'évaluation.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur de l'actif net comptable des entités à la valeur de l'actif net évaluée par l'expert indépendant.

Les principales hypothèses retenues pour le calcul de la valeur d'entreprise sont les suivantes :

- le taux d'actualisation appliqué est de 7,6 % (comme au 31 décembre 2015) ;
- les flux de trésorerie disponibles sur l'horizon du plan d'affaires reposent sur des hypothèses de volume d'activité et de taux de marge opérationnelle. Ces derniers prennent en compte les hypothèses économiques et de marché connues à la date de l'établissement du plan ;
- le taux de croissance pour la période de 2017 à 2022, basé sur les hypothèses de business plan interne approuvé par la Direction ;
- la valeur finale de Klépierre Management, déterminée sur la base d'un taux de croissance retenu de 1 % à partir de 2022.

En millions d'euros	31/12/2015	Variations de périmètre & autres	Cessions, mises hors service	Dépréciation	Allocation d'écarts d'acquisitions	31/12/2016
Corio	440,3	42,3		-	- 482,6	-
<b>Écarts d'acquisition Activités de Gestion :</b>	<b>84,9</b>	<b>0,6</b>	-	-	<b>175,3</b>	<b>260,7</b>
France	52,4				65,3	117,7
Italie	8,4				45,3	53,7
Espagne	10,9				21,1	32,0
Portugal					7,4	7,4
Pays-Bas					18,3	18,3
Allemagne					14,8	14,8
Turquie					3,1	3,1
Scandinavie	9,8	0,6				10,4
Hongrie	3,4					3,4
<b>Écarts d'acquisition résultant des impôts différés :</b>	<b>87,4</b>	<b>- 7,0</b>	-	-	<b>307,3</b>	<b>387,6</b>
Corio					307,3	307,3
Plenilunio	46,9	- 45,4				1,4
IGC	35,7	-				35,7
Oslo City	-	38,4				38,4
Autres	4,9					4,9
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION NETS</b>	<b>612,5</b>	<b>35,8</b>	-	-	-	<b>648,4</b>

Le montant des écarts d'acquisition au 31 décembre 2016 s'élève à 648,4 millions d'euros contre 612,5 millions d'euros au 31 décembre 2015. Les variations de périmètre portent essentiellement sur l'acquisition d'Oslo City (voir note 4.1). L'écart d'acquisition reconnu sur Oslo City suite à cette transaction représente la différence entre l'impôt différé passif sur l'immeuble de placement reconnu selon la norme IAS 12 et celui qui résulterait d'un schéma fiscal de cession optimisé. Les autres mouvements correspondent aux écarts de change, ainsi qu'à l'impact de l'allocation finale des impôts différés.

Conformément à la norme IAS 36, le Groupe a finalisé l'allocation de l'écart d'acquisition de Corio aux unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie qui prévoient de bénéficier des synergies issues du regroupement. Sur la base de la nature de l'écart d'acquisition de Corio et du niveau auquel ce dernier est suivi pour des besoins de gestion interne, cet écart d'acquisition a été alloué :

- par pays pour la partie du goodwill correspondant aux activités de management pour un montant total de 175,3 millions d'euros ;
- par actif pour la partie du goodwill correspondant à l'optimisation de la valeur des impôts différés pour un montant total de 307,3 millions d'euros.

### Test de dépréciation

Au 31 décembre 2016, un test de dépréciation a été réalisé et aucune perte de valeur n'a été identifiée.

Un test de sensibilité sur la dépréciation de l'écart d'acquisition correspondant aux activités de management a été réalisé afin de mesurer l'impact de nouvelles hypothèses. Si le taux d'actualisation augmente de 0,5 %, la valeur des activités de management augmenterait de 24,8 millions d'euros, sans impact sur la valeur comptable de l'écart d'acquisition. Si le taux d'actualisation diminue de 0,5 %, la valeur des activités de management diminuerait de 21,4 millions d'euros et par conséquent se traduirait par une baisse de la valeur comptable de l'écart d'acquisition de 20 millions d'euros.



## 5.2 Immobilisations incorporelles

## Principes comptables

## Actifs incorporels

Un actif incorporel est un élément non monétaire sans substance physique. Il doit être à la fois identifiable (donc séparable de l'entité acquise ou résultant de droits légaux ou contractuels), contrôlé par l'entreprise du fait d'événements passés et porteurs d'avantages économiques futurs.

La norme IAS 38 indique que les immobilisations incorporelles ne doivent être amorties que si elles ont une durée de vie connue. Les immobilisations incorporelles qui n'ont pas de durée de vie déterminée ne doivent pas être amorties mais doivent faire l'objet d'un test de valeur annuel (IAS 36) ou dès l'apparition d'indice de perte de valeur.

Les immobilisations, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie, sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue.

## Dépréciation des actifs incorporels

À partir de leur reconnaissance initiale, les autres actifs incorporels sont reconnus au coût, moins les éventuels amortissements ou dépréciations liés. Les actifs incorporels dont la durée de vie est déterminée subissent un amortissement linéaire sur la durée d'utilisation de l'actif.

La durée d'amortissement est appréciée tous les ans, et tout indice de perte de valeur entraîne un test de dépréciation. Les actifs à durée de vie illimitée ne sont pas amortis. La nature « illimitée » de la durée d'utilisation de l'actif est appréciée tous les ans. Ces actifs font l'objet d'un test de dépréciation réalisé a minima tous les ans, ou lorsqu'un indice de perte de valeur est observé. Le test de dépréciation compare la valeur comptable et la valeur recouvrable de l'actif. En cas de dépréciation nécessaire, une charge de dépréciation est constatée au compte de résultat. Les actifs incorporels de Klépierre ne sont pas soumis à une évaluation externe.

Le poste « Logiciels » regroupe les logiciels en service ainsi que les dépenses en cours. La variation du poste s'explique par le déploiement de nouveaux projets et développements informatiques.

En millions d'euros	31/12/2015	Acquisitions, créations et apports	Diminution par cessions, mises hors service	Dotations de l'exercice	Variations de cours de change	Variations de périmètre	Autres mouvements, reclassements	31/12/2016
Droit au bail	2,8							2,8
Fonds commercial	3,6				0,2		0,4	4,2
Logiciels	76,0	10,1	- 1,1		1,0		0,3	86,3
Concessions, brevets et droits similaires	1,7							1,7
Autres immobilisations incorporelles	5,4	0,3	- 0,2				- 0,1	5,4
<b>Total valeur brute</b>	<b>89,5</b>	<b>10,4</b>	<b>- 1,3</b>		<b>1,2</b>		<b>0,6</b>	<b>100,4</b>
Droit au bail	- 0,8			- 0,1				- 0,9
Fonds commercial	- 1,8			- 0,1	- 0,2		- 0,4	- 2,5
Logiciels	- 36,1		1,1	- 10,8	- 0,4		- 0,2	- 46,4
Concessions, brevets et droits similaires	- 1,2							- 1,2
Autres immobilisations incorporelles	- 4,0			- 0,2				- 4,2
<b>Total amortissements</b>	<b>- 43,8</b>		<b>1,1</b>	<b>- 11,2</b>	<b>- 0,6</b>		<b>- 0,6</b>	<b>- 55,2</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES – VALEUR NETTE</b>	<b>45,7</b>	<b>10,4</b>	<b>- 0,2</b>	<b>- 11,2</b>	<b>0,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>45,2</b>

## 5.3 Immobilisations corporelles

## Principes comptables

## Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16, les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût historique, moins leur amortissement cumulé et toute perte de valeur. Les amortissements sont calculés selon la durée de vie usuelle de chaque classe d'actif opérationnel. Les immobilisations corporelles comprennent les actifs d'exploitation comme les équipements et autres matériels de bureaux.

En millions d'euros	31/12/2015	Acquisitions et investissements	Diminution par cessions, mises hors service	Dotations de l'exercice	Variations de cours de change	Variations de périmètre	Autres mouvements, reclassements	31/12/2016
Actifs non amortissables								
Actifs amortissables et encours	48,3	0,9	- 1,4		- 1,0	- 0,7	- 6,1	40,0
<b>Total valeur brute</b>	<b>48,3</b>	<b>0,9</b>	<b>- 1,4</b>		<b>- 1,0</b>	<b>- 0,7</b>	<b>- 6,1</b>	<b>40,0</b>
Actifs amortissables	- 27,7		1,2	- 3,6	0,4	0,7	5,0	- 24,0
<b>Total amortissements</b>	<b>- 27,7</b>		<b>1,2</b>	<b>- 3,6</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>	<b>5,0</b>	<b>- 24,0</b>
Dépréciation								
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES - VALEUR NETTE</b>	<b>20,6</b>	<b>0,9</b>	<b>- 0,2</b>	<b>- 3,6</b>	<b>- 0,6</b>	<b>-</b>	<b>- 1,1</b>	<b>16,0</b>

## 5.4 Immeubles de placement

### Principes comptables

#### Immeubles de placement (IAS 40 et IFRS 13)

Les biens immobiliers non occupés par le Groupe et destinés à générer un revenu locatif à long terme ou une appréciation en capital, ou les deux, sont assimilés à des immeubles de placement. Les immeubles de placement incluent également les biens en cours de construction ou développés pour une utilisation future comme immeubles de placement. Pour tous les immeubles de placement, leur utilisation actuelle correspond à leur meilleure utilisation possible.

Les terrains détenus dans le cadre de contrats de location sont classés et comptabilisés par le Groupe comme immeubles de placement quand la définition d'immeubles de placement s'applique. Les contrats de location sont comptabilisés en tant que contrats de location-financement.

Les immeubles de placement sont initialement évalués à leurs coûts, incluant les coûts de transaction et, quand ils sont applicables, les coûts d'éviction et les coûts d'emprunts (voir ci-dessous).

Après cette reconnaissance initiale, les immeubles de placement sont enregistrés à leur juste valeur. Les immobilisations en cours de construction sont évaluées à la juste valeur si leur juste valeur peut être déterminée de façon fiable. Les immobilisations en cours de construction dont la juste valeur ne peut pas être déterminée de façon fiable, mais pour lesquelles le Groupe attend que la juste valeur de l'immeuble puisse être déterminée de façon fiable quand la construction sera achevée, sont évaluées au coût diminué de leur perte de valeur jusqu'à ce que la juste valeur soit raisonnablement déterminée ou que la construction soit achevée – la première de ces deux survenances étant retenue.

Dans le but d'évaluer si la juste valeur d'un immeuble en cours de construction peut être déterminée de façon fiable, le management tient compte des facteurs suivants, entre autres :

- les provisions du contrat de construction ;
- le degré d'avancement ;
- le niveau de fiabilité relatif aux entrées de flux de trésorerie après l'achèvement.

Les augmentations des immeubles de placement sont constituées des dépenses d'investissement, des coûts d'éviction, des intérêts financiers capitalisés, des honoraires de commercialisation et autres coûts internes relatifs à leur développement. Certains coûts internes de personnel et coût associés directement affectables au management de grands projets durant la phase de construction sont également capitalisés.

La différence entre la juste valeur d'un immeuble de placement à la date du reporting et sa valeur comptable avant la nouvelle évaluation est enregistrée en compte de résultat en plus ou moins-value. La plus-value de cession est déterminée par la différence entre le produit de la vente et la valeur comptable de l'actif au début de la période comptable augmentée des dépenses d'investissement de la période.

Quand le Groupe commence à rénover un immeuble de placement existant pour une utilisation future et continue en tant qu'immeuble de placement, l'actif continue d'être reconnu en tant qu'immeuble de placement.

De plus, les immeubles de placements évalués au coût subissent un test de valeur au 30 juin et au 31 décembre, dès qu'il y a un indice de perte de valeur. Quand ce type d'indice existe, la nouvelle valeur recouvrable est comparée à sa valeur comptable, et une perte de valeur est reconnue.

### Coût des emprunts

En application de la norme IAS 23, les coûts des emprunts directement attribuables à l'acquisition ou à la construction des actifs éligibles sont intégrés au coût des actifs correspondants.

Lorsqu'un emprunt n'est pas directement affecté à un actif, Klépierre retient le taux de capitalisation appliqué aux dépenses relatives à l'actif pour évaluer le coût affectable ; s'il existe plusieurs lignes d'emprunts non spécifiques, le taux de capitalisation est le taux moyen pondéré de ces emprunts observé sur l'exercice 2016.

### Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de Klépierre est déterminée par des experts indépendants qualifiés qui détiennent une compétence professionnelle pertinente et une expérience sectorielle récente dans les secteurs d'activité et zones géographiques où se situent les immeubles de placement évalués. Ils valorisent le patrimoine du Groupe au 30 juin et au 31 décembre chaque année.

La juste valeur exclut les droits et frais de mutation (les droits sont évalués sur la base de la cession directe de l'immeuble, même si ces frais peuvent, dans certains cas, être réduits en cédant la société propriétaire de l'actif). Les justes valeurs sont déterminées en respectant les règles d'évaluation décrites par la norme IFRS 13. Par ailleurs, compte tenu de la complexité des évaluations des actifs immobiliers et de la nature de certaines données non observables publiquement (tels que les taux de croissance des loyers, taux de capitalisation), les justes valeurs des immeubles de placement ont été classées en niveau 3 selon les critères retenus par IFRS 13. En conséquence, il n'y a pas de reclassement entre les niveaux de hiérarchie d'évaluation de la juste valeur.

Toutefois, compte tenu du caractère estimatif inhérent à ces évaluations, il est possible que le résultat de cession de certains actifs immobiliers diffère de l'évaluation effectuée, même en cas de cession dans les quelques mois suivant l'arrêté comptable.

Klépierre confie à différents experts le soin d'évaluer son patrimoine.

Les centres commerciaux sont expertisés par :

- Jones Lang LaSalle (JLL), qui expertise une partie du patrimoine français, l'intégralité des patrimoines grecs et belges, la majorité du patrimoine italien et quatre actifs en Turquie ;
- CBRE évalue 11 actifs français, tous les actifs espagnols et portugais, douze actifs italiens et un actif néerlandais ;
- BNP Paribas Real Estate évalue tous les actifs allemands ;
- Savills évalue les actifs italiens du fond K2 ;
- C&W évalue une partie du patrimoine français, tous les actifs danois, suédois et norvégiens, tous les actifs de l'Europe centrale (Pologne, Hongrie, République Tchèque, et Slovaquie), quatre actifs néerlandais, trois actifs Turques et Porta di Roma en Italie.

Les commerces sont expertisés par BNP Paribas Real Estate.

Les missions confiées aux experts sont toutes effectuées selon les principes de la Charte de l'expertise en évaluation immobilière, les recommandations AMF du 8 février 2010 et selon les normes de la RICS. La rémunération versée aux experts, arrêtée préalablement aux campagnes d'évaluation, est fixée sur une base forfaitaire en fonction du nombre de lots et de la complexité des actifs évalués. Elle est entièrement indépendante de la valorisation des actifs.

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Honoraires d'expertise</b>
Cushman & Wakefield	446,4
CBRE	256,7
Jones Lang LaSalle	270,7
BNP Paribas Real Estate	128,1
Savills	16,7
<b>TOTAL</b>	<b>1 118,7</b>

Les valorisations réalisées par les experts indépendants sont revues en interne par la Direction ainsi que par les personnes compétentes au sein de chaque division opérationnelle. Ce processus inclut des discussions sur les hypothèses retenues par les experts indépendants, ainsi que la revue des résultats des évaluations. Ces revues du processus de valorisation ont lieu entre la Direction et les experts indépendants tous les semestres.

L'ensemble des actifs du groupe Klépierre fait systématiquement l'objet d'une double évaluation : une évaluation par la méthode par capitalisation des revenus nets et une évaluation par la méthode des flux de trésorerie actualisés.

Pour déterminer la valeur vénale d'un centre avec la méthode par capitalisation des revenus nets, l'expert applique un taux de rendement au loyer total net pour les locaux occupés et au loyer net de marché escompté en fonction de la durée prévisionnelle de vacance pour les locaux vides.

De cette première valeur obtenue par capitalisation des loyers nets est déduite la valeur actualisée des abattements des loyers minima garantis, des charges sur locaux vacants actuels et de travaux non refacturables à effectuer.

Un taux de vacance normatif est, par ailleurs, défini pour chaque actif. Le taux utilisé pour l'actualisation de ces flux est égal au taux de rendement utilisé pour le calcul de la valeur vénale.

Le loyer brut comprend le loyer minimum garanti, le loyer variable ainsi que le loyer de marché des locaux vides. Le loyer net total est déterminé par déduction du loyer brut de toutes charges : frais de gestion, charges non refacturables, charges sur provision pour locaux vides et des pertes moyennes sur les impayés constatés durant les cinq dernières années.

Le taux de rendement est fixé par l'expert en fonction de différents paramètres, notamment : la surface de vente, la configuration, la concurrence, les modes de propriété et pourcentages de détention, le potentiel locatif et d'extension et la comparabilité avec des transactions récentes.

La méthode des flux de trésorerie actualisés détermine la valeur d'un actif immobilier par la somme des flux financiers futurs actualisés sur la base d'un taux d'actualisation défini par l'expert.

L'expert estime l'ensemble des revenus et charges prévisionnels afférents à l'actif puis évalue une « valeur à terme » à l'issue de la période d'analyse (10 ans en moyenne). En confrontant les valeurs locatives de marché et les valeurs locatives faciales, l'expert tient compte du potentiel locatif du bien immobilier en retenant les valeurs locatives de marché à l'échéance des baux après déduction des coûts induits par ces recommercialisations. Enfin, l'expert actualise ces flux prévisionnels de trésorerie afin de déterminer la valeur actuelle du bien immobilier.

Le taux d'actualisation retenu prend en compte le taux sans risque du marché (OAT 10 ans) auquel est ajoutée une prime de risque et de liquidité du marché de l'immobilier, et enfin une prime spécifique à l'actif, en fonction de l'emplacement, des caractéristiques et de l'occupation de chaque immeuble.

#### 5.4.1 Immeubles de placement à la juste valeur

<i>En millions d'euros</i>	
<b>IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR – VALEUR NETTE AU 31/12/2015</b>	<b>18 750,5</b>
Acquisition	
Entrées de périmètre	347,2
Investissements	290,4
Intérêts capitalisés	6,2
Cessions et sorties de périmètre	- 239,3
Autres mouvements, reclassement	437,0
Variations de cours de change	- 45,5
Variation de juste valeur	843,8
<b>IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR – VALEUR NETTE AU 31/12/2016</b>	<b>20 390,2</b>

Le poste « Entrées de périmètre » reflète la première consolidation du centre commercial d'Oslo City (voir note 4.1).

Les Investissements de la période tel que décrits en note 1.1, pour un montant de 290,4 millions d'euros portent principalement sur les projets de développement évalués à la juste valeur ainsi que sur les dépenses de rénovation et de maintenance des immeubles de placement du patrimoine existant.

Les cessions et sorties de périmètre de la période pour un montant de - 239,3 millions d'euros, correspondent aux cessions des centres détaillées en note 1.2 non classés à l'ouverture en Immeuble de

placement destinés à être cédés. Les immeubles de placements concernés sont, les trois centres espagnols Espacio Torrelodones, Ruta de la Plata et Sexta Avenida, le centre suédois Torp Köpcentrum, le centre hongrois Debrecen Plaza shopping et un ensemble de commerces en France.

Les « Autres mouvements, reclassements » représentent le solde net des reclassements des « Immeubles de placement à la juste valeur » vers le poste « Immeubles de placement destinés à la vente » (note 5.4.3) et en provenance du poste « Immeubles de placement évalués au coût ».

Le tableau ci-dessous présente l'information quantitative utilisée pour déterminer les justes valeurs des actifs utilisées dans le cadre des tests de dépréciation menés sur les immeubles de placement :

Centres commerciaux		31/12/2016				
		EPRA NIY <sup>(1)</sup>	Loyers €/m <sup>2</sup> <sup>(2)</sup>	Taux d'actualisation <sup>(3)</sup>	Taux de sortie <sup>(4)</sup>	TCAM <sup>(5)</sup>
France/Belgique	Maximum	8,5 %	1 685	9,0 %	7,8 %	10,8 %
	Minimum	3,6 %	110	5,4 %	4,0 %	1,5 %
	Moyenne pondérée	4,4 %	374	6,2 %	4,7 %	2,8 %
Italie	Maximum	8,1 %	544	9,1 %	7,5 %	2,3 %
	Minimum	4,8 %	187	5,5 %	5,0 %	- 0,5 %
	Moyenne pondérée	5,5 %	362	7,0 %	5,8 %	1,7 %
Scandinavie	Maximum	5,4 %	800	8,8 %	6,8 %	8,7 %
	Minimum	3,4 %	150	6,4 %	4,4 %	1,8 %
	Moyenne pondérée	4,5 %	303	7,1 %	4,9 %	2,6 %
Pays-Bas	Maximum	8,0 %	362	8,5 %	9,7 %	5,2 %
	Minimum	4,6 %	90	6,0 %	5,8 %	- 1,3 %
	Moyenne pondérée	5,2 %	242	6,3 %	6,2 %	2,1 %
Ibérie (Espagne, Portugal)	Maximum	14,0 %	604	16,5 %	10,5 %	5,0 %
	Minimum	4,0 %	74	7,1 %	4,8 %	1,2 %
	Moyenne pondérée	5,0 %	253	7,8 %	5,8 %	4,7 %
Allemagne	Maximum	5,2 %	253	6,6 %	5,5 %	2,8 %
	Minimum	4,3 %	213	4,9 %	4,3 %	- 0,4 %
	Moyenne pondérée	4,5 %	234	5,3 %	4,5 %	0,8 %
Europe centrale et Turquie	Maximum	10,7 %	1 127	17,0 %	10,8 %	16,5 %
	Minimum	4,6 %	86	6,5 %	4,8 %	- 0,8 %
	Moyenne pondérée	6,8 %	231	9,3 %	7,3 %	2,8 %
TOTAL	MAXIMUM	14,0 %	1 685	17,0 %	10,8 %	16,5 %
	MINIMUM	3,6 %	74	4,9 %	4,0 %	- 1,3 %
	MOYENNE PONDÉRÉE	4,9 %	320	6,8 %	5,2 %	2,6 %

L'EPRA Net Initial Yield, le taux d'actualisation et le taux de sortie sont pondérés par valeur d'expertise du portefeuille des centres commerciaux (droits inclus, part du Groupe) :

(1) L'EPRA Net Initial Yield est calculé comme étant le revenu locatif annualisé, basé sur les loyers perçus moins les charges opérationnelles sur actif non refacturables, divisé par la juste valeur de l'actif (droits inclus).

(2) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer basé sur les ventes) par actif par mètre carré.

(3) Taux utilisé pour calculer la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie.

(4) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(5) Taux de croissance annuel composé du NRI à 10 ans déterminé par l'évaluateur.

Sur la base de la juste valeur du patrimoine part du Groupe droits inclus, l'EPRA Net Initial Yield de Klépierre s'élève à 4,9 % au 31 décembre 2016.

Une augmentation de 10 points de base de l'EPRA Net Initial Yield ferait diminuer d'environ 355 millions d'euros la valeur d'expertise du patrimoine des Centres Commerciaux.

## 5.4.2 Immeubles de placement évalués au coût

En millions d'euros

IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT – VALEUR NETTE AU 31/12/2015	1 076,1
Investissements	38,0
Intérêts capitalisés	6,6
Cessions et sorties de périmètre	- 80,6
Autres mouvements, reclassement	- 730,2
Variations de cours de change	0,4
Dépréciations et reprises	- 27,7
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT – VALEUR NETTE AU 31/12/2016	282,6

Les principaux immeubles de placement évalués au coût au 31 décembre 2016 sont :

- en France : le développement du centre commercial du Prado, situé au cœur de Marseille ;
- en Allemagne : des droits à construire relatifs à un projet à Cologne ;

- en Scandinavie : un projet en cours de construction à Kristianstad et un terrain à Odense.

Le poste « Autres mouvements, reclassements » concerne essentiellement le reclassement du projet Hoog Catharijne depuis les immeubles de placement évalués au coût vers les immeubles de placement évalués à la juste valeur.

### 5.4.3 Immeubles de placement destinés à la vente

#### Principes comptables

#### Immeubles de placement destinés à la vente

Les actifs sous promesse ou mandat de vente sont présentés conformément aux dispositions d'IFRS 5.

Les conséquences comptables sont :

- transfert à la valeur la plus faible entre valeur nette comptable et juste valeur nette des coûts nécessaires à la vente ;
- présentation distincte dans les actifs courants.

En millions d'euros	
<b>IMMEUBLES DE PLACEMENT DESTINÉS À LA VENTE – VALEUR NETTE AU 31/12/2015</b>	<b>23,9</b>
Investissements	
Cessions et sorties de périmètre	- 6,7
Autres mouvements, reclassement	266,7
Variations de cours de change	1,5
Variation de juste valeur	- 0,9
<b>IMMEUBLES DE PLACEMENT DESTINÉS À LA VENTE – VALEUR NETTE AU 31/12/2016</b>	<b>284,4</b>

Au cours de l'année 2016, le centre italien de Capodrise et l'entrepôt à Clamart en France ont été cédés.

Au 31 décembre 2016, les immeubles de placement destinés à la vente comprennent essentiellement le contre commercial de Lillestrøm Torv en Norvège, les bureaux d'Emporia en Suède, la galerie Arneken à Hildesheim en Allemagne, le centre commercial de Courbevoie Charras et seize autres commerces en France.

### 5.4.4 Réconciliation valeur du patrimoine

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation entre la valeur comptable des immeubles de placement et la valeur du patrimoine présentée dans le rapport de gestion.

En millions d'euros	31/12/2016			
	Immeubles de placement détenus par les sociétés en intégration globale	Immeubles de placement détenus par les sociétés mises en équivalence	Optimisation des droits et frais de mutation	Valeur du patrimoine (Part du Groupe)
Immeuble de placement à la juste valeur	20 390,2	1 410,9	398,3	22 199,4
Immeubles de placement évalués au coût	282,6			282,6
Immeubles de placement destinés à être cédés	284,4			284,4
– Bail à construction	29,7	13,3		43,0
– Avantages dans les contrats de location simple	6,3	0,8		7,2
<b>TOTAL</b>	<b>20 993,3</b>	<b>1 425,0</b>	<b>398,3</b>	<b>22 816,6</b>

### 5.5 Participations dans les entreprises associées

En millions d'euros	31/12/2015	Quote-part dans le résultat de l'année 2016	Dividendes reçus	Augmentations et réductions de capital	Variations de cours de change	Variations de périmètre et autres mouvements	31/12/2016
	Quote-part Groupe						Quote-part Groupe
Titres de sociétés contrôlées conjointement	1 207,7	63,5	16,7	- 18,0	14,1	- 445,2	838,8
Titres de sociétés sous influence notable	248,2	26,0	- 13,5		- 32,0		228,7
<b>PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES</b>	<b>1 455,9</b>	<b>89,5</b>	<b>3,2</b>	<b>- 18,0</b>	<b>- 17,9</b>	<b>- 445,2</b>	<b>1 067,5</b>

Trente-cinq sociétés sont consolidées par mise en équivalence (note 11.8 « Liste des entités consolidées ») au 31 décembre 2016 parmi lesquelles vingt-huit sont contrôlées conjointement et sept sont sous influence notable.

Le poste « Variations de périmètre et autres mouvements » présente principalement deux mouvements :

- le transfert de la société qui porte les actifs d'Oslo City (Norvège) depuis la méthode de mise en équivalence vers l'intégration globale, suite à sa scission détaillée dans la note 4.1 ;
- la cession des 49,9 % de participations dans le centre Åsane Storsenter à Bergen (Norvège).



Les principaux éléments bilanciaux et du compte de résultat des co-entreprises ou entreprises sous contrôle conjoint <sup>(1)</sup> sont présentés ci-dessous (les valeurs présentées ci-dessous incluent les retraitements de consolidation) :

En millions d'euros	31/12/2016		31/12/2015	
	100 %	Quote-part Groupe	100 %	Quote-part Groupe
Actifs non courants	2 466,4	1 216,2	3 140,0	1 648,9
Actifs courants	83,2	41,3	107,4	51,9
Disponibilités et équivalents de trésorerie	114,3	56,2	76,7	37,8
Passifs financiers non courants hors Groupe	- 138,4	- 66,6	- 151,1	- 72,9
Passifs financiers non courants Groupe et associés	- 616,2	- 308,2	- 662,5	- 331,2
Autres passifs non courants	- 165,7	- 86,1	- 156,2	- 89,5
Passifs financiers courants hors Groupe	- 12,3	- 6,1	- 11,5	- 5,7
Passifs courants	- 13,5	- 7,7	- 51,6	- 31,7
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>1 717,8</b>	<b>838,8</b>	<b>2 291,3</b>	<b>1 207,7</b>

En millions d'euros	31/12/2016		31/12/2015	
	100 %	Quote-part Groupe	100 %	Quote-part Groupe
Produits des activités ordinaires	158,2	78,2	160,1	79,1
Charges d'exploitation	- 32,9	- 16,3	- 9,3	- 4,5
Variation de valeur des immeubles de placement	75,8	37,4	- 25,4	- 12,8
Résultat financier	- 23,5	- 11,7	- 26,1	- 13,0
Résultat avant impôt	177,6	87,6	99,2	48,8
Impôt	- 48,2	- 24,1	- 5,2	- 2,6
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>129,4</b>	<b>63,5</b>	<b>94,0</b>	<b>46,3</b>

La dette nette externe (passifs financiers hors Groupe courants et non courants ajustés des disponibilités et équivalents de trésorerie) en quote-part Groupe des entreprises sous contrôle conjoint de Klépierre s'élève à 16,5 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 40,8 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les principaux éléments bilanciaux et du compte de résultat des sociétés mises en équivalence sous influence notable <sup>(2)</sup> sont présentés ci-dessous :

En millions d'euros	31/12/2016		31/12/2015	
	100 %	Quote-part Groupe	100 %	Quote-part Groupe
Actifs non courants	487,3	225,6	518,2	242,3
Actifs courants	7,0	3,1	4,2	1,9
Disponibilités et équivalents de trésorerie	7,8	3,6	13,6	6,3
Passifs financiers non courants hors Groupe	- 4,1	- 1,9	- 0,2	- 0,1
Passifs financiers non courants Groupe et associés	- 0,7	- 0,3	- 1,7	- 0,5
Autres passifs non courants	- 1,5	- 0,6	- 1,4	- 0,7
Passifs financiers courants hors Groupe	- 0,1	0,0	0,0	0,0
Passifs courants	- 1,5	- 0,7	- 2,7	- 1,1
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>494,2</b>	<b>228,7</b>	<b>530,0</b>	<b>248,2</b>

En millions d'euros	31/12/2016		31/12/2015	
	100 %	Quote-part Groupe	100 %	Quote-part Groupe
Produits des activités ordinaires	40,1	17,9	41,2	18,5
Charges d'exploitation	- 14,3	- 6,5	- 14,8	- 6,8
Variation de valeur des immeubles de placement	30,1	14,2	83,0	38,8
Résultat financier	0,9	0,4	1,3	0,6
Résultat avant impôt	56,8	26,0	110,6	51,2
Impôt				
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>56,8</b>	<b>26,0</b>	<b>110,6</b>	<b>51,2</b>

(1) Cécobil SCS, Du Bassin Nord SCI, Le Havre Vauban SNC, Le Havre Lafayette SNC, La Plaine du Moulin à Vent SCI, Girardin SCI, Société Immobilière de la Pommeraiie SC, Parc de Coquelles SNC, Kleprim's SCI, Celsius Le Murier SNC, Celsius Haven SNC, Pivoines SCI, Clivia S.p.A, Galleria Commerciale Il Destriero S.p.A, CCDF S.p.A, Galleria Commerciale Porta di Roma S.p.A, Galleria Commerciale 9 S.r.l, Italian Shopping Centre Investment S.r.l, Holding Klege S.r.l, Nordbyen Senter 2 AS, Metro Senter ANS, Økern Sentrum Ans, Økern Eiendom ANS, Metro Shopping AS, Nordbyen Senter DA, Økern Sentrum AS, Nordal ANS, Klege Portugal SA.

(2) La Rocade SCI, La Rocade Ouest SCI, Du Plateau SCI, Achères 2000 SCI, Le Champs de Mais SC, Société du bois des fenêtres SARL, Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS.

## 5.6 Autres actifs non courants

En millions d'euros	31/12/2015	Entrées dans le périmètre	Augmentations	Diminutions	Autres	31/12/2016
Autres titres immobilisés	0,1			- 0,0	0,0	0,1
Avances aux sociétés non consolidées et mises en équivalence	354,6		18,2	- 38,3	0,8	335,3
Prêts	0,2			- 0,1	- 0,0	0,2
Dépôts de garantie	15,6		2,2	- 3,8	- 0,0	14,0
Autres immobilisations financières	1,3					1,3
<b>TOTAL</b>	<b>371,8</b>	<b>-</b>	<b>20,4</b>	<b>- 42,2</b>	<b>0,8</b>	<b>350,8</b>

## 5.7 Clients et comptes rattachés

### Principes comptables

#### Clients et comptes rattachés

Les créances clients sont reconnues et comptabilisées pour le montant initial de la facture déduction faite des pertes de valeur des montants non recouvrables. Une estimation du montant des créances douteuses est effectuée lorsqu'il est plus que probable que la totalité de la créance ne pourra être recouvrée. Les créances irrécouvrables sont constatées en perte lorsqu'elles sont identifiées comme telles.

Les comptes clients comprennent l'effet de l'étalement des avantages (franchises et paliers étalés) accordés aux locataires.

Toutes ces créances ont une échéance inférieure à un an, à l'exception des franchises et paliers étalés sur la durée ferme du bail.

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Créances clients	200,3	216,7
Franchises et paliers des contrats de location	24,3	18,7
<b>Valeur brute</b>	<b>224,6</b>	<b>235,4</b>
Provisions sur créances douteuses	- 72,1	- 71,1
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>152,6</b>	<b>164,3</b>

## 5.8 Autres créances

En millions d'euros	31/12/2016			31/12/2015
	Total	À moins d'un an	À plus d'un an	Total
<b>État</b>	<b>180,4</b>	<b>180,1</b>	<b>0,2</b>	<b>180,4</b>
Impôt société	76,0	76,0		50,8
TVA	95,5	95,2	0,2	120,5
Autres créances sur l'État	8,9	8,9		9,1
<b>Débiteurs divers</b>	<b>220,7</b>	<b>178,6</b>	<b>42,1</b>	<b>199,9</b>
Appels de fonds	1,6	1,6		2,1
Fournisseurs et acomptes versés	57,8	57,6	0,2	30,3
Charges constatées d'avance	49,1	18,3	30,7	15,2
Fonds mandants	85,2	85,2		74,8
Autres	27,0	15,9	11,1	77,5
<b>TOTAL</b>	<b>401,1</b>	<b>358,8</b>	<b>42,3</b>	<b>380,3</b>

Le poste « TVA » comprend les montants portant sur les acquisitions récentes ou constructions en cours en attente de remboursement auprès des administrations fiscales locales.

Les loyers payés d'avance au titre des baux à construction ou de droits emphytéotiques et amortis sur la durée du contrat de location sont enregistrés en charges constatées d'avance pour 29,7 millions d'euros.

Les fonds mandants gérés par Klépierre Management s'élèvent à 85,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 74,8 millions au 31 décembre 2015. Les comptes de gestion des mandants sont inscrits en « Autres dettes » (note 5.14) pour un montant équivalent.

## 5.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Équivalents de trésorerie	7,1	4,9
Bons du Trésor et bons de caisse	1,0	1,0
Placements marché monétaire	6,1	3,9
Trésorerie	571,7	408,7
<b>Trésorerie active brute</b>	<b>578,8</b>	<b>413,7</b>
<b>Concours bancaires</b>	<b>- 110,9</b>	<b>- 265,1</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>467,9</b>	<b>148,6</b>

Les équivalents de trésorerie sont composés de fonds monétaires type OPCVM en France pour 6,1 millions d'euros et de bons du Trésor en Italie pour 1 million d'euros.

## 5.10 Capitaux propres

### 5.10.1 Capital social et primes liées au capital

Au 31 décembre 2016, le capital est composé de 314 356 063 actions d'une valeur nominale de 1,40 euro chacune. Il est entièrement libéré. Les actions sont nominatives ou au porteur.

En euros	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission	Primes de fusion	Autres primes
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	314 356 063	440 098 488	4 906 584 901	310 095 156	601 384 000
Créations d'actions sur l'année 2016					
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>314 356 063</b>	<b>440 098 488</b>	<b>4 906 584 901</b>	<b>310 095 156</b>	<b>601 384 000</b>

### 5.10.2 Titres en autocontrôle

#### Principes comptables

#### Titres en autocontrôle

Tous les titres d'autocontrôle détenus par le Groupe sont enregistrés à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

	31/12/2016				31/12/2015			
	Stock-options	Actions gratuites	Animation boursière	Croissance externe	Stock-options	Actions gratuites	Animation boursière	Croissance externe
Nombre d'actions	634 801	852 625	155 831	885 195	958 940	847 363	207 035	885 195
<i>dont attribuées</i>	426 498	852 625			591 321	847 363		
Valeur d'acquisition (en millions d'euros)	17,9	25,4	5,4	18,3	29,5	22,2	8,3	18,3
Résultat de cession (en millions d'euros)	- 5,0		- 1,7		- 4,1		7,3	

### 5.10.3 Autres réserves consolidées

La diminution des autres réserves consolidées provient essentiellement de la distribution de dividendes pour 530 millions d'euros en partie compensée par l'affectation du résultat bénéficiaire de l'exercice 2015 pour 274,7 millions d'euros.

### 5.10.4 Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle enregistrent une hausse de 226,8 millions d'euros en 2016. La variation du poste concerne principalement le résultat de la période revenant aux minoritaires (285,7 millions d'euros) et le paiement des dividendes (- 48,2 millions d'euros).

## 5.11 Passifs financiers courants et non courants

### 5.11.1 Évolution de l'endettement

#### Principes comptables

##### Actifs et passifs financiers

Les actifs financiers comprennent les immobilisations financières, les actifs courants représentant les créances d'exploitation, des titres de créances ou des titres de placement, y compris les instruments dérivés, et la trésorerie.

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et concours bancaires, les instruments dérivés et les dettes d'exploitation.

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définis par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

##### Évaluation et comptabilisation des actifs financiers

###### Prêts et créances

Cette catégorie inclut les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances. Ces instruments sont comptabilisés au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE). Le TIE est le taux qui actualise les flux de trésorerie attendus à la valeur comptable actuelle de l'instrument.

###### Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent les titres de participation. Les titres de participation représentent les intérêts du Groupe dans le capital de sociétés non consolidées.

Les placements dans des instruments de capitaux propres qui n'ont pas de valeur cotée sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable doivent être évalués au coût.

###### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes bancaires, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois, les SICAV monétaires et autres valeurs mobilières.

##### Évaluation et comptabilisation des passifs financiers

À l'exception des instruments dérivés, les emprunts et autres passifs financiers sont évalués au coût amorti calculé au taux d'intérêt effectif.

###### Comptabilisation des dettes au coût amorti

Conformément aux normes IFRS, les primes de remboursement des emprunts obligataires et les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en déduction du nominal des emprunts concernés et sont pris en charge dans le calcul du taux d'intérêt effectif.

###### Application de la méthode du coût amorti pour les dettes faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

Les variations de juste valeur des swaps qualifiés de couverture de juste valeur ont pour contrepartie (pour leur partie efficace) une réévaluation de la composante risque couvert de la dette.

Dans la mesure où les caractéristiques des dérivés et des éléments couverts dans le cadre de relation de juste valeur sont similaires dans la plupart des cas, l'inefficacité enregistrée en résultat au titre de ces relations de couverture est minimale.

Si le swap est annulé avant l'échéance de la dette, le montant de l'ajustement de la dette devra être amorti sur la durée de vie résiduelle sur la base d'un taux d'intérêt effectif calculé à la date d'arrêt de la relation de couverture.

##### Évaluation et comptabilisation des dérivés

En sa qualité de société tête de groupe, Klépierre assure la quasi-totalité du financement du Groupe et centralise la gestion des risques de change et de taux. Cette politique financière consiste à mettre en place au niveau de Klépierre les concours nécessaires à l'activité du Groupe ainsi que les instruments de couverture y afférents.

Klépierre pratique une politique de couverture de ses dettes à l'aide d'instruments dérivés et a mis en place en conséquence une comptabilité de couverture telle que prévue par la norme IAS 39 :

- couverture d'éléments inscrits au bilan dont la juste valeur fluctue en raison d'un risque de taux, crédit ou change (« couverture de juste valeur ») ;
- couverture d'un risque de variabilité des flux futurs (« couverture de flux de trésorerie »), qui consiste à fixer les flux futurs d'un passif (ou d'un actif) à taux variable.

Les critères de qualification et d'efficacité de couvertures de la norme IAS 39 sont remplis par le portefeuille de Klépierre.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments de couverture, dans la mesure de leur efficacité ;
- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des capitaux propres. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris au compte de résultat, symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, au moment où les transactions de trésorerie couvertes viennent impacter le compte de résultat. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée en compte de résultat.

### Date de comptabilisation : négociation ou règlement

Les normes IFRS cherchant à refléter au plus près la valeur temps des instruments financiers, la comptabilisation d'un instrument traité avec un départ différé devrait théoriquement intervenir dès la négociation afin de valoriser le départ différé.

Toutefois, ce principe ne peut être appliqué indifféremment à tous les instruments financiers : dans le cas des billets de trésorerie par exemple, ceux-ci sont souvent renouvelés quelques jours avant leur paiement. Les comptabiliser à leur date de négociation conduirait à gonfler artificiellement l'encours entre le jour de négociation du remplacement d'un billet et son échéance effective.

Klépierre applique les règles suivantes :

- les instruments dérivés seront comptabilisés à leur date de négociation, dans la mesure où leur valorisation prend effectivement en compte les départs différés éventuels ;
- les autres instruments financiers (dettes en particulier) seront comptabilisés à leur date de règlement.

### Mode de détermination de la juste valeur des instruments financiers

Les actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur sont valorisés, soit à partir de prix de marché, soit à partir de modèles de valorisation faisant appel à des paramètres de marché existants à la date de clôture. Le terme « modèle » renvoie à des méthodes de calcul mathématique fondées sur des théories financières reconnues. La valeur de réalisation de ces instruments peut s'avérer différente de la juste valeur retenue pour l'arrêté des comptes.

Pour un instrument donné, est considéré comme actif et donc liquide, un marché sur lequel des transactions sont régulièrement opérées, l'équilibre entre l'offre et la demande assuré, ou sur lequel des transactions sont effectuées sur des instruments très similaires à l'instrument faisant l'objet de l'évaluation.

Lorsque des prix cotés sur un marché actif sont disponibles à la date de clôture, ils sont retenus pour la détermination de la juste valeur. Sont ainsi valorisés les titres cotés et les dérivés sur marchés organisés comme les futures et les options.

La majorité des dérivés de gré à gré, swaps, futures, caps, floors et options simples, est traitée sur des marchés actifs. Leur valorisation est opérée par des modèles communément admis (méthode d'actualisation des cash-flows futurs, modèle de Black and Scholes, techniques d'interpolation...) et fondés sur des prix de marché cotés d'instruments ou de sous-jacents similaires.

### Traitement fiscal des variations de juste valeur des instruments financiers

Dans le cas particulier de Klépierre :

- les instruments financiers de Klépierre comptabilisés selon la méthode de la juste valeur donnent lieu à un calcul d'impôts différés pour la partie non SIIC, au prorata du résultat financier ;
- les instruments financiers de filiales étrangères comptabilisés selon la méthode de la juste valeur donnent lieu à un calcul d'impôts différés au taux en vigueur dans le pays concerné.

Le montant total des passifs financiers courants et non courants s'élève à 9 308 millions d'euros au 31 décembre 2016.

L'endettement net s'élève à 8 613 millions d'euros contre 8 857 millions d'euros au 31 décembre 2015. Il est calculé par différence entre d'une part les passifs financiers (hors réévaluation liée à la « Fair Value Hedge » et réévaluation de la dette Corio comptabilisée à la date d'acquisition) augmentés des concours bancaires et diminués d'autre part des disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Cette baisse de 244 millions d'euros s'explique principalement par :

- la mise en paiement du dividende pour 530 millions d'euros qui a été payé en avril 2016 ;
- des investissements à hauteur de 324 millions d'euros concernant en particulier les développements Hoog Catharijne, Val d'Europe et Marseille Prado. En même temps, Klépierre a reçu 452 millions d'euros liés aux cessions d'actifs en France, en Scandinavie, en Espagne et en Europe centrale ;

- le cash-flow libre, les coûts de restructuration de la dette et la contribution des minoritaires constituent le solde et contribuent à réduire la dette nette de l'ordre de 670 millions d'euros ;
- la conversion en euros de l'endettement net en devises scandinaves génère un effet de change positif de 25 millions d'euros.

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
<b>Non courants</b>		
Emprunts obligataires nets de frais et primes	5 196,6	5 256,0
– Dont réévaluation liée aux couvertures Fair Value Hedge	41,9	69,7
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'1 an	1 289,2	1 164,0
Mise à la juste valeur de la dette <sup>(1)</sup>	94,7	148,3
Emprunts et dettes financières divers	165,1	145,8
– Avances Groupe et associés	106,9	89,8
– Bail à construction (location-financement) <sup>(2)</sup>	58,2	56,0
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>6 745,6</b>	<b>6 714,1</b>
<b>Courants</b>		
Emprunts obligataires nets de frais et primes	894,7	620,1
– Dont réévaluation liée aux couvertures Fair Value Hedge	4,9	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	130,6	534,1
Intérêts courus	108,3	126,3
– sur emprunts obligataires	100,7	114,2
– sur les emprunts auprès des établissements de crédit	5,5	9,2
– sur avances Groupes et associés	2,1	3,0
Billets de trésorerie	1 420,5	1 299,1
Emprunts et dettes financières divers	8,0	4,4
– Avances Groupe et associés	8,0	4,4
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>2 562,1</b>	<b>2 584,0</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS</b>	<b>9 307,7</b>	<b>9 298,2</b>

(1) Correspond au montant restant de la mise à la juste valeur de la dette Corio constaté à la date d'acquisition.

(2) En application de la norme IAS 17, le bail à construction du centre commercial « 365 » en Turquie est reconnu comme un contrat de location-financement (note 2.14 « Contrats de location »).

### 5.11.2 Principaux financements

Les principales lignes de financement du Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Au cours de l'exercice, Klépierre a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire à 10 ans pour un montant nominal de 526 millions d'euros. Ce financement a été remplacé partiellement par un nouvel emprunt obligataire à long terme (500 millions d'euros). En septembre 2016, Klépierre a émis une obligation à 15 ans (600 millions d'euros) concomitamment à un rachat obligataire sur des souches existantes (349 millions d'euros).

Klöpierre Nederland a signé un nouvel emprunt à cinq ans pour 350 millions d'euros.

Dans le cadre du financement du projet du Prado, le Groupe a contracté un emprunt hypothécaire d'un total de 133,5 millions d'euros avec une maturité de 10 ans. Cette ligne de crédit est tirée à hauteur de 40 millions d'euros au 31 décembre 2016.

En Scandinavie, Klöpierre a mis en place deux emprunts obligataires pour un montant de 900 millions de couronnes norvégiennes (99 millions d'euros) afin de refinancer des emprunts existants.



Financements du Groupe							
En millions d'euros	Emprunteur	Devise d'émission	Taux de référence	Échéance finale	Profil de remboursement	Montant maximum	Montant utilisé au 31/12/2016
<b>Emprunts obligataires</b>						<b>4 610</b>	<b>4 610</b>
	Klépierre SA	EUR	4,000 %	13/04/2017	In fine	615	615
	Klépierre SA	EUR	2,750 %	17/09/2019	In fine	310	310
	Klépierre SA	EUR	4,625 %	14/04/2020	In fine	300	300
	Klépierre SA	EUR	4,750 %	14/03/2021	In fine	600	600
	Klépierre SA	EUR	1,000 %	17/04/2023	In fine	750	750
	Klépierre SA	EUR	1,750 %	06/11/2024	In fine	630	630
	Klépierre SA	EUR	2,125 %	22/10/2025	In fine	255	255
	Klépierre SA	EUR	1,875 %	19/02/2026	In fine	500	500
	Klépierre SA	EUR	4,230 %	21/05/2027	In fine	50	50
	Klépierre SA	EUR	1,250 %	29/09/2031	In fine	600	600
						<b>1 017</b>	<b>1 017</b>
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	2,389 %	05/06/2017	In fine	50	50
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	4,625 %	22/01/2018	In fine	291	291
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	5,448 %	10/08/2020	In fine	250	250
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	3,250 %	26/02/2021	In fine	341	341
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	3,516 %	13/12/2022	In fine	85	85
						<b>450</b>	<b>450</b>
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	2017	In fine	178	178
	Steen & Strøm	SEK	STIBOR	2017	In fine	52	52
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	2018	In fine	44	44
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	2019	In fine	33	33
	Steen & Strøm	NOK	2,62 %	2022	In fine	44	44
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	2023	In fine	44	44
	Steen & Strøm	NOK	2,40 %	2023	In fine	55	55
<b>Crédits bancaires</b>						<b>3 425</b>	<b>371</b>
	Klépierre	EUR	Euribor	17/11/2019	In fine	250	0
	Klépierre	EUR	Euribor	04/06/2020	In fine	750	0
	Klépierre	EUR	Euribor	17/11/2021	In fine	400	0
	Klépierre	EUR	Euribor	07/07/2021 <sup>(4)</sup>	In fine	850	0
	Klépierre	EUR	Euribor		In fine	800	0
	Principe Pio	EUR	3,750 %	08/04/2019		25	21
	Klépierre Nederland	EUR	Euribor		In fine	350	350
<b>Emprunts hypothécaires</b>						<b>1 087</b>	<b>994</b>
	K2	EUR	E3m	15/01/2023	Amortissable	29	29
	Massalia Shopping Mall <sup>(5)</sup>	EUR	Euribor	23/06/2026	In fine	134	40
	Steen & Strøm <sup>(3)</sup>	NOK	NIBOR			155	155
	Steen & Strøm <sup>(3)</sup>	SEK	STIBOR			327	327
	Steen & Strøm <sup>(3)</sup>	DKK	CIBOR/Fixed <sup>(2)</sup>			442	442
<b>Contrats de crédit-bail</b>						<b>67</b>	<b>67</b>
<b>Lignes court terme et concours bancaires</b>						<b>264</b>	<b>0</b>
<b>Billets de trésorerie</b>						<b>1 432</b>	<b>1 420</b>
	Klépierre	EUR	-	-	In fine	1 300	1 288
	Steen & Strøm	NOK			In fine	132	132
<b>TOTAL GROUPE<sup>(1)</sup></b>						<b>11 052</b>	<b>8 930</b>

(1) Les totaux sont calculés hors lignes de back-up dans la mesure où le montant maximum de la ligne « Billets de trésorerie » reprend celui des lignes de back-up.

(2) Dont dette à taux fixe pour 96 millions d'euros.

(3) Steen & Strøm dispose de plusieurs emprunts dans les trois devises scandinaves (NOK, SEK, DKK)

(4) La facilité de crédit comprend une option de prolongation d'un an.

(5) Incluant 3 millions d'euros de financement de crédit de TVA avec une maturité plus courte.

### 5.11.3 Covenants financiers liés aux financements et notation

Les principaux contrats de crédit du Groupe sont assortis de clauses dont le non-respect pourrait constituer un cas d'exigibilité anticipée du financement concerné.

Au 31 décembre 2016, le niveau de ces ratios est en conforme aux obligations contractuelles. L'ensemble des ratios financiers figurent dans le rapport de gestion (note sur les ressources financières).

### 5.11.4 Répartition des dettes financières par échéance

#### Répartition des passifs financiers courants et non courants

En millions d'euros	Total	À moins d'un an	De un an à cinq ans	À plus de cinq ans
<b>NON COURANTS</b>				
<b>Emprunts obligataires nets de frais et primes</b>	<b>5 196,6</b>		<b>2 183,5</b>	<b>3 013,1</b>
— Dont réévaluation liée aux couvertures Fair Value Hedge	41,9		41,9	
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an</b>	<b>1 289,2</b>		<b>592,8</b>	<b>696,4</b>
<b>Mise à la juste valeur de la dette <sup>(1)</sup></b>	<b>94,7</b>		<b>94,7</b>	
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>	<b>165,1</b>		<b>106,9</b>	<b>58,2</b>
— Avances Groupe et associés	106,9		106,9	
— Bail à construction (location-financement) <sup>(2)</sup>	58,2			58,2
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>6 745,6</b>		<b>2 977,9</b>	<b>3 767,7</b>
<b>COURANTS</b>				
<b>Emprunts obligataires nets de frais et primes</b>	<b>894,7</b>	<b>894,7</b>		
— Dont réévaluation liée aux couvertures Fair Value Hedge	4,9	4,9		
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an</b>	<b>130,6</b>	<b>130,6</b>		
<b>Intérêts courus</b>	<b>108,3</b>	<b>108,3</b>		
— sur emprunts obligataires	100,7	100,7		
— sur les emprunts auprès des établissements de crédit	5,5	5,5		
— sur avance Groupe et associés	2,1	2,1		
<b>Billets de trésorerie</b>	<b>1 420,5</b>	<b>1 420,5</b>		
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>		
— Avances Groupe et associés	8,0	8,0		
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>2 562,1</b>	<b>2 562,1</b>		
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS</b>	<b>9 307,7</b>	<b>2 562,1</b>	<b>2 977,9</b>	<b>3 767,7</b>

(1) Correspond au montant restant de la mise à la juste valeur de la dette Corio constaté à la date d'acquisition.

(2) En application de la norme IAS 17, le bail à construction du centre commercial « 365 » en Turquie est reconnu comme un contrat de location-financement (note 2.14 « Contrats de location »).

Les flux contractuels incluant principal et intérêts (non actualisés) par date de maturité sont les suivants (en millions d'euros équivalent) :

Année de remboursement	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 et au-delà	TOTAUX
Principal	2 441	431	398	601	1 346	187	901	718	1 907	8 930
Intérêts	163	142	138	118	75	64	53	48	136	937
<b>TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)</b>	<b>2 603</b>	<b>572</b>	<b>536</b>	<b>719</b>	<b>1 422</b>	<b>251</b>	<b>954</b>	<b>766</b>	<b>2 043</b>	<b>9 867</b>

En 2017, 665 millions d'euros d'obligations arrivent à échéance en avril (615 millions d'euros) et en juin (50 millions d'euros).

Tous les billets de trésorerie sont émis pour une durée inférieure à un an (1 288 millions d'euros) et sont entièrement couverts par des lignes de back-up. En devises scandinaves, des billets de trésorerie de 1 200 millions de couronnes norvégiennes (132 millions d'euros) et plusieurs emprunts et emprunts obligataires en NOK et SEK (319 millions d'euros) arrivent à échéance en 2017.

Au 31 décembre 2015, l'échéancier de ces flux contractuels était le suivant (en millions d'euros équivalent) :

Année de remboursement En millions d'euros	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 et au-delà	TOTAUX
Principal	2 455	943	541	585	700	1 154	178	802	1 491	8 850
Intérêts	189	156	135	128	105	56	46	37	111	963
<b>TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)</b>	<b>2 645</b>	<b>1 099</b>	<b>676</b>	<b>714</b>	<b>804</b>	<b>1 210</b>	<b>224</b>	<b>839</b>	<b>1 602</b>	<b>9 812</b>

## 5.12 Instruments de couverture

### 5.12.1 Portefeuille de couverture de taux

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques (section 8 « Exposition aux risques et stratégie de couverture »), Klépierre souscrit à des contrats d'échange de taux d'intérêt (swaps ou caps) lui permettant de passer des dettes à taux variable à taux fixe, ou inversement. Grâce à ces instruments, le taux de couverture de Klépierre (part des dettes à taux fixe ou couvertes à taux fixe dans l'endettement financier brut) est de 81 % au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2016, la répartition des instruments dérivés par échéance est la suivante :

Relation de couverture En millions d'euros	Devise	Instruments dérivés du groupe Klépierre											TOTAL	
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027		
<b>Couverture de flux de trésorerie</b>														1 229
	EUR				200	350					114			664
	NOK	96		176										272
	SEK	52	21		63	63	31							230
	DKK					63								63
<b>Couverture de juste valeur</b>														935
	EUR	585			250	100								935
	NOK													
	SEK													
	DKK													
<b>Trading</b>														2 124
	EUR	564	700	260	400					200				2 124
	NOK													
	SEK													
	DKK													
<b>TOTAL GROUPE</b>		<b>1 298</b>	<b>721</b>	<b>436</b>	<b>913</b>	<b>576</b>	<b>31</b>			<b>200</b>	<b>114</b>			<b>4 288</b>

Le portefeuille d'instruments financiers contient des caps (pour un notionnel de 1 milliard d'euros), des swaps payeurs et receveurs qui se compensent en partie entre eux ou avec certains des instruments de couverture des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2016, les flux contractuels correspondants (intérêts) se répartissent comme suit (flux positifs = flux payeurs) :

En millions d'euros	Relation de couverture	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
Swaps	Couverture de flux de trésorerie	10	10	10	3	0	-0	-0	-1	-1	-1		30
Swaps	Couverture de juste valeur	-17	-12	-12	-5	-1							-47
Swaps/cap	Trading	-7	-8	-9	22	4	4	3	3	0			11
<b>Dérivés en EUR</b>		<b>-14</b>	<b>-10</b>	<b>-11</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>		<b>-5</b>
<b>Dérivés en NOK</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>									<b>5</b>
<b>Dérivés en SEK</b>		<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>						<b>20</b>
<b>Dérivés en DKK</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>							<b>6</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>		<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-5</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>		<b>26</b>

Au 31 décembre 2015, la répartition des instruments dérivés par échéance était la suivante :

Relation de couverture <i>En millions d'euros</i>	Devise	Instruments dérivés du groupe Klépierre											TOTAL	
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
<b>Couverture de flux de trésorerie</b>														<b>925</b>
	EUR					200								200
	NOK	125	91		167									383
	SEK		54	22		65	65	33						239
	DKK	40						62						103
<b>Couverture de juste valeur</b>														<b>935</b>
	EUR		585			250	100							935
	NOK													
	SEK													
	DKK													
<b>Trading</b>														<b>2 124</b>
	EUR		564	700	260	400					200			2 124
	NOK													
	SEK													
	DKK													
<b>TOTAL GROUPE</b>		<b>165</b>	<b>1 295</b>	<b>722</b>	<b>427</b>	<b>915</b>	<b>228</b>	<b>33</b>			<b>200</b>			<b>3 984</b>

Au 31 décembre 2015, les flux contractuels correspondants (intérêts) se répartissent comme suit (flux positifs = flux payeurs) :

<i>En millions d'euros</i>	Relation de couverture	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
Swaps	Couverture de flux de trésorerie	8	9	7	7	0							30
Swaps	Couverture de juste valeur	- 26	- 16	- 11	- 10	- 4	- 0						- 67
Swaps/cap	Trading	- 6	- 7	- 8	- 7	20	3	2	2	1	0		1
<b>Dérivés en EUR</b>		<b>- 24</b>	<b>- 14</b>	<b>- 12</b>	<b>- 10</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		<b>- 36</b>
<b>Dérivés en NOK</b>		<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>								<b>12</b>
<b>Dérivés en SEK</b>		<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>- 0</b>					<b>21</b>
<b>Dérivés en DKK</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>						<b>6</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>		<b>- 8</b>	<b>- 4</b>	<b>- 5</b>	<b>- 6</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		<b>3</b>

Juste valeur du portefeuille de couverture de taux

Instruments dérivés <i>En millions d'euros</i>	Juste valeur pied de coupon au 31/12/2016	Variation de juste valeur sur 2016	Contrepartie
Couverture de flux de trésorerie	- 60,8	9,6	Fonds propres
Couverture de juste valeur	46,9	- 22,9	Dettes financières
Trading	- 7,0	- 12,1	Résultat
<b>TOTAL</b>		<b>- 20,9</b>	<b>- 25,4</b>

## 5.12.2 Couverture de change

La vente de contrats à terme de dollars contre euros (261,5 millions de dollars US) permet à Klépierre de gérer son exposition au risque de change liée aux actifs turcs ayant des baux libellés en dollars US. Ces opérations sont qualifiées de net investment hedge.

Klöpierre couvre également ses émissions de billets de trésorerie libellés en dollars en utilisant des swaps de change EUR/USD.

### 5.13 Provisions long terme

#### Principes comptables

##### Provisions et passifs éventuels

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

IAS 37 impose l'actualisation des passifs long terme non rémunérés.

Les provisions s'élevaient à 23,5 millions d'euros en baisse de 19,6 millions d'euros. Cette variation s'explique essentiellement par la reprise d'une provision concernant un projet clés en main.

Ce poste comprend par ailleurs, à hauteur de 8,9 millions d'euros, une provision couvrant un contentieux de nature fiscal.

Le solde, soit 14,6 millions d'euros, se compose principalement de provisions pour litiges et pour risques divers afférents à l'activité (locataires, mise en jeu de garantie...).

### 5.14 Dettes fiscales et sociales et autres dettes

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
<b>Dettes fiscales et sociales</b>	<b>189,9</b>	<b>192,2</b>
Personnel et comptes rattachés	37,1	35,6
Sécurité sociale et autres organismes	14,9	15,5
État		
— Impôt société	32,7	39,7
— TVA	65,3	59,6
Autres impôts et taxes	40,0	41,8
<b>Autres dettes</b>	<b>317,5</b>	<b>298,7</b>
Clients créditeurs	20,8	17,1
Produits constatés d'avance	50,4	51,4
Autres dettes	246,3	230,2

Les avances reçues des locataires au titre des appels de charges sont enregistrées en « Clients créditeurs » pour 20,8 millions d'euros.

Les « Autres dettes » sont notamment constituées par les fonds correspondants aux comptes de gestion des mandants de Klépierre Management avec pour contrepartie un montant équivalent en « Autres débiteurs » à l'actif du bilan. Ces fonds s'élevaient à 85,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 74,8 millions au 31 décembre 2015.

## NOTE 6 Notes annexes : état du résultat global

### 6.1 Revenus locatifs

#### Principes comptables

##### Contrats de location

Conformément à la norme IAS 17, le Groupe distingue deux catégories de contrats de location :

- le contrat de location-financement, lorsque le contrat de location a pour effet de transférer au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif. Le transfert de propriété peut intervenir ou non, in fine ;
- le contrat de location simple pour tout contrat de location autre qu'un contrat de location- financement.

##### Traitement des paliers et des franchises de loyers

Les revenus locatifs provenant des contrats de location simple sont comptabilisés de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location.

Les paliers et franchises de loyers octroyés sont comptabilisés au moyen d'un étalement, en réduction ou augmentation, sur les revenus locatifs de l'exercice.

La période de référence retenue est la première période ferme du bail.

##### Droits d'entrée

Les droits d'entrée perçus par le bailleur s'analysent comme des compléments de loyers.

Le droit d'entrée fait partie du montant net échangé par le bailleur et le preneur dans le cadre d'un contrat de location. À ce titre, les périodes comptables pendant lesquelles ce montant net est comptabilisé ne doivent pas être affectées par la forme de l'accord et les échéances de paiement. Ces droits sont étalés sur la première période ferme du bail.

##### Indemnités de résiliation

Les indemnités de résiliation sont perçues des locataires lorsque ces derniers résilient le bail avant son échéance contractuelle.

Ces indemnités sont rattachées à l'ancien contrat et sont comptabilisées en produits lors de l'exercice de leur constatation.

Les revenus locatifs regroupent :

- les loyers des immeubles de placement, les produits assimilables aux revenus locatifs tels que les loyers de parking et les indemnités de résiliation ;
- les autres revenus locatifs : produits de droits d'entrée et autres produits divers.

Les franchises de loyers, les paliers et les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail.

Les charges refacturées aux locataires ne sont pas intégrées dans les revenus locatifs, mais sont présentées en moins des charges locatives (avec quelques exceptions mineures en Scandinavie et Turquie).

### 6.2 Charges sur terrain (foncier)

#### Principes comptables

##### Baux à construction : IAS 40 et IAS 17

Les contrats de location de terrains et de constructions sont classés en tant que contrat de location simple ou location-financement, de la même manière que pour les contrats de location portant sur d'autres actifs.

Klépierre a considéré que pour les éléments terrain des contrats de construction, le critère de contrat de location simple était rempli.

Un versement initial effectué à ce titre représente des pré-loyers qui sont amortis sur la durée du contrat de location conformément aux avantages procurés. L'analyse est faite contrat par contrat.

Les charges du foncier correspondent aux redevances versées (ou amortissement des versements initiaux) lorsque le terrain fait l'objet d'un bail à construction ou d'une concession.



### 6.3 Charges locatives non récupérées

Ces charges figurent nettes des refacturations aux locataires et correspondent essentiellement aux charges sur locaux vacants.

### 6.4 Charges sur immeubles (propriétaire)

Elles se composent des charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses ainsi que des frais liés à la gestion immobilière.

### 6.5 Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation regroupent :

- les refacturations de travaux aux locataires ;
- les produits divers.

### 6.6 Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles

Les dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles s'élevaient à 14,8 millions d'euros, en baisse de 2,3 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015.

### 6.9 Coût de l'endettement net

Le coût de l'endettement net s'élevait à 197,7 millions d'euros contre 217,1 millions d'euros au 31 décembre 2015.

La diminution du coût de l'endettement provient de la restructuration de la dette (opération de rachat de plusieurs souches obligataires et remboursements réalisés en 2016).

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
<b>Produits financiers</b>	<b>109,0</b>	<b>161,1</b>
Produits de cession de valeurs mobilières	0,1	0,2
Produits d'intérêt sur swaps	57,9	104,0
Étalement des soultes sur swaps	0,3	0,3
Intérêts activés	9,2	14,9
Intérêts des avances associés	12,2	12,0
Intérêts reçus divers	3,0	5,2
Autres revenus et produits financiers	8,6	6,6
Gains de change	17,7	18,0
<b>Charges financières</b>	<b>- 306,7</b>	<b>- 378,2</b>
Charges de cession de valeurs mobilières		
Intérêts des emprunts obligataires	- 179,4	- 172,1
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit	- 23,3	- 92,3
Charges d'intérêt sur swaps	- 45,6	- 68,0
Étalement des soultes sur swaps	- 29,5	- 54,0
Intérêts des avances associés	- 1,9	- 2,3
Intérêts payés divers	- 1,6	- 2,8
Autres charges financières <sup>(2)</sup>	- 69,0	- 161,8
Pertes de change	- 15,0	- 16,7
Transfert de charges financières	5,1	7,6
Amortissement de la juste valeur de la dette <sup>(1)</sup>	53,6	184,1
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT</b>	<b>- 197,7</b>	<b>- 217,1</b>

(1) Correspond à l'amortissement de la mise à la juste valeur de la dette Corio constaté à la date d'acquisition.

(2) Y compris tous les coûts liés au remboursement anticipé de l'obligation apportée à l'offre.

### 6.7 Variation de la juste valeur des immeubles de placement

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	843,8	883,3
Immeubles de placement évalués au coût	- 15,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>828,8</b>	<b>883,4</b>

### 6.8 Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres de participation

Le résultat de cession s'élevait à 23,5 millions d'euros et provient principalement de la cession de :

- trois centres commerciaux en Espagne : Sexta Avenida, Espacio Torreldones et Ruta de la Plata ;
- les participations dans les centres commerciaux Åsane Storsenter en Norvège et Torp Köpcentrum en Suède ;
- un projet de bureaux à Pantin (France) ;
- plusieurs locaux commerciaux et un entrepôt en France ;
- un centre commercial à Caserta en Italie.

Le résultat de cession comprend également les droits d'enregistrement et les frais encourus dans le cadre des cessions.

## NOTE 7 Impôts

### Principes comptables

#### Régime fiscal pour les sociétés d'investissements immobiliers cotées

L'Assemblée Générale du 26 septembre 2003 a autorisé Klépierre à opter pour le régime fiscal SIIC.

#### Caractéristiques générales du régime fiscal SIIC

Le régime spécifique d'exonération d'impôts sur les sociétés institué en faveur des sociétés d'investissements immobiliers cotées (SIIC) est ouvert sur option aux sociétés cotées sur un marché réglementaire français, dotées d'un capital minimum de 15 millions d'euros et ayant pour objet principal l'acquisition ou la construction d'immeubles en vue de la location ou la détention directe ou indirecte de participations dans des personnes morales à objet social identique. L'option est irrévocable. Les filiales soumises à l'impôt sur les sociétés et détenues à au moins 95 % peuvent également opter pour ce régime.

En contrepartie de cette exonération, les sociétés d'investissements immobiliers cotées (SIIC) sont tenues de distribuer 95 % de leurs résultats de location, 60 % de leurs résultats de cession. De plus, le quota de 100 % de reversement des dividendes reçus des filiales est maintenu.

L'option au régime SIIC entraîne l'exigibilité immédiate d'un impôt de sortie au taux de 19 % sur les plus-values latentes relatives aux immeubles et aux titres de sociétés de personnes non soumises à l'impôt sur les sociétés. L'exit tax (impôt de sortie) est payable sur une période de quatre ans commençant au moment où l'entité concernée adopte le statut SIIC.

Une taxe de 3 % est appliquée sur les dividendes versés aux actionnaires ; elle est prélevée (i) sur les bénéfices non SIIC, et, de manière résiduelle, (ii) sur les bénéfices SIIC dans la mesure où le montant distribué dépasse la distribution annuelle minimum exigée.

#### Actualisation de la dette d'exit tax

La dette d'exit tax est actualisée en fonction de son échéancier.

La dette initialement comptabilisée au bilan est diminuée de l'actualisation, et une charge d'intérêt est constatée à chaque arrêté au compte de résultat permettant de ramener la dette à sa valeur nette actualisée à la date d'arrêté. Le taux d'actualisation retenu est fonction de la courbe des taux compte tenu du différé de paiement et majoré de la marge de refinancement de Klépierre.

#### Impôts sur les bénéfices des sociétés non éligibles au régime SIIC

Depuis l'adoption du régime en 2003, Klépierre SA détermine un secteur SIIC exonéré d'impôt sur les opérations de location d'immeubles et plus-values de cession, et un secteur taxable pour les autres activités.

L'impôt sur les bénéfices pour les sociétés exclues du régime SIIC est calculé selon les conditions de droit commun.

#### Régime fiscal des sociétés néerlandaises

Au terme de discussions menées entre le groupe Klépierre et le ministère des Finances Néerlandais, ce dernier a considéré que certaines activités menées par le Groupe n'étaient pas compatibles avec le régime FBI (régime fiscal permettant une exonération d'impôt sur les sociétés néerlandais). Compte tenu de la rentabilité de ces activités, Klépierre a préféré renoncer à l'application du régime FBI avec prise d'effet rétroactive au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

#### Régime fiscal des sociétés SOCIMI

Les SOCIMIs sont des sociétés dont l'activité principale est l'acquisition, la promotion et la réhabilitation d'actifs immobiliers urbains afin de les louer, soit directement soit par le biais de participations dans d'autres sociétés d'investissement immobilières.

Les revenus immobiliers des sociétés SOCIMIs sont exonérés (à la place du taux courant de 25 %) à condition que les exigences du régime SOCIMI soient respectées.

En outre, les distributions minimales obligatoires des bénéfices doivent être effectuées par les SOCIMI selon les critères suivants:

- 100 % des dividendes reçus des entités détenues ;
- 80 % du bénéfice résultant de la location d'immeubles et d'activités annexes ;
- 50 % des bénéfices résultant du transfert de biens immobiliers et d'actions liées à l'activité de l'entreprise, à condition que les bénéfices restants soient réinvestis dans d'autres biens immobiliers ou participations dans un délai maximum de trois ans à compter de la date du transfert. Dans le cas contraire 100 % des bénéfices doivent être distribués en dividendes une fois ce délai écoulé.

### Régime de droit commun et impôts différés

La charge d'impôt sur le bénéfice exigible est déterminée sur la base des règles et taux adoptés ou quasi adoptés à la fin de la période de reporting dans chaque pays d'implantation des sociétés du Groupe sur la période à laquelle se rapportent les résultats.

L'impôt sur le bénéfice exigible aussi bien que l'impôt sur les résultats futurs sont compensés quand ils trouvent leur origine au sein d'un même groupe fiscal, relèvent de la même autorité fiscale, et lorsque le droit légal de compensation existe.

Des impôts différés sont comptabilisés lorsqu'il existe des différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et passifs du bilan et leurs valeurs fiscales, pour celles donnant lieu à des résultats imposables au cours des périodes futures.

Un actif d'impôt différé est constaté en cas de pertes fiscales reportables dans l'hypothèse probable où l'entité concernée disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées.

Les impôts différés actifs et passifs sont évalués selon la méthode du report variable au taux d'impôt dont l'application est présumée sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt et réglementations fiscales qui ont été adoptés ou le seront avant la date de clôture. L'évaluation des actifs et des passifs d'impôts différés doit refléter les conséquences fiscales qui résulteraient de la façon dont l'entreprise s'attend, à la clôture de l'exercice, à recouvrer ou à régler la valeur comptable de ses actifs et de ses passifs.

Les impôts exigibles et différés sont comptabilisés comme un produit ou une charge d'impôt dans le compte de résultat, excepté pour les impôts différés comptabilisés ou soldés lors de l'acquisition ou la cession d'une filiale ou d'une participation, les gains et pertes latents sur les actifs disponibles à la vente. Dans ces cas, les impôts différés correspondants sont imputés sur les capitaux propres.

Les impôts différés sont calculés aux taux locaux approuvés à la date de clôture. Les taux appliqués sont : 34,43 % en France, 25 % en Espagne, 27,90 % en Italie, 33,99 % en Belgique, 29 % en Grèce, 22,5 % au Portugal, 19 % en Pologne, 9 % en Hongrie, 19 % en République tchèque, 21 % en Slovaquie, 22 % en Suède 24 % en Norvège, 29,22 % au Luxembourg, 25 % au Pays-Bas, 22 % au Danemark, 20 % en Turquie, 34,025 % en Allemagne, et 10 % en Bulgarie.

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Impôt exigible	- 29,0	- 32,9
Impôt différé	- 196,6	- 171,7
<b>TOTAL</b>	<b>- 225,6</b>	<b>- 204,6</b>

La charge d'impôt principalement composée d'impôt différé, s'établit à 225,6 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre une charge de 204,6 millions d'euros au 31 décembre 2015.

La décomposition de la charge d'impôt entre France (secteur SIIC et droit commun) et étranger figure dans le rapprochement entre impôt théorique et effectif :

En millions d'euros	France		Sociétés étrangères	Total
	Secteur SIIC	Droit commun		
Résultat avant impôts et avant quote-part de résultats des sociétés mises en équivalence	598,4	- 7,9	1 022,6	1 613,0
<b>Charge d'impôt théorique à 34,43 %</b>	<b>- 206,0</b>	<b>2,7</b>	<b>- 352,1</b>	<b>- 555,4</b>
<b>Résultats exonérés des régimes SIIC et SOCIMI</b>	<b>200,5</b>	<b>0,0</b>	<b>40,5</b>	<b>241,1</b>
<b>Secteurs taxables</b>				
Effet des décalages permanents	- 3,6	- 3,6	7,3	0,0
Retraitements de consolidations non taxés	15,7	- 0,4	1,7	17,0
Effets des déficits non activés	- 8,7	0,0	- 10,5	- 19,3
Imputation de déficits non activés	0,2	0,4	3,6	4,2
Impôts de sortie réserve spéciale des plus-values à long terme				0,0
Changement de régime fiscal				0,0
Actualisation des impôts différés suite à restructuration				0,0
Actualisation de taux et autres impôts	- 1,0	- 0,1	- 2,6	- 3,7
Différences de taux			90,4	90,4
<b>Charge d'impôt effective</b>	<b>- 3,0</b>	<b>- 1,0</b>	<b>- 221,6</b>	<b>- 225,6</b>

Les impôts différés sont constitués de :

En millions d'euros	31/12/2015	Variation de périmètre	Variation Résultat	Réserves de couverture des flux de trésorerie	Reclassements actif, passif	Autres variations	31/12/2016
Immeubles	- 1 236,1	- 24,2	- 168,0		0,8	8,8	- 1 418,8
Instruments dérivés	9,1			- 2,0		- 0,0	7,1
Déficits	58,6		- 13,3		- 0,0	0,7	45,9
Autres éléments	- 8,5	0,2	- 5,1		2,9	0,6	- 10,0
<b>Total entités en position nette passive</b>	<b>- 1 176,9</b>	<b>- 24,0</b>	<b>- 186,4</b>	<b>- 2,0</b>	<b>3,6</b>	<b>10,0</b>	<b>- 1 375,7</b>

En millions d'euros	31/12/2015	Variation de périmètre	Variation Résultat	Réserves de couverture des flux de trésorerie	Reclassements actif, passif	Autres variations	31/12/2016
Immeubles	16,5	- 0,8	- 14,1		- 0,8	- 0,0	0,9
Instruments dérivés	37,4			- 14,0			23,3
Déficits	16,1		1,7		0,0	- 2,8	15,1
Autres éléments	- 2,4	2,3	2,2		- 2,9	2,2	1,4
<b>Total entités en position nette active</b>	<b>67,6</b>	<b>1,5</b>	<b>- 10,2</b>	<b>- 14,0</b>	<b>- 3,6</b>	<b>- 0,6</b>	<b>40,7</b>
<b>POSITIONS NETTES</b>	<b>- 1 109,3</b>	<b>- 22,5</b>	<b>- 196,6</b>	<b>- 16,0</b>	<b>0,0</b>	<b>9,4</b>	<b>- 1 334,9</b>

L'impôt différé au compte de résultat est une charge nette de 196,6 millions d'euros. Les principales composantes de cette charge sont :

- une charge de 182,1 millions d'euros provenant de la variation des impôts différés sur les différences temporelles liées aux variations de juste valeur et de valeur fiscale des immeubles de placement ;
- une charge de 11,6 millions d'euros résultant de l'utilisation de déficits fiscaux partiellement compensée par l'activation des déficits de la période ;
- une charge de 2,9 millions d'euros liée à la variation d'autres différences temporelles bilancielle (y compris impôts différés sur change et dérivés).

Les « Variations de périmètre » correspondent principalement à l'effet de la première consolidation de Oslo City Kjøpesenter AS et à la cession du centre commercial suédois, Torp.

Les « Autres variations », pour un montant de 9,4 millions d'euros, comprennent essentiellement l'effet de la variation des devises.

Les déficits ordinaires sont activés si leur récupération est jugée probable. L'horizon attendu de recouvrement des reports déficitaires activés pour l'ensemble des entités du Groupe est de trois à neuf ans en moyenne.

Le montant d'impôts différés non activés au titre des déficits ordinaires s'élève à 255,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 235,6 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Pays	Taux d'impôt applicable	Stock des déficits ordinaires au 31/12/2015	Stock des déficits ordinaires au 31/12/2016	Variation des déficits ordinaires	Impôts différés actifs au 31/12/2015	Impôts différés actifs au 31/12/2016	Variation des impôts différés actifs	Impôts différés actifs au 31/12/2016	Impôts différés non actifs au 31/12/2016	Commentaires
<b>Belgique</b>	33,99 %	- 39 835	- 42 878	- 3 043	5 094	14 574	132	5 226	9 348	Report illimité des déficits ordinaires
<b>Danemark</b>	22,00 %	- 23 861	- 18 101	5 759	5 249	3 982	- 1 267	3 982	- 0	Report illimité des déficits ordinaires Utilisation des déficits limitée à 60 % du résultat taxable (au-delà de 7,5m DKK)
<b>Espagne</b>	25,00 %	- 129 592	- 109 852	19 740	21 360	27 463	- 1 145	20 215	7 248	Déficits reportables sur 18 ans Utilisation des déficits limitée à 25 % du résultat taxable
<b>France</b>	34,43 % 33,00 % 19,00 %	- 456 948	- 486 419	- 29 471		121 997			121 997	Report illimité des déficits ordinaires Utilisation des déficits limitée à 50 % du résultat taxable (au-delà de 1m EUR)
<b>Grèce</b>	29,00 %	- 14 704	- 7 755	6 949		2 249			2 249	Déficits reportables sur 5 ans
<b>Hongrie</b>	9,00 %	- 179 367	- 181 847	- 2 480		16 366			16 366	Report illimité des déficits ordinaires créés avant 2014 Les déficits crés à partir de 2014 sont reportables sur 5 ans Utilisation des déficits limitée à 50 % du résultat taxable
<b>Italie</b>	24,00 % ou 27,90 %	- 75 752	- 74 398	1 354	11 046	20 236	- 1 179	9 867	10 369	Report illimité des déficits ordinaires Pas de limitation pour les 3 premières années Après 3 ans, utilisation des déficits limitée à 80 % du résultat taxable
<b>Luxembourg</b>	29,22 %	- 41 113	- 91 098	- 49 985		26 619			26 619	Report illimité des déficits ordinaires
<b>Norvège</b>	24,00 %	- 94 259	- 70 555	23 704	15 710	16 933	- 6 671	9 039	7 894	Report illimité des déficits ordinaires
<b>Pays-Bas</b>	25,00 %	- 7 842	- 7 502	340		1 876			1 876	Déficits reportables sur 9 ans
<b>Pologne</b>	19,00 %	- 60 318	- 43 264	17 054		8 220	- 4	- 4	8 224	Déficits reportables sur 5 ans Au maximum 50 % des déficits reportables peuvent être utilisés au titre d'une année
<b>Portugal</b>	22,50 %	- 11 578	- 6 764	4 814		1 522			1 522	Déficits crés à partir de 2014 reportables sur 12 ans Utilisation des déficits limitée à 70 % du résultat taxable
<b>République tchèque</b>	19,00 %	- 1 349		1 349	256		- 256			Déficits reportables sur 5 ans
<b>Turquie</b>	20,00 %	- 63 555	- 57 321	6 234		11 464			11 464	Déficits reportables sur 5 ans
<b>Allemagne</b>	34,025 %	- 17 374	- 25 775	- 8 401		8 771			8 771	Report illimité des déficits ordinaires Utilisation des déficits limitée à 60 % du résultat taxable (au-delà de 1m EUR)
<b>Bulgarie</b>	10,00 %		- 674	- 674		67			67	Déficits reportables sur 5 ans
<b>Suède</b>	22,00 %	- 151 646	- 153 435	- 1 788	15 978	33 756	- 3 296	12 682	21 074	Report illimité des déficits ordinaires
<b>TOTAL</b>		<b>- 1 369 093</b>	<b>- 1 377 638</b>	<b>- 8 545</b>	<b>74 693</b>	<b>316 095</b>	<b>- 13 686</b>	<b>61 007</b>	<b>255 088</b>	

En Italie, suite au changement de taux d'impôt (IRES), applicable à compter de 2017, l'impôt différé sur les déficits est calculé en utilisant le taux long terme soit 27,9 % (contre 31,4 % au 31 décembre 2014). Le taux de 24 % est une exception appliqué à certaines sociétés Italiennes exemptées de l'IRAP (taux additionnel de 3,9 %).

## NOTE 8 Exposition aux risques et stratégie de couverture

Klépierre identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (taux, liquidité, change, contrepartie, actions propres, etc.), et définit les politiques de gestion applicables le cas échéant. Le Groupe est attentif à la gestion des risques financiers inhérents à son activité et aux instruments financiers qu'il utilise.

### 8.1 Risque de taux

#### 8.1.1 Risque de taux – exposition dette à taux variable

##### Récurrence du besoin de financement à taux variable

Les dettes à taux variable représentent 35 % de l'endettement au 31 décembre 2016 (avant couverture). Elles comportent les emprunts bancaires (sécurisés et non sécurisés), les billets de trésorerie et l'utilisation des découverts autorisés.

##### Risque identifié

Une hausse des taux d'intérêt sur lesquels les dettes à taux variable sont indexées (Euribor, Nibor, Stibor et Cibor) pourrait entraîner une augmentation des charges d'intérêts futures.

##### Évaluation de l'exposition au risque

Les deux premiers tableaux ci-après mesurent l'exposition du résultat de Klépierre à une hausse des taux d'intérêt, avant et après couverture.

Par ailleurs, les variations de juste valeur des swaps de couverture « Cash-Flow Hedge » étant enregistrées en fonds propres, le tableau ci-dessous évalue l'impact sur les fonds propres qu'induirait une hausse des taux, sur la base du portefeuille de swaps « Cash-Flow Hedge » de Klépierre en fin de période (y compris swaps à départ décalé).

Position de taux après couverture <i>En millions d'euros</i>	Montant	Variation des charges financières induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt
<b>Position Brute avant couverture (dette à taux variable)</b>	<b>3 086,4</b>	<b>30,9</b>
– Couverture nette	- 1 359,4	- 13,6
<b>Position Brute après couverture</b>	<b>1 727,0</b>	<b>17,3</b>
– Valeurs mobilières de placement	- 7,1	- 0,1
<b>POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>1 719,9</b>	<b>17,2</b>

Juste valeur de la couverture Cash-Flow Hedge <i>En millions d'euros</i>	Notionnel	Juste valeur pied de coupon	Variation des capitaux propres induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt
<b>Swaps Cash-Flow Hedge au 31/12/2016</b>			
– Portefeuille en euros	664,0	- 28,4	25,5
– Portefeuille Steen & Strøm	565,0	- 32,4	13,8
<b>SWAPS CASH-FLOW HEDGE AU 31/12/2016</b>	<b>1 229,0</b>	<b>- 60,8</b>	<b>39,4</b>

La répartition des dettes financières après couverture de taux est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	Dettes à taux fixe ou dettes converties à taux fixe			Dettes à taux variable			Dettes financières brutes totales		Coût moyen de la dette base 31/12/16
	Montant	Taux	Part fixe	Montant	Taux	Part variable	Montant	Taux	
31/12/2014	4 029	3,03 %	75 %	1 368	1,56 %	25 %	5 396	2,66 %	2,76 %
31/12/2015	6 851	2,43 %	77 %	1 999	1,15 %	23 %	8 850	2,14 %	2,20 %
31/12/2016	7 205	2,15 %	81 %	1 725	1,12 %	19 %	8 930	1,96 %	2,00 %

NB : Le coût moyen de la dette « base 31/12/2016 » est calculé sur la base des taux d'intérêt et de la structure de financement au 31 décembre 2016 et ne constitue donc pas une prévision du coût moyen de la dette de Klépierre pour la période à venir. Il inclut les étalements de frais et primes d'émission.

##### Stratégie de couverture

Klépierre s'est fixé un taux de couverture cible autour de 70 %. Ce taux est défini comme la proportion de dettes à taux fixe (après couverture) dans les dettes financières brutes. Le taux de couverture au 31 décembre 2016 est au-delà de l'objectif et s'établit à 81 %.

Pour atteindre son niveau cible, Klépierre a recours à des contrats de swaps, permettant de figer le taux de financement à taux variable ou inversement de variabiliser des financements à taux fixe.

Klépierre couvre également son risque contre la hausse des taux courts par l'achat de caps qui limite les variations possibles sur un indice de référence.

Compte tenu de son activité de propriétaire immobilier à long terme et de sa stratégie de développement, Klépierre est structurellement emprunteur. Le Groupe ne cherchant pas à réduire la part des dettes à court terme dans son endettement, il est donc hautement probable que les dettes à taux variable à court terme seront renouvelées à moyen terme. C'est pourquoi la stratégie de couverture du risque de taux de Klépierre porte à la fois sur la partie longue et la partie courte de son endettement.

De manière générale, la durée de l'instrument de couverture peut être supérieure à celle des dettes couvertes à condition que le plan de financement de Klépierre souligne le caractère hautement probable d'un renouvellement de ces dettes.

## 8.1.2 Risque de taux – exposition dette à taux fixe

### Description de l'endettement à taux fixe

L'endettement à taux fixe de Klépierre correspond aujourd'hui essentiellement aux emprunts obligataires (Euro et NOK), et à des emprunts hypothécaires en Scandinavie.

### Risque identifié

Sur son endettement à taux fixe, Klépierre est exposé aux variations des taux de marché sans risque, dans la mesure où la juste valeur des dettes à taux fixe augmente lorsque les taux baissent et inversement.

Par ailleurs, Klépierre pourrait se trouver en situation de savoir, à une date donnée, que le Groupe devra lever de la dette à taux fixe à une date ultérieure (exemple : acquisition prévue). Le Groupe serait alors exposé au risque de variation des taux d'intérêt avant la mise en place de l'emprunt. Klépierre pourrait alors envisager de couvrir ce risque, considéré comme un risque « Cash-Flow Hedge » en normes IFRS.

### Évaluation de l'exposition au risque et stratégie de couverture

Au 31 décembre 2016, les dettes souscrites à taux fixe représentent 5 843 millions d'euros avant couverture.

La stratégie de couverture du risque de taux « Fair Value Hedge » est calibrée en fonction de l'objectif de taux de couverture global. Elle repose également sur l'utilisation de swaps de taux permettant de remplacer les paiements à taux fixe en paiements à taux variable.

La composante « Marge de crédit » n'est pas couverte.

La durée des instruments de couverture « Fair Value Hedge » n'est jamais supérieure à la durée de la dette couverte, Klépierre souhaitant obtenir un niveau d'« efficacité » très forte au sens des normes IAS 32/39.

## 8.1.3 Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2016, les valeurs mobilières de placement de Klépierre représentent 7,1 millions d'euros. Les équivalents de trésorerie sont composés de fonds monétaires type OPCVM en France (6,1 millions d'euros) et de bons du trésor italien (1,0 million d'euros).

Ces placements exposent Klépierre à un risque de taux modéré compte tenu de leur caractère temporaire (placements de trésorerie) et des montants en jeu.

## 8.1.4 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Le Groupe n'ayant pas opté pour une comptabilisation en juste valeur de ses passifs financiers, la comptabilisation des dettes financières au bilan s'effectue au coût amorti.

Le tableau ci-dessous permet de comparer les justes valeurs des dettes et leur valeur nominale. Les justes valeurs ont été établies selon les principes suivants :

- dettes bancaires à taux variable : juste valeur égale au montant nominal ;
- dettes bancaires à taux fixe : juste valeur calculée sur la base des variations de taux uniquement ;
- dettes obligataires : utilisation de cotations de marché si elles sont disponibles.

Klépierre a choisi de ne pas réévaluer la composante marge de ses emprunts non cotés compte tenu de leur montant modeste.

En millions d'euros	31/12/2016			31/12/2015		
	Valeurs nominales	Juste valeur	Variation de JV induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt*	Valeurs nominales	Juste valeur	Variation de JV induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt*
Emprunts obligataires à taux fixe	5 725,8	6 005,1	- 281,7	5 443,5	5 805,9	- 235,2
Emprunts bancaires à taux fixe	117,6	118,6	- 0,7	293,8	299,8	- 1,5
Autres emprunts à taux variable	3 086,2	3 086,2		3 112,6	3 112,6	
<b>TOTAL</b>	<b>8 929,7</b>	<b>9 209,9</b>	<b>- 282,4</b>	<b>8 850,0</b>	<b>9 218,3</b>	<b>- 236,7</b>

\* Changement de la juste valeur de la dette résultant d'une modification de la courbe de taux.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan pour leur juste valeur. Au 31 décembre 2016, une hausse de 100 points de base de la courbe de taux entraînerait une baisse de 7,1 millions d'euros de la valeur des dérivés de taux d'intérêt du Groupe en euros.

## 8.2 Risque de liquidité

Klépierre est attentif à refinancer son activité sur le long terme et à diversifier les échéances et les sources de financement du Groupe, de manière à faciliter les renouvellements.

Ainsi, la durée moyenne de la dette est de six années au 31 décembre 2016 et l'endettement est réparti entre différents marchés (le marché obligataire et les billets de trésorerie représentent 84 % de la dette, le solde ayant été levé sur le marché bancaire). Pour le marché bancaire, les supports (crédits syndiqués, crédits bilatéraux, prêts hypothécaires...) et les contreparties sont également multiples.

L'encours de billets de trésorerie, qui représente l'essentiel des financements à court terme, ne dépasse jamais le montant des lignes de « back-up » qui permettraient un refinancement immédiat de cet encours en cas de difficulté de renouvellement sur le marché.

De plus, Klépierre dispose de lignes de crédit non utilisées (y compris les concours bancaires) pour un montant de 2 119 millions d'euros et 414 millions d'euros disponible sur les comptes bancaires au 31 décembre 2016. Ces lignes seront suffisantes pour absorber sans difficulté les principaux refinancements prévus au cours des trois prochains exercices.

D'une manière générale, l'accès aux financements des sociétés foncières est facilité par la sécurité qu'offrent aux prêteurs leurs actifs immobiliers.

Certains financements de Klépierre (crédits bilatéraux, emprunts obligataires, etc.) sont assortis de covenants financiers dont le non-respect pourrait constituer des cas d'exigibilité anticipée. Ces



covenants portent sur des ratios dont le suivi est standard pour les acteurs de l'immobilier, et les limites imposées laissent suffisamment de flexibilité à Klépierre. L'absence de respect de ces covenants pourrait engendrer une obligation de remboursement anticipé.

Certains des emprunts obligataires de Klépierre SA (5 627 millions d'euros) incluent une option à la main des porteurs, leur donnant la possibilité de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle portant la notation de Klépierre dans la catégorie « non-investment grade ». Hormis cette clause, aucun covenant financier ne fait référence à la notation conférée à Klépierre par l'agence Standard & Poor's.

Les principaux covenants sont détaillés dans le rapport de gestion.

### 8.3 Risque de change

À ce jour, l'essentiel des activités de Klépierre a lieu dans des pays de la zone euro, à l'exception de la Norvège, de la Suède, du Danemark, de la République tchèque, la Hongrie, la Pologne et la Turquie.

À l'exception de la Scandinavie et la Turquie, le risque de change n'a pas été jugé suffisamment important pour être couvert par des instruments dérivés, les acquisitions et leur financement ayant été réalisés en euros.

En règle générale, les loyers sont facturés aux preneurs en euro avec une conversion en devise locale à la date de facturation. Les preneurs ont le choix de régler leurs loyers en devise locale ou en euros. Le risque de change sur les loyers minimums garantis se limite donc à l'écart éventuel entre le loyer facturé et le loyer encaissé lorsque la devise se déprécie face à l'euro entre la facturation aux preneurs et le règlement effectif par le preneur en devise locale.

Parallèlement, Klépierre s'assure que les loyers des locataires ne représentent pas une part trop importante de leurs chiffres d'affaires de manière à éviter, en cas de forte appréciation de l'euro, une dégradation de leur situation financière qui pourrait augmenter le risque d'impayés pour Klépierre.

En Scandinavie, au contraire, les baux sont libellés en monnaie locale. Les financements y sont en conséquence levés en monnaie locale également. L'exposition principale du groupe Klépierre au risque de

change scandinave se limite donc essentiellement aux fonds investis dans la société (quote-part des fonds propres de Steen & Strøm) qui ont été financés en euros.

En Turquie, les baux sont libellés en euros ou en dollars US. Les investissements en Turquie dont les baux sont libellés en dollars USD sont couverts par la souscription de contrat à terme en dollars US contre euros.

### 8.4 Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie est limité par le fait que Klépierre est structurellement emprunteur. Il se limite donc essentiellement aux placements effectués par le Groupe et aux contreparties du Groupe dans les transactions de produits dérivés.

#### 8.4.1 Risque de contrepartie sur les valeurs mobilières de placement

Le risque de contrepartie sur les placements est limité par le type de supports utilisés :

- OPCVM monétaires gérées par des établissements reconnus, et donc portant sur des signatures diversifiées ;
- emprunts d'État de pays où Klépierre est présent (sous forme de prêt/emprunt) ;
- occasionnellement, certificats de dépôt émis par des banques de premier plan.

#### 8.4.2 Risque de contrepartie sur les instruments de couverture

Klépierre ne s'engage dans des transactions d'instruments dérivés qu'avec des établissements financiers de solidité financière reconnue.

### 8.5 Risque sur actions

Au 31 décembre 2016 Klépierre ne détient pas d'actions cotées en dehors de ses propres titres (2 528 452 titres au 31 décembre 2016), lesquels sont comptabilisés en fonds propres au coût historique.

## NOTE 9 Engagements de financement et de garantie

### 9.1 Engagements donnés

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Engagements liés au périmètre du Groupe consolidé</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
Engagements de prise de participations	3,0	3,0
<b>Engagements liés au financement du Groupe</b>	<b>1 170,3</b>	<b>1 632,8</b>
Garanties financières données	1 170,3	1 632,8
<b>Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe</b>	<b>97,8</b>	<b>98,6</b>
Engagements sous conditions suspensives	7,5	7,8
Engagements de réalisation de travaux	59,6	50,8
Garanties locatives et cautions	4,1	3,9
Autres engagements donnés	26,7	36,1
<b>TOTAL</b>	<b>1 271,1</b>	<b>1 734,4</b>

### 9.1.1 Engagements liés au périmètre du Groupe consolidé

#### Engagements de prise de participations

Au 31 décembre 2016, ce poste comprend un éventuel complément de prix relatif à l'acquisition d'un projet en France, contractuellement plafonné à 3 millions d'euros hors droits. Le montant du complément de prix, sujet à la réalisation de conditions prédéfinies, sera calculé dans les trente jours suivant la date du deuxième anniversaire de la date d'ouverture du centre.

En millions d'euros	Montant de l'emprunt au 31/12/2016	Montant de l'hypothèque et du nantissement au 31/12/2016
France <sup>(1)</sup>	73,4	235,4
Italie	27,1	90,0
Norvège	278,0	448,7
Suède	327,5	375,1
Danemark	441,7	534,0
Espagne	22,6	22,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 170,3</b>	<b>1 705,7</b>

(1) Incluant une hypothèque de 156,1 millions d'euros relatif au contrat de crédit de Massalia Shopping Mall.

### 9.1.3 Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

#### Engagements sous conditions suspensives

Les engagements sous conditions suspensives correspondent à des promesses d'acquisition de terrains ou d'actifs ainsi qu'à des compléments de prix sur acquisitions.

Des engagements ont été donnés principalement pour l'acquisition de droits au bail et de baux à constructions.

#### Engagements de réalisation de travaux

Les garanties de réalisation de travaux augmentent de 8,8 millions d'euros par rapport à 2015.

L'augmentation correspond aux projets en cours. Les principaux projets sont l'extension de Val d'Europe (27,2 millions d'euros), le projet du Prado (5,8 millions d'euros), Portet sur Garonne (2,4 millions d'euros) et Centre Bourse (1,5 million d'euros) en France, Kristianstad (15,2 millions d'euros) en Suède, et Principe Pio (2,6 millions d'euros) en Espagne.

#### Garanties locatives et cautions

Le poste de garanties locatives et cautions est essentiellement constitué de cautions pour les locaux d'exploitation des filiales de gestion du Groupe (Klépierre Management) à l'étranger.

### 9.3 Engagements reçus

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
<b>Engagements liés au financement du Groupe</b>	<b>1 855,4</b>	<b>1 830,0</b>
Accords de financement obtenus, non utilisés	1 855,4	1 830,0
<b>Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe</b>	<b>380,9</b>	<b>460,2</b>
Engagements de vente	13,5	87,2
Cautions reçues en garantie de l'activité de gestion immobilière (dans le cadre de la loi Hoguet)	190,0	190,0
Cautions reçues des locataires	177,4	183,0
<b>TOTAL</b>	<b>2 236,3</b>	<b>2 290,2</b>

### 9.1.2 Engagements liés au financement du Groupe

#### Garanties financières données

En règle générale, le Groupe finance son patrimoine par fonds propres ou dettes contractées par la société mère. Dans certains cas, notamment dans les pays scandinaves, Steen & Strøm s'appuie principalement sur des financements hypothécaires en devises locales pour financer son activité.

La ventilation par pays des dettes garanties, des hypothèques et des nantissements de loyers figure dans le tableau ci-après :

#### Autres engagements donnés

Les autres engagements sont donnés essentiellement pour des garanties de paiement de montants dus à l'État (22,4 millions d'euros) et des cautions sur prêts au personnel.

#### Autres engagements donnés relatif à des contrats de bail

La construction du centre commercial St Lazare a été autorisée dans le cadre d'une autorisation d'occupation temporaire (AOT) du domaine public conclue en juillet 2008 entre la société SOAVAL (groupe Klépierre) et la SNCF pour une durée de 40 ans.

La SNCF dispose à plusieurs échéances et en contrepartie d'une indemnité contractuelle 1) d'une option d'achat des titres de la société SOAVAL, 2) d'une faculté de résiliation de l'AOT.

### 9.2 Engagements réciproques

Liés au développement de projets, ils s'élèvent à 194,1 millions d'euros et sont principalement liés aux garanties financières données aux contractants de Hoog Catharijne aux Pays-Bas pour 138,0 millions d'euros et du centre commercial du Prado pour 56,1 millions d'euros. En contrepartie, Klépierre reçoit des garanties financières des contractants pour réaliser les travaux.

### 9.3.1 Engagements liés au financement du Groupe

#### Accords de financement obtenus, non utilisés

Au 31 décembre 2016, Klépierre dispose de 1 855 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées sur les crédits bilatéraux et syndiqués.

Par ailleurs, 165 millions d'euros supplémentaires sont disponibles au titre d'un concours non confirmé au 31 décembre 2016, octroyé par plusieurs banques. Steen & Strøm dispose de 99 millions d'euros de lignes de crédit composées de découverts.

### 9.3.2 Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

#### Engagements de vente

Au 31 décembre 2016, les engagements de vente portent sur un centre commercial en France. En 2015, ils concernaient un projet de bureau, cédé en juin 2016.

### Cautions reçues en garantie de l'activité de gestion immobilière (dans le cadre de la loi Hoguet)

Pour ses activités de gestion immobilière le groupe Klépierre bénéficie, par l'intermédiaire de Klépierre Management, d'une garantie financière auprès du Crédit Agricole d'un montant plafonné à 190 millions d'euros pour le 31 décembre 2016.

### Cautions reçues des locataires

Dans le cadre de son activité locative, le Groupe reçoit des garanties de paiement émises par des établissements financiers en garantie des sommes dues par les locataires.

À notre connaissance, il n'y a pas d'omission d'un engagement hors bilan significatif ou qui pourrait le devenir dans le futur selon les normes comptables en vigueur.

## 9.4 Principaux pactes d'actionnaires et évaluation du contrôle

Sociétés (Pays)	Partenaires	Date du pacte ou du dernier avenant	% de contrôle du Groupe	Type de contrôle du Groupe	Contenu
Klécar France SNC, Klécar Europe Sud SCS, Solorec SC et Klécar Participations Italie SAS (France)	CNP Assurances, Ecuireuil Vie	30/12/2004	83,00 %	Contrôle Exclusif	Le pacte concerne 10 actifs et prévoit les protections usuelles de minoritaires : droit de préemption, droit de sortie conjointe, processus de décision en cas d'investissement ou de désinvestissement.  Deux clauses ont été prévues : <ul style="list-style-type: none"> <li>— en faveur de Klépierre : obligation de sortie des minoritaires à la demande de Klépierre en cas de cession du patrimoine Klécar à un tiers ;</li> <li>— en faveur des minoritaires : processus permettant à ces derniers, en 2016 et 2017 pour les sociétés italiennes, d'envisager différents schémas de sortie : partage ou vente des actifs, rachat par Klépierre des titres des minoritaires (sans obligation pour Klépierre), ou cession à un tiers avec paiement d'une décote par Klépierre si l'offre est inférieure à l'actif net réévalué.</li> </ul>
Bègles Arcins SCS (France)	Assurécureuil Pierre 3 SC	02/09/2003	52,00 %	Contrôle Exclusif	Le pacte contient des dispositions relatives à la gouvernance de la société et prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts, ainsi qu'une clause de résolution des litiges
Secovalde SCI, Valdebac SCI (France)	Vendôme Commerces SCI	23/11/2010	55,00 %	Contrôle Exclusif	Le pacte prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale) et en matière de changement de contrôle d'un associé.
Portes de Claye SCI (France)	Cardif Assurances vie	16/04/2012	55,00 %	Contrôle Exclusif	Le pacte contient des dispositions régissant les rapports entre associés au sein de la société. Il prévoit les protections usuelles en cas de projets de cession de parts sociales à un tiers : droit de préemption réciproque, droit de sortie conjointe totale réciproque, obligation de sortie conjointe totale du minoritaire en cas de projet de cession de la totalité des parts de la société par le majoritaire.  Il contient également un droit de première offre en faveur du minoritaire en cas de vente d'actifs par la société.
Massalia Invest SCI, Massalia Shopping Mall SCI (France)	Lacydon SA	14/11/2014	60,00 %	Contrôle Exclusif	Le pacte contient des dispositions régissant les rapports entre associés desdites sociétés, et notamment : la gouvernance de Massalia Invest et de Massalia Shopping Mall SCI, les modalités de cession et de liquidité de la participation des associés dans Massalia Invest (droit de premier refus, droit de sortie conjointe, clause de changement de contrôle, option d'achat), les conditions et principales modalités de financement de Massalia Invest et de Massalia Shopping Mall SCI.

Sociétés (Pays)	Partenaires	Date du pacte ou du dernier avenant	% de contrôle du Groupe	Type de contrôle du Groupe	Contenu
Nordica Holdco AB, Storm Holding Norway AS et Steen & Strøm AS (Suède & Norvège)	Stichting Pensioenfonds ABP, Storm ABP Holding B.V., PG Strategic Real Estate Pool N.V. et Stichting Depository APG Real Estate Pool	07/10/2008	56,10 %	Contrôle Exclusif	<p>Le pacte prévoit les protections usuelles des minoritaires ; majorité qualifiée pour certaines décisions, option d'achat en cas de blocage, droit de sortie conjointe et également les dispositions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– une période d'inaliénabilité des actions de Steen &amp; Strøm pendant une période d'un an à compter de la réalisation de l'acquisition ;</li> <li>– chaque partie bénéficie d'un droit de première offre sur les actions dont l'autre partie envisagerait le transfert à un tiers, étant toutefois précisé que dans le cas d'un transfert d'actions par une partie (autre que Klépierre ou l'un de ses affiliés) à une personne exerçant une activité concurrente (telle que définie dans le pacte) à celle de Klépierre, c'est un droit de premier refus et non un droit de première offre qui trouve à s'appliquer sur les actions ;</li> <li>– à compter de la sixième année de la réalisation de l'acquisition, chacune des parties peut demander à l'Assemblée de se prononcer, à la majorité des deux tiers, sur la cession de la totalité des actions ou des actifs de Steen &amp; Strøm, ou sur l'introduction en bourse de la société.</li> </ul> <p>Le Groupe a le droit de nommer trois membres du Conseil d'administration dont le Président, tandis que le partenaire nomme deux membres. Compte tenu du pacte conclu entre les associés et suite à l'analyse des décisions réservées au partenaire, ce dernier a des droits protectifs.</p>
Kleprim's SC (France)	Holprim's SAS	30/11/2016	50,00 %	Contrôle Conjoint	<p>Le pacte contient un droit de sortie au profit de Kleprojet 1 en cas de non-réalisation des conditions suspensives qui y sont stipulées, les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale), en matière de changement de contrôle d'un associé et des dispositions régissant les rapports entre associés.</p>
Cecobil SCS (France)	Vendôme Commerces SCI	25/10/2007	50,00 %	Contrôle Conjoint	<p>Le pacte prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale) et en matière de changement de contrôle d'un associé.</p>
Du Bassin Nord SCI (France)	Icade SA	NA	50,00 %	Contrôle Conjoint	<p>La société du Bassin Nord est détenue à parts égales par les groupes Klépierre et Icade. Cette société est en cogérance. Les co-gérants sont rémunérés par décision collective des associés, ces derniers ne pouvant se retirer totalement ou partiellement qu'après autorisation unanime des autres associés.</p>
Holding Klege Sarl (Luxembourg – Portugal)	Torelli SARL	24/11/2008	50,00 %	Contrôle Conjoint	<p>Le pacte comprend les dispositions usuelles en matière d'opération sur le capital social, de prise de décision et de droit d'information. Les parties bénéficient d'un droit de préemption en cas de projet de cession de parts sociales à un tiers.</p> <p>Chaque partenaire a le droit d'élire le même nombre de membres au sein du Conseil d'administration. Le Président est choisi pour une période de 12 mois successifs en alternance avec le partenaire. Toutes les décisions sont adoptées à la majorité simple.</p>
Italian Shopping Centre Investment SRL (Italie)	Allianz Lebensversicherungs-Aktiengesellschaft	05/08/2016	50,00 %	Contrôle Conjoint	<p>Le pacte contient des dispositions régissant les rapports entre associés, et notamment les décisions dont l'approbation doit obligatoirement être soumise à l'accord des co-associés. Il contient également un droit de première offre et une clause de résolution des conflits (« deadlock »).</p>
Clivia SpA, Il Destriero SpA (Italie)	Finiper, Finiper Real Estate & Investment, Iper Montebello SpA, Immobiliare Finiper et Cedro 99	14/12/2007	50,00 %	Contrôle Conjoint	<p>Le pacte permet à Finiper de vendre à Klépierre les titres qu'elle détient dans la société Clivia. Ce put, qui expire en 2017, est fractionnable en deux tranches de 25 %.</p> <p>En cas de refus par Klépierre sur les deux tranches de Clivia, une indemnité est due au groupe Finiper.</p>
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS (Turquie)	Divers Personnes Physiques	2005	46,92 %	Influence notable	<p>Le pacte contient des dispositions régissant les rapports entre associés, la composition du Conseil d'administration et notamment le nombre de représentants de chacun des actionnaires audit conseil. Il comprend également des dispositions relatives aux majorités requises pour l'adoption des décisions qui doivent obligatoirement être soumises à l'approbation du Conseil d'administration.</p>

## 9.5 Engagements sur contrats de location simple – bailleurs

Les clauses principales contenues dans un contrat de location simple sont décrites ci-dessous.

Le contrat de location prévoit des durées de location variables selon les pays. Les modalités de fixation et d'indexation du loyer y sont déterminées.

L'indexation permet une revalorisation du loyer minimum garanti, par l'application d'un indice qui varie selon le pays.

### Une indexation propre à chaque pays

La France applique sur ses baux une indexation sur l'indice des loyers commerciaux (ILC) ou bien sur l'indice du coût de la construction (ICC). L'ILC est un indice synthétique composé de l'indice des prix à la consommation (IPC), de l'indice des chiffres d'affaires du commerce de détail en valeur (ICAV) et de l'indice du coût de la construction (ICC). Les baux sont indexés au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année. La plupart des baux, soit 75 %, sont indexés sur l'ILC du deuxième trimestre publié en octobre et applicable au 1<sup>er</sup> janvier suivant.

En Belgique, l'indice retenu est l'indice Santé (la valeur actuelle de cet indice est obtenue par la soustraction de certains produits du panier de l'indice des prix à la consommation, à savoir les boissons alcoolisées, le tabac et les carburants, à l'exception du LPG). Les baux sont indexés à la date d'anniversaire de prise d'effet du bail.

En Espagne, l'indice des prix à la consommation (IPC) est enregistré annuellement au 1<sup>er</sup> janvier.

En Italie, le système repose sur les indices des prix à la consommation des ménages ouvriers et employés hors tabac (ISTAT) mais la mise en œuvre de l'indexation est plus complexe : selon les baux, on applique soit 75 % de la progression de l'ISTAT (baux réglementés de type locazione), soit l'indice sectoriel de référence à 100 %.

Au Portugal, l'indice retenu est celui des prix à la consommation (IPC) hors immobilier.

En Grèce, on applique le Consumer Price Index (CPI).

En Europe centrale, l'indice IPCH zone euro, publié par Eurostat, est basé sur les prix à la consommation des pays de l'Union monétaire européenne.

En Norvège, les baux sont généralement conclus pour une durée de cinq ou dix ans. Sauf accord contraire, chaque partie est en droit de demander annuellement l'actualisation du loyer sur la base de l'évolution de l'indice norvégien des prix à la consommation.

En Suède, dès lors qu'un bail est d'une durée supérieure à trois ans, une indexation annuelle en fonction de l'indice suédois des prix à la consommation est habituellement prévue.

Au Danemark, en règle générale, le loyer est actualisé annuellement sur la base de l'évolution de l'indice danois des prix à la consommation. Aux termes de la loi sur les baux commerciaux, chaque partie est en droit de demander l'ajustement du loyer à sa valeur de marché tous les quatre ans. Cette disposition s'applique sauf accord contraire des parties.

Aux Pays-Bas, les loyers sont dans la plupart des cas révisés annuellement sur la base de la variation de l'indice mensuel des prix à la consommation néerlandais (CPI). De plus, conformément à la

loi néerlandaise relative aux baux commerciaux, l'une ou l'autre des parties peut déposer une requête afin que le loyer soit ajusté en vue de refléter le taux de marché, soit après la fin de la première période du bail, soit tous les cinq ans à partir de la signature du nouveau bail.

En Allemagne, l'indice utilisé est l'indice des prix à la consommation (IPC) dans la plupart des cas, mais certains locataires pourraient contractuellement avoir un taux d'indexation minimum différent de l'IPC.

En Turquie, les loyers sont déterminés à l'avance pour chaque année de location avec, pour une grande majorité des locataires, une indexation de 3 % par an. Les baux sont généralement conclus pour une durée de cinq ans avec un droit pour le locataire de prolonger la durée du contrat tous les ans, et ceci pour une période maximale de 10 ans. Dans le cas où le preneur utilise l'option en rapport avec l'allongement de la période de location, la première année d'allongement sera augmentée de 5 % du prix de location et de 3 % sur les autres années de location.

### Loyer minimum garanti et loyer variable

Évalué année par année, le loyer correspond à un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par le preneur pendant l'année civile considérée. Le taux appliqué diffère selon l'activité exercée. Ce loyer binaire (fixe + variable) ne peut être inférieur à un loyer minimum garanti (LMG).

Le LMG est revalorisé chaque année du taux de l'indexation selon les conditions précisées ci-dessus. Le loyer variable correspond à l'écart entre le pourcentage du chiffre d'affaires tel que fixé dans le bail et le loyer minimum garanti après indexation.

La consolidation de tout ou partie du loyer variable dans le LMG est visée à l'occasion du renouvellement du bail. Ainsi, le loyer variable est le plus souvent ramené à zéro à l'issue du bail. Chaque année, il est mécaniquement réduit de la progression du LMG due à l'application de l'indexation.

### Montant total des loyers conditionnels comptabilisés en résultat

Le loyer conditionnel désigne la partie des paiements au titre de la location dont le montant n'est pas fixé mais est établi sur la base d'un facteur autre que l'écoulement du temps (e.g. pourcentage du chiffre d'affaires, degré d'utilisation, indices des prix, taux d'intérêt du marché).

Les paiements minimaux au titre de la location sont les paiements que le preneur est ou peut être tenu d'effectuer pendant la durée du contrat de location à l'exclusion du loyer conditionnel, du coût des services et des taxes à payer ou à rembourser au bailleur.

### Loyers futurs minimaux à recevoir

Les loyers futurs minimaux à recevoir au titre des contrats de location simple non résiliables en cumul sont les suivants au 31 décembre 2016 :

En millions d'euros	31/12/2016
moins d'un an	924,7
entre 1 et 5 ans	1 753,2
plus de 5 ans	615,4
<b>TOTAL</b>	<b>3 293,4</b>

## 9.6 Engagements de détention

Certains actifs sont placés sous le régime fiscal de l'article 210 E du CGI (pour mémoire applicable aux transactions jusqu'au 31 décembre 2011) et font l'objet d'un engagement de conservation pendant cinq ans à compter de leur acquisition.

Il s'agissait de trois contrats de crédit-baux acquis en 2011 et portant sur des actifs immobiliers situés à Roques-sur-Garonne. Au 31 décembre 2016, cet engagement de détention est éteint.

## NOTE 10 Rémunérations et avantages au personnel

### 10.1 Frais de personnel

Le montant des frais de personnel s'élève à 131,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les salaires et traitements fixes et variables, ainsi que l'intéressement et la participation, s'élèvent à 97,5 millions d'euros, la charge afférente aux indemnités de départ à la retraite, les charges de retraite et autres charges sociales à 30,9 millions d'euros, les impôts, taxes et versements assimilés sur les rémunérations à 3 millions d'euros.

### 10.2 Effectifs

Sur l'exercice 2016, l'effectif moyen du Groupe était de 1 234 salariés. 758 travaillent hors de France dont 165 dans la foncière scandinave Steen & Strøm. En 2016, les effectifs moyens du groupe Klépierre se répartissent de la façon suivante :

	31/12/2016	31/12/2015
France-Belgique	476	529
Scandinavie	165	226
Italie	173	198
Ibérie	122	125
Pays-Bas	64	117
Allemagne	60	67
Europe centrale et Turquie	173	234
<b>TOTAL</b>	<b>1 234</b>	<b>1 496</b>

### 10.3 Avantages consentis au personnel

#### Principes comptables

#### Avantages au personnel

La norme IAS 19 fixe les modalités de comptabilisation des avantages consentis au personnel. Elle s'applique à l'ensemble des rémunérations payées en contrepartie des services rendus, à l'exception des rémunérations en actions qui font l'objet de la norme IFRS 2.

Ainsi, tous les avantages au personnel, monétaires ou en nature, à court terme ou à long terme doivent être classés dans l'une des quatre grandes catégories :

- les avantages à court terme tels que salaires, congés annuels, intéressement, participation, abondement ;
- les avantages postérieurs à l'emploi constitués notamment en France par des compléments de retraite et à l'étranger par des régimes de retraite portés par certains fonds de pension ;
- les autres avantages à long terme qui comprennent les congés rémunérés et les primes liées à l'ancienneté, certaines rémunérations différées versées en unités monétaires ;
- les indemnités dues à l'échéance du contrat de travail.

Le classement dans l'une de ces catégories détermine le mode d'évaluation et de comptabilisation.

#### Avantages à court terme

L'entreprise comptabilise une charge lorsqu'elle a utilisé les services rendus par les membres du personnel en contrepartie des avantages qui leur ont été consentis.

#### Avantages postérieurs à l'emploi

Conformément aux principes généralement admis, le Groupe distingue les régimes à cotisations définies et les régimes à prestations définies.

Les régimes qualifiés de « régimes à cotisations définies » ne sont pas représentatifs d'un engagement pour l'entreprise et ne font l'objet d'aucune provision. Le montant des cotisations appelées pendant l'exercice est constaté en charges.

Seuls les régimes qualifiés de « régimes à prestations définies » sont représentatifs d'un engagement à la charge de l'entreprise qui donne lieu à évaluation et provisionnement.

Le classement dans l'une ou l'autre de ces catégories s'appuie sur la substance économique du régime pour déterminer si le Groupe est tenu ou pas, par les clauses d'une convention ou par une obligation implicite, d'assurer les prestations promises aux membres du personnel.

Les avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies font l'objet d'évaluations actuarielles tenant compte d'hypothèses démographiques et financières.

Le montant provisionné de l'engagement est déterminé en utilisant les hypothèses actuarielles retenues par l'entreprise et en appliquant la méthode des unités de crédit projetées. La valeur d'actifs éventuels de couverture (actifs de régime et droits à remboursement) est déduite de ce montant. En application de la norme IAS 19 révisée, les gains ou pertes actuariels sont reconnus directement en capitaux propres.

### Avantages à long terme

Il s'agit des avantages, autres que les avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de fin de carrière, qui ne sont pas dus intégralement dans les douze mois suivant la fin de l'exercice pendant lequel les membres du personnel ont rendu les services correspondants.

La méthode d'évaluation actuarielle est similaire à celle qui s'applique aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, et les écarts actuariels sont comptabilisés directement en capitaux propres. En outre, l'effet lié à d'éventuelles modifications de régime considérées comme afférent à des services passés est comptabilisé immédiatement.

### Indemnités dues à l'échéance du contrat de travail

Les indemnités dues à l'échéance du contrat de travail résultent de l'avantage accordé aux membres du personnel lors de la résiliation par le Groupe du contrat de travail avant l'âge légal du départ en retraite ou de la décision de membres du personnel de partir volontairement en échange d'une indemnité. Les indemnités de fin de contrat de travail exigibles plus de douze mois après la date de clôture font l'objet d'une actualisation.

### Païement en actions

Selon la norme IFRS 2, tous les paiements en actions ou indexés sur actions doivent donner lieu à la comptabilisation d'une charge lorsque les biens ou les services rendus en contrepartie de ces paiements sont consommés.

L'opération principalement visée, pour le groupe Klépierre, correspond aux achats d'actions dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions.

Les options de souscriptions d'actions octroyées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur déterminée à la date d'attribution. S'agissant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres, cette juste valeur n'est pas modifiée ultérieurement même si les options ne sont jamais exercées.

Cette valeur appliquée au nombre d'options finalement acquises à l'issue de la période d'acquisition (estimation du nombre d'options annulées du fait de départs) constitue une charge dont la contrepartie vient en accroissement des capitaux propres et qui est étalée sur la période d'acquisition des droits (période de travail à accomplir par le salarié avant de pouvoir exercer les options qui lui ont été attribuées).

Cette charge de personnel représentative de l'avantage accordé (correspondant à la juste valeur des services rendus par les salariés) est évaluée par une société spécialisée indépendante. Le modèle retenu respecte les hypothèses de base du modèle de Black & Scholes, adapté aux caractéristiques spécifiques des options.

## 10.3.1 Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

En France, le groupe Klépierre cotise à différents organismes nationaux et interprofessionnels de retraites de base et complémentaires.

## 10.3.2 Régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies

Les provisions constituées au titre des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies s'élèvent à 13,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

En millions d'euros	31/12/2015	Dotations de l'exercice	Reprises (provision utilisée)	Reprises (provision non utilisée)	Autres mouvements	Variations de périmètre	31/12/2016
Provisions pour engagements sociaux							
— Régimes de prestations définies	11,1	1,0	- 0,4	- 0,2	- 0,3		11,1
— Autres avantages à long terme	1,9	0,3	- 0,0				2,1
<b>TOTAL</b>	<b>13,0</b>	<b>1,3</b>	<b>- 0,5</b>	<b>- 0,2</b>	<b>- 0,3</b>		<b>13,2</b>



Les régimes à prestations définies **en France** font l'objet d'évaluations actuarielles indépendantes selon la méthodologie des unités de crédit projetées afin de déterminer la charge correspondant aux droits acquis par les salariés et aux prestations restant à verser aux préretraités et retraités.

Les hypothèses démographiques et financières utilisées pour estimer la valeur actualisée des obligations et des actifs de couverture de ces régimes tiennent compte des conditions économiques propres à la zone monétaire considérée.

Klépierre a mis en place, par accord d'entreprise, des régimes de retraite complémentaire. À ce titre, les salariés bénéficiaires disposeront au moment de leur départ en retraite d'une rente venant s'ajouter éventuellement aux pensions servies par les régimes nationaux, selon la formule du régime auquel ils ont droit.

En outre, le personnel du Groupe bénéficie de régimes de prévoyance conventionnels ou contractuels prenant diverses formes telles que les indemnités de départ à la retraite.

**En Italie**, le régime en vigueur dans la société Klépierre Management Italia est un régime de type « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR). Le montant dû par l'employeur lors de la cessation du contrat de travail (démission, licenciement, départ à la retraite) est calculé par l'application d'un coefficient annuel pour chaque année de travail sans que ce montant puisse dépasser un certain seuil. La dette

correspondante étant certaine, celle-ci est comptabilisée en autres dettes et non en provision pour charges.

**En Scandinavie**, Jusqu'au 31 décembre 2014, il existait à la fois des régimes généraux et complémentaires de retraite. Les deux régimes prévoyaient une cotisation annuelle obligatoire auprès de fonds de pension. Outre ces régimes nationaux, Steen & Strøm avait mis en place un dispositif pour certains salariés **en Norvège**. Selon IAS 19R ce système entrait dans la définition du régime à prestation définies. Au 31 décembre 2015, les filiales norvégiennes ont arrêté leur régime à prestations définies et ont commencé le régime à cotisation définie. Avec l'application du régime à cotisation définie, l'obligation de l'entité se limite au versement d'une cotisation définie à un organisme tiers qui se charge du paiement de l'engagement.

**En Espagne**, une provision pour engagements sociaux peut être constituée en cas de disposition particulière dans la convention collective, mais l'effectif des filiales espagnoles du groupe Klépierre n'est pas concerné.

Les engagements existant au titre des régimes d'aide médicale postérieure à l'emploi sont évalués en utilisant des hypothèses d'évolution des coûts médicaux. Ces hypothèses, basées sur des observations historiques, tiennent compte des évolutions futures estimées du coût des services médicaux résultant à la fois du coût des prestations médicales et de l'inflation.

#### Composantes de l'obligation nette (comparaison sur cinq ans des engagements actuariels)

En millions d'euros	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Excédent des obligations sur les actifs des régimes financés</b>					
<b>Valeur actualisée brute des obligations tout ou partie financées par des actifs</b>	<b>11,3</b>	<b>14,3</b>	<b>19,2</b>	<b>16,6</b>	<b>20,1</b>
Juste valeur des actifs des régimes	- 0,1	- 0,1	- 5,8	- 5,9	- 6,5
<b>Valeur actualisée des obligations non financées</b>	<b>11,1</b>	<b>14,1</b>	<b>13,4</b>	<b>10,7</b>	<b>13,6</b>
Coûts non encore comptabilisés en application des dispositions de la norme IAS 19					
Coût des services passés	1,1	1,2			- 0,5
Pertes ou gains nets actuariels	- 0,3	- 1,8			- 0,1
Acquisitions/cessions	- 0,6	- 2,1			
Droits échus IFC	- 0,4	- 0,3	0,7	0,7	- 0,3
<b>OBLIGATION NETTE COMPTABILISÉE AU BILAN POUR LES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>11,1</b>	<b>11,1</b>	<b>14,1</b>	<b>11,5</b>	<b>12,7</b>

#### Variation de l'obligation nette

En millions d'euros	31/12/2016
<b>Obligation nette en début de période</b>	<b>11,1</b>
Charge de retraite enregistrée en résultat de la période	1,1
Cotisations versées par Klépierre en résultat de la période	
Acquisition/Cession	- 0,6
Prestations versées aux bénéficiaires des prestations non financées	- 0,4
Variation des écarts actuariels et autres modifications de droit	- 0,3
Écart de change	
<b>OBLIGATION NETTE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>11,1</b>

#### Composantes de la charge de retraite

En millions d'euros	31/12/2016
Coût des services rendus au cours de l'exercice	0,9
Coût financier	0,2
Rendement attendu des actifs de régime	
Amortissement des écarts actuariels	
Amortissement des services passés	
Effet des réductions ou liquidations de régime	
Effet de change	
<b>TOTAL PORTÉ DANS LES « FRAIS DE PERSONNEL »</b>	<b>1,1</b>

**Principales hypothèses actuarielles utilisées pour le calcul à la date de clôture**

	31/12/2016	31/12/2015
Taux d'actualisation	1,29 %	2,03 %
Taux de rendement attendu des actifs du régime	1,29 %	1,49 % - 3,00 %
Taux de rendement attendu des droits de remboursement	NA	NA
<b>TAUX D'AUGMENTATION FUTURE DES SALAIRES</b>	<b>0,50 % - 2,25 %</b>	<b>0,50 % - 2,25 %</b>

Le taux d'actualisation est déterminé sur la base de l'indice iBoxx AA sur une durée de 10 ans.

L'effet de variation des écarts actuariels pour - 0,3 million d'euros s'explique par l'impact de la rotation des effectifs et l'évolution du taux d'actualisation sur la période, et est comptabilisé directement en capitaux propres.

**10.4 Stock-options**

À ce jour cinq plans de stock-options ont été consentis aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe. Le plan n° 1 et le plan n° 2 ont expiré respectivement en 2014 et 2015.

**10.4.1 Données de synthèse**

	Plan n° 3	
	sans conditions de performance	avec conditions de performance
Date de l'Assemblée Générale	07/04/2006	07/04/2006
Date du Directoire	06/04/2009	06/04/2009
Point de départ d'exercice des options	06/04/2013	06/04/2013
Date d'expiration	05/04/2017	05/04/2017
Prix de souscription ou d'achat	22,60	entre 22,6 et 27,12
Options d'achat d'actions attribuées initialement	377 750	103 250
Options d'achat d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2016	46 000	7 500
Options d'achat d'actions levées au 31 décembre 2016	309 010	91 688
Options d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2016	22 740	4 062

	Plan n° 4		Plan n° 5	
	sans conditions de performance	avec conditions de performance	sans conditions de performance	avec conditions de performance
Date de l'Assemblée Générale	09/04/2009	09/04/2009	09/04/2009	09/04/2009
Date du Directoire	21/06/2010	21/06/2010	27/05/2011	27/05/2011
Point de départ d'exercice des options	21/06/2014	21/06/2014	27/05/2015	27/05/2015
Date d'expiration	20/06/2018	20/06/2018	26/05/2019	26/05/2019
Prix de souscription ou d'achat	22,31	entre 22,31 et 26,77	27,94	entre 27,94 et 33,53
Options d'achat d'actions attribuées initialement	403 000	90 000	492 000	114 000
Options d'achat d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2016	69 000		121 500	6 000
Options d'achat d'actions levées au 31 décembre 2016	281 295	33 300	174 834	13 375
Options d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2016	52 705	56 700	195 666	94 625

Les 3°, 4° et 5° plans sont soumis à des conditions de performance pour les membres du Directoire et partiellement pour les membres du Comité de Direction. Aucune charge n'a été reconnue sur le semestre.

## 10.5 Actions gratuites

Il existe actuellement cinq plans d'actions gratuites consentis aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe.

### 10.5.1 Données de synthèse

Plan autorisé en 2012	Plan n° 1				
	France			Étranger	
	Sans conditions de performance	Sans conditions de performance	Avec conditions de performance	Sans conditions de performance	Avec conditions de performance
Date de l'Assemblée Générale	12/04/2012	12/04/2012	12/04/2012	12/04/2012	12/04/2012
Date du Directoire	23/10/2012	23/10/2012	23/10/2012	23/10/2012	23/10/2012
Fin de période d'acquisition	31/01/2016	23/10/2015	23/10/2015	23/10/2016	23/10/2016
Fin de période de conservation	31/01/2018	23/10/2017	23/10/2017	-	-
Actions attribuées initialement	40 000	22 100	159 000	13 600	25 500
Actions annulées au 31 décembre 2016		850		5 950	8 500
Décote sur actions de performance en 2016			13 499		1 446
Actions acquises définitivement en 2016	40 000	21 250	145 501	7 650	15 554
Actions restantes au 31 décembre 2016	0	0	0	0	0

Plan autorisé en 2013	Plan n° 2	
	Avec conditions de performance	
	France	Étranger
Date de l'Assemblée Générale	12/04/2012	12/04/2012
Date du Directoire	25/02/2013	25/02/2013
Fin de période d'acquisition	25/02/2016	25/02/2017
Fin de période de conservation	25/02/2018	-
Actions attribuées initialement	230 000	25 000
Actions annulées au 31 décembre 2016	8 000	2 000
Décote sur actions de performance en 2016	123 832	12 834
Actions acquises définitivement en 2016	98 168	0
Actions restantes au 31 décembre 2016	0	10 166

Plan autorisé en 2014	Plan n° 3	
	Avec conditions de performance	
	France	Étranger
Date de l'Assemblée Générale	12/04/2012	12/04/2012
Date du Directoire	10/03/2014	10/03/2014
Fin de période d'acquisition	10/03/2017	10/03/2018
Fin de période de conservation	10/03/2019	-
Actions attribuées initialement	208 000	47 500
Actions annulées au 31 décembre 2016	0	9 500
Actions restantes au 31 décembre 2016	208 000	38 000

Plan autorisé en 2015	Plan n° 4	
	Avec conditions de performance	
	France	Étranger
Date de l'Assemblée Générale	14/04/2015	14/04/2015
Date du Directoire	04/05/2015	04/05/2015
Fin de période d'acquisition	04/05/2018	04/05/2019
Fin de période de conservation	04/05/2021	-
Actions attribuées initialement	235 059	54 900
Actions additionnelles attribuées	0	0
Actions annulées au 31 décembre 2016	6 000	7 500
Actions restantes au 31 décembre 2016	229 059	47 400

Le 2 mai 2016, 324 500 actions ont été attribuées, aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe, dans le cadre d'un plan d'actions gratuites autorisé par le Directoire. L'attribution se décompose en deux fractions dont les caractéristiques sont les suivantes :

Plan autorisé en 2016	Plan n° 5	
	Avec conditions de performance	
	France	Étranger
Date de l'Assemblée Générale	19/04/2016	19/04/2016
Date du Directoire	02/05/2016	02/05/2016
Fin de période d'acquisition	02/05/2019	02/05/2020
Fin de période de conservation	02/05/2021	-
Actions attribuées initialement	240 500	84 000
Actions additionnelles attribuées	0	0
Actions annulées au 31 décembre 2016	3 500	1 000
Actions restantes au 31 décembre 2016	237 000	83 000

La charge comptabilisée sur la période sur l'ensemble des plans d'actions gratuites s'élève à 4,9 millions d'euros et prend en compte une estimation de la population des bénéficiaires à la fin de chaque période d'acquisition des droits, puisqu'un bénéficiaire pourrait perdre ses droits s'il quittait le groupe Klépierre pendant cette période.

### 10.5.2 Autres informations

Les tableaux suivants présentent les hypothèses retenues pour l'évaluation des plans d'actions gratuites et la charge comptabilisée sur la période.

Plan autorisé en 2012	Plan n° 1				
	Sans conditions de performance	France		Étranger	
		Sans conditions de performance	Avec conditions de performance	Sans conditions de performance	Avec conditions de performance
Cours de l'action à la date d'attribution Moyenne des 20 cours d'ouverture précédant le 23 octobre 2012	28,31 €	28,31 €		28,31 €	
Volatilité pour l'action Klépierre : Volatilité historique 8 ans, calculée au 22 octobre 2012 sur des variations journalières	35 % pour l'action Klépierre	35 % pour l'action Klépierre ; 23,2 % pour FTSE EPRA Eurozone ; corrélation : 0,82		35 % pour l'action Klépierre ; 23,2 % pour FTSE EPRA Eurozone ; corrélation 0,82	
Dividende par action	1,45 €	1,45 €	1,45 €	1,45 €	1,45 €
Valeur unitaire	24,26 €	24,29 €	13,31 €	22,99 €	12,53 €
Charge de la période	0,0 million d'euros	-	-	0,0 million d'euros	0,0 million d'euros

Plan autorisé en 2013	Plan n° 2	
	Avec conditions de performance	
	France	Étranger
Cours de l'action à la date d'attribution Moyenne des 20 cours d'ouverture précédant le 25 février 2013	29,54 €	29,54 €
Volatilité pour l'action Klépierre : Volatilité historique 8 ans, calculée au 25 février 2013 sur des variations journalières	23,2 % pour FTSE EPRA Eurozone ; corrélation : 0,82	34,9 % pour l'action Klépierre ; corrélation : 0,82
Dividende par action	1,50 €	1,50 €
Valeur unitaire	14,19 €	13,65 €
Charge de la période	0,2 million d'euros	0,1 million d'euros

Plan autorisé en 2014	Plan n° 3	
	Avec conditions de performance	
	France	Étranger
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 20 cours d'ouverture précédant le 10 mars 2014	33,19 €	33,19 €
Volatilité pour l'action Klépierre :	23,68 % pour l'action Klépierre et pour l'indice FTSE	
Volatilité historique 8 ans, calculée au 10 mars 2014 sur des variations journalières	EPRA Eurozone ; corrélation : 0,66	
Dividende par action	1,55 €	1,55 €
Valeur unitaire	15,67 €	15,06 €
Charge de la période	1,1 million d'euros	0,1 million d'euros

Plan autorisé en 2015	Plan n° 4	
	Avec conditions de performance	
	France	Étranger
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 4 mai 2015	45,12 €	45,12 €
Volatilité pour l'action Klépierre :	20 % pour l'action Klépierre et 13,50 % pour l'indice FTSE	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 4 mai 2015 sur des variations journalières	EPRA Eurozone ; corrélation : 0,82	
Dividende par action	1,60 €	1,60 €
Valeur unitaire	17,00 €	16,20 €
Charge de la période	1,6 million d'euros	0,2 million d'euros

Plan autorisé en 2016	Plan n° 5	
	Avec conditions de performance	
	France	Étranger
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 2 mai 2016	41,19 €	41,19 €
Volatilité pour l'action Klépierre :	22 % pour l'action Klépierre et 18 % pour l'indice FTSE	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 2 mai 2016 sur des variations journalières	EPRA Eurozone ; corrélation : 0,8	
Dividende par action	1,70 €	1,70 €
Valeur unitaire	17,52 €	16,81 €
Charge de la période	1,4 million d'euros	0,2 million d'euros

## NOTE 11 Informations complémentaires

### 11.1 Transactions avec les parties liées

#### 11.1.1 Transactions avec le groupe Simon Property

Au 31 décembre 2016, à la connaissance de la Société, Simon Property Group est actionnaire à hauteur de 20,33 % du capital de la société Klépierre SA.

À cette date, il n'existe pas de transaction faite en commun entre les deux sociétés.

#### 11.1.2 Transactions avec le groupe APG

Au 31 décembre 2016, à la connaissance de la Société, le groupe APG est actionnaire à hauteur de 13,49 % du capital de la société Klépierre SA.

Un emprunt à taux fixe indexé sur l'inflation d'un montant initial de 200 millions d'euros a été contracté en 2009 auprès d'une entreprise liée à APG. Ce prêt a été remboursé en septembre 2016 et la charge d'intérêts de l'exercice 2016 est de 4,6 millions d'euros.

### 11.1.3 Relations entre les sociétés consolidées du groupe Klépierre

Les transactions entre parties liées ont été réalisées selon des modalités équivalentes à celles qui prévalent dans le cas de transactions soumises à des conditions normales de concurrence. Les positions bilancielle de fin de période et les transactions de la période réalisées entre sociétés consolidées par intégration globale sont totalement éliminées.

Les tableaux ci-après présentent les positions et transactions réciproques réalisées avec les sociétés consolidées par mise en équivalence (contrôle conjoint et influence notable) pour leur part non éliminée. La liste des sociétés du groupe Klépierre consolidées par mise en équivalence est détaillée en section 11.8 « Détail des sociétés consolidées ».

**Positions bilancielle de fin de période avec les parties liées**

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
	Entreprises consolidées par mise en équivalence	Entreprises consolidées par mise en équivalence
Prêts et avances aux sociétés mises en équivalence	308,5	331,2
<b>Actifs non courants</b>	<b>308,5</b>	<b>331,2</b>
Clients et comptes rattachés	5,3	15,2
Autres créances	3,7	8,0
<b>Actifs courants</b>	<b>9,0</b>	<b>23,2</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>317,5</b>	<b>354,4</b>
Prêts et avances des sociétés mises en équivalence	7,7	1,9
<b>Passifs non courants</b>	<b>7,7</b>	<b>1,9</b>
Dettes fournisseurs	0,2	2,5
Autres dettes	0,3	1,6
<b>Passifs courants</b>	<b>0,5</b>	<b>4,1</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>8,2</b>	<b>6,0</b>

**Éléments de résultat relatifs aux opérations réalisées avec les parties liées**

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015
	Entreprises consolidées par mise en équivalence	Entreprises consolidées par mise en équivalence
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	8,0	7,5
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>8,0</b>	<b>7,5</b>
Coût de l'endettement net	11,6	11,8
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>19,6</b>	<b>19,3</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>19,6</b>	<b>19,3</b>

Les transactions concernées sont essentiellement issues d'honoraires de gestion et d'administration et de revenus liés aux opérations de financement de l'activité de ces sociétés.

**11.2 Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi**

Les principaux avantages postérieurs à l'emploi sont constitués par des indemnités de fins de carrière et des plans de retraites supplémentaires à prestations définies ou à cotisations définies.

La gestion des plans d'avantages postérieurs à l'emploi est servie par des compagnies d'assurances et des organismes de gestion indépendants et externes au groupe Klépierre.

**11.3 Rémunération des principaux dirigeants du groupe Klépierre**

La société mère du groupe Klépierre, Klépierre SA, est une société anonyme de droit français dont la structure de gouvernance est composée d'un Directoire et d'un Conseil de surveillance.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2016 s'élèvent à 529 827 euros, dont 75 071 euros versés au Président du Conseil de surveillance.

Les rémunérations du Comité de Direction sont :

En milliers d'euros	31/12/2016
Avantages court terme hors charges patronales	7 174,8
Avantages court terme : charges patronales	3 088,3
Avantages postérieurs à l'emploi	870,7
Autres avantages à long terme	385,2
Rémunération en actions <sup>(1)</sup>	2 680,6

(1) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des plans de stock-options et actions gratuites.

**11.4 Passifs éventuels**

Klépierre et ses filiales n'ont fait l'objet, au cours de l'exercice, d'aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui aurait eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et/ou du Groupe.

Le terrain d'assiette du centre Anatolium fait l'objet d'un contentieux avec la Municipalité de Bursa (Turquie) depuis 2012, suite à la réclamation introduite par d'anciens propriétaires expropriés. Klépierre a réservé ses droits à réparation à l'encontre notamment de la Municipalité.

## 11.5 Événements postérieurs à la clôture

Le 21 janvier 2017, Steen & Strøm a finalisé la cession de SSI Lillestrøm Torv AS, société détenant le centre commercial Lillestrøm Torv (Norvège).

En janvier 2017, Klépierre a ajusté sa position à taux fixe en résiliant par anticipation 200 millions de swaps payeurs et en mettant en place un nouveau portefeuille de couverture de taux comprenant des swaps payeurs, des caps et des swaptions.

## 11.6 Honoraires des Commissaires aux comptes

En millions d'euros (montants HT)	Deloitte				EY		Mazars		EY		Mazars		Autres <sup>(1)</sup>	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Audit</b>	<b>1,3</b>	<b>1,1</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1,1</b>	<b>0,8</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0 %</b>	<b>100 %</b>		
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés														
– Émetteur	0,2	0,3	17 %	25 %	0,2	0,2	18 %	28 %	0,0					0 %
– Filiales intégrées globalement	0,9	0,8	68 %	67 %	0,8	0,6	78 %	67 %		0,6				100 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes														
– Émetteur	0,1	0,1	5 %	7 %	0,0	0,0	1 %	1 %						0 %
– Filiales intégrées globalement	0,1	0,0	10 %	1 %	0,0	0,0	4 %	3 %						0 %
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>												
– Juridique, fiscal, social, autres	0,0	0,0												
<b>TOTAL</b>	<b>1,4</b>	<b>1,2</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1,1</b>	<b>0,8</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0 %</b>	<b>100 %</b>		

(1) Correspond aux frais d'audit de PwC et KPMG pour les mandats de 2015.

## 11.7 Identité des sociétés consolidantes

Au 31 décembre 2016, Klépierre est mise en équivalence dans les comptes consolidés de Simon Property Group et du groupe APG qui détiennent respectivement 20,33 % et 13,49 % de son capital (incluant les actions en autocontrôle).

## 11.8 Liste des entités consolidées

Liste des sociétés consolidées Sociétés en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2016	Décembre 2015	Variation	Décembre 2016	Décembre 2015	Variation
<b>HOLDING – TÊTE DE GROUPE</b>							
Klépierre SA	France	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
<b>CENTRES COMMERCIAUX – FRANCE</b>							
KLE 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
SCOO SC	France	53,64 %	53,64 %	–	53,64 %	53,64 %	–
Klécar France SNC	France	83,00 %	83,00 %	–	83,00 %	83,00 %	–
KC3 SNC	France	83,00 %	83,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
KC4 SNC	France	83,00 %	83,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
KC5 SNC	France	83,00 %	83,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
KC9 SNC	France	83,00 %	83,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
KC10 SNC	France	83,00 %	83,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
KC11 SNC	France	83,00 %	83,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
KC12 SNC	France	83,00 %	83,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
KC20 SNC	France	83,00 %	83,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
LP7 SAS	France	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klécar Europe Sud SCS	France	83,00 %	83,00 %	–	83,00 %	83,00 %	–
Solorec SC	France	80,00 %	80,00 %	–	80,00 %	80,00 %	–
Centre Bourse SNC	France	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Bègles Arcins SCS	France	52,00 %	52,00 %	–	52,00 %	52,00 %	–
Bègles Papin SNC	France	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Sécovalde SCI	France	55,00 %	55,00 %	–	55,00 %	55,00 %	–
Cécoville SAS	France	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–



Liste des sociétés consolidées Sociétés en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2016	Décembre 2015	Variation	Décembre 2016	Décembre 2015	Variation
Soaval SCS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klémurs SCA	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nancy Bonsecours SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sodevac SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Odysseum Place de France SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klécar Participations Italie SAS	France	83,00 %	83,00 %	-	83,00 %	83,00 %	-
Pasteur SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Holding Gondomar 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Holding Gondomar 3 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Combault SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Beau Sevran Invest SCI	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Valdebac SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Progest SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Belvedere Invest SARL	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Haies Haute Pommeraié SCI	France	53,00 %	53,00 %	-	53,00 %	53,00 %	-
Plateau des Haies SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Forving SARL	France	93,15 %	93,15 %	-	93,15 %	93,15 %	-
Saint Maximin Construction SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Pommeraié Parc SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
Champs des Haies SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
La Rive SCI	France	85,00 %	85,00 %	-	85,00 %	85,00 %	-
Rebecca SCI	France	70,00 %	70,00 %	-	70,00 %	70,00 %	-
Le Mais SCI	France	80,00 %	80,00 %	-	80,00 %	80,00 %	-
Le Grand Pré SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
LC SCI	France	88,00 %	88,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kle Projet 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Créteil SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Albert 31 SCI	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleries Drancéennes SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Portes de Claye SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Klecab SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kleber Odysseum SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klé Arcades SCI	France	53,69 %	53,69 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Le Havre Colbert SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Massalia SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Massalia Shopping Mall SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Massalia Invest SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
Corio SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio et Cie SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Paris Immobilier SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sanoux SCI	France	75,00 %	75,00 %	-	75,00 %	75,00 %	-
Centre Deux SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Mob SC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Alpes SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galerie du Livre SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Les Portes de Chevreuse SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Caetoile SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Echirrolles SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sagep SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Maya SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Ayam SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Dense SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Newton SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Financière Corio SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Grand Littoral SASU	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Sociétés en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2016	Décembre 2015	Variation	Décembre 2016	Décembre 2015	Variation
<b>PRESTATAIRES DE SERVICES – FRANCE</b>							
Klépierre Management SNC	France	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Conseil SAS	France	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Brand Ventures SNC	France	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Gift Cards SAS	France	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Finance SAS	France	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Procurement International SNC	France	100,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
<b>CENTRES COMMERCIAUX – ÉTRANGER</b>							
Klépierre Management Deutschland GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Corio Veste Duisburg GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	–	94,99 %	94,99 %	–
CVL Duisburg II GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
CVL Duisburg III GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
CVL Dresden GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Corio Veste Duisburg II GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	–	94,99 %	94,99 %	–
Corio Veste Dresden GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	–	94,99 %	94,99 %	–
Corio Veste Projekte 9 GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Unter Goldschmied Köln GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	–	94,99 %	94,99 %	–
Corio Veste Hildesheim GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Projekt Arnekenstrasse GmbH & Co.KG	Allemagne	94,90 %	94,99 %	– 0,09 %	94,90 %	94,99 %	– 0,09 %
Projekt Arnekenstrasse Vermietung GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Corio Veste Berlin GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	–	94,99 %	94,99 %	–
CVL Berlin GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Coimbra SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Les Cinémas de l'Esplanade SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Foncière de Louvain La Neuve SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Corio Lulin EOOD	Bulgarie	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Steen & Strøm Holding AS	Danemark	56,10 %	56,10 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Bryggen, Vejle A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Bruun's Galleri ApS	Danemark	56,10 %	56,10 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Field's Copenhagen I/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Viva, Odense A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Field's Eier I ApS	Danemark	56,10 %	56,10 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Field's Eier II A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Steen & Strøm CenterUdvikling VI A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klecar Foncier Iberica SL	Espagne	83,06 %	83,06 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klecar Foncier Espana SL	Espagne	83,06 %	83,06 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Vallecás SA	Espagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Molina SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Plenilunio Socimi SA	Espagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Principe Pio Gestion SA	Espagne	95,00 %	95,00 %	–	95,00 %	95,00 %	–
Corio Torrelodones Office Suite SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Corio Real Estate Espana SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Nea Efkarpiá AE	Grèce	83,00 %	83,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Foncier Makedonia AE	Grèce	83,01 %	83,01 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Athinon AE	Grèce	83,00 %	83,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Peribola Patras AE	Grèce	83,00 %	83,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Nyiregyhaza Plaza KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
SA Duna Plaza ZRT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
CSPL 2002 KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Sarl GYR 2002 KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Uj Alba 2002 KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Miskolc 2002 KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Kanizsa 2002 KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Klépierre Corvin KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	–	100,00 %	100,00 %	–
Corvin Vision KFT	Hongrie	66,67 %	66,67 %	–	66,67 %	66,67 %	–

Liste des sociétés consolidées Sociétés en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2016	Décembre 2015	Variation	Décembre 2016	Décembre 2015	Variation
Klépierre Trading KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Immobiliare Gallerie Commerciali S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klecar Italia S.p.A	Italie	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klefin Italia S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Di Collegno S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Serravalle S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Assago S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Klépierre S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Cavallino S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Solbiate S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
K2	Italie	95,06 %	95,06 %	-	95,06 %	95,06 %	-
Klépierre Matera S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Caserta S.r.l	Italie	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Shopville Le Gru S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Grandemilia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Shopville Gran Reno S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Il Maestrale S.p.A.	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Comes - Commercio e Sviluppo S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Globodue S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Globotre S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Generalcostruzioni S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
B.L.O S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Italia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Reluxco International SA	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Storm Holding Norway AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Slagenveien 2 AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Amanda Storsenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Farmandstredet Eiendom AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nerstranda AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
SSI Lillestrøm Torv AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Hamar Storsenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Stavanger Storsenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Vinterbro Senter DA	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Mediapartner Norge AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Oslo City Kjøpesenter AS	Norvège	56,10 %	37,42 %	18,68 %	100,00 %	66,70 %	33,30 %
Oslo City Parkering AS	Norvège	56,10 %	0,00 %	56,10 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Gulskogen Senter AS	Norvège	56,10 %	0,00 %	56,10 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Capucine B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nordica B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Beleggingen I B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Nederland Kantoren B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Hoog Catharijne B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bresta I B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CCA German Retail I B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CCA German Retail II B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Participaties I B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Participaties II B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Sadyba SKA w likwidacji	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Kraków Sp. z o.o. w likwidacji	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Poznań SKA	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Sociétés en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2016	Décembre 2015	Variation	Décembre 2016	Décembre 2015	Variation
KLP Polska Sp. z o.o. Ruda Śląska sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sadyba Best Mall Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Pologne Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Rybnik SKA	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sosnowiec Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Movement SKA w likwidacji	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Lublin sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Kraków sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sadyba Best Mall Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Poznań Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Ruda Śląska Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Investment Poland Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Rybnik Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Lublin Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
IPOPEMA 96 Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Aktywów Niepublicznych	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klelou Imobiliaria Spa SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galeria Parque Nascente SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Gondobrico SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klenord Imobiliaria SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kletel Imobiliaria SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kleminho Imobiliaria SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Espaço Guimarães SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Cz S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Praha S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Plzen AS	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Arcol Group S.R.O.	Slovaquie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nordica Holdco AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	56,10 %	56,10 %	-
Steen & Strøm Holding AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB CentrumInvest	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Emporia	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Borlänge Köpcentrum	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Marieberg Centrum	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Allum	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB P Brodalen	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Partille Lexby AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB P Åkanten	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB P Porthälla	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Fastighets Västra Götaland AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Grytingen Nya AB	Suède	36,35 %	36,35 %	-	64,79 %	64,79 %	-
FAB Lackeraren Borlänge	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Centrum Västerort	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Phasmatidae Holding AB	Suède	56,10 %	0,00 %	56,10 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Klépierre Gayrimenkul Yönetimi ve Yatırım Ticaret AS	Turquie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Miratur Turizm Insaat ve Ticaret AS	Turquie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Tan Gayrimenkul Yatırım Insaat Turizm Pazarlama ve Ticaret AS	Turquie	51,00 %	51,00 %	-	51,00 %	51,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Sociétés en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2016	Décembre 2015	Variation	Décembre 2016	Décembre 2015	Variation
<b>PRESTATAIRES DE SERVICES – ÉTRANGER</b>							
Corio Mall Management Duisburg GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Mall Management Dresden GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Projekt Arnekenstrasse Verwaltung GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Belgique SA	Belgique	100,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Klépierre Finance Belgique SA	Belgique	100,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Steen & Strøm CenterDrift A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm CenterService A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Danemark A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Espana SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Hellas AE	Grèce	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Magyarorszag KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Italia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Senterservice AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Norge AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Vastgoed Ontwikkeling B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Polska Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Portugal SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Ceska Republika S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Slovensko S.R.O.	Slovaquie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Sverige AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Sociétés en mise en équivalence : contrôle conjoint	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2016	Décembre 2015	Variation	Décembre 2016	Décembre 2015	Variation
Cécobil SCS	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Du Bassin Nord SCI	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Le Havre Vauban SNC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Le Havre Lafayette SNC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
La Plaine du Moulin à Vent SCI	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Girardin SCI	France	33,40 %	33,40 %	-	33,40 %	33,40 %	-
Société Immobilière de la Pommeraiie SC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Parc de Coquelles SNC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Kleprim's SCI	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Celsius Le Murier SNC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Celsius Haven SNC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Pivoines SCI	France	33,33 %	33,33 %	-	33,33 %	33,33 %	-
Clivia S.p.A	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Galleria Commerciale Il Destriero S.p.A	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
CCDF S.p.A	Italie	49,00 %	49,00 %	-	49,00 %	49,00 %	-
Galleria Commerciale Porta di Roma S.p.A	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Galleria Commerciale 9 S.r.l	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Italian Shopping Centre Investment S.r.l	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Holding Klege S.r.l	Luxembourg	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Nordbyen Senter 2 AS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Metro Senter ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Økern Sentrum Ans	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Økern Eiendom ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Metro Shopping AS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Nordbyen Senter DA	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Økern Sentrum AS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Nordal ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Klege Portugal SA	Portugal	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Sociétés en mise en équivalence : influence notable	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2016	Décembre 2015	Variation	Décembre 2016	Décembre 2015	Variation
		La Rocade SCI	France	38,00 %	38,00 %	-	38,00 %
La Rocade Ouest SCI	France	36,73 %	36,73 %	-	36,73 %	36,73 %	-
Du Plateau SCI	France	19,65 %	19,65 %	-	30,00 %	30,00 %	-
Achères 2000 SCI	France	30,00 %	30,00 %	-	30,00 %	30,00 %	-
Le Champs de Mais SC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Société du bois des fenêtres SARL	France	20,00 %	20,00 %	-	20,00 %	20,00 %	-
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS	Turquie	46,92 %	46,92 %	-	46,92 %	46,92 %	-

Liste des sociétés déconsolidées au 31 décembre 2016	Pays	% d'intérêt		% de contrôle		Commentaires
		Décembre 2016	Décembre 2015	Décembre 2016	Décembre 2015	
Klementine B.V.	Pays-Bas	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
KC7 SNC	France	0,00 %	83,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Klétransactions SNC	France	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Lyon Arc SNC	France	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Les Ailes SNC	France	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Klépierre Larissa AE	Grèce	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée
Krakow Plaza Sp. z o.o.	Pologne	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée
Place de l'Accueil SA	Belgique	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Les Bureaux de l'Esplanade II SA	Belgique	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Barbera Finance Srl	Italie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Déconsolidée
KupkaV et Cie SNC	France	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
KupkaC SNC	France	0,00 %	40,00 %	0,00 %	40,00 %	Liquidée
Debrecen 2002 KFT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
International Shopping Centre SA	Luxembourg	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	Liquidée
Zalaegerszeg plaza KFT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée
Aulnes developpement SCI	France	0,00 %	25,50 %	0,00 %	50,00 %	Liquidée
Proreal SARL	France	0,00 %	51,00 %	0,00 %	51,00 %	Liquidée
Klévannes SCI	France	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
Klépierre Services B.V.	Pays-Bas	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Hovlandbanen AS	Norvège	0,00 %	56,10 %	0,00 %	50,00 %	Fusionnée
Gulskogen Senter ANS	Norvège	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Gulskogen Prosjekt & Eiendom AS	Norvège	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Farmandstredet ANS	Norvège	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Asane Storsenter Drift AS	Norvège	0,00 %	27,99 %	0,00 %	49,90 %	Cédée
Asane Storsenter DA	Norvège	0,00 %	27,99 %	0,00 %	49,90 %	Cédée
Asane Kontorutvikling AS	Norvège	0,00 %	27,99 %	0,00 %	49,90 %	Cédée
Asane Senter AS	Norvège	0,00 %	27,99 %	0,00 %	49,90 %	Cédée
Lille Eiendom AS	Norvège	0,00 %	37,03 %	0,00 %	66,00 %	Cédée
Farmandstredet Senter AS <sup>(1)</sup>	Norvège	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	Fusionnée
Klépierre Luxembourg SA	Luxembourg	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
FAB Uddevallatorpet	Suède	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
Västra Torp Mark AB	Suède	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
NorthMan Sverige AB	Suède	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
Mässcenter Torp AB	Suède	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Cédée

(1) Nouvelle société consolidée au cours de la période et fusionnée au cours de la période.

## 3.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société KLÉPIERRE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.4 de l'annexe qui expose le changement de méthode comptable relatif à la comptabilisation des immeubles de placement en juste valeur.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- comme indiqué dans la première partie du rapport, la note 2.4 de l'annexe expose le changement de méthode comptable relatif à la comptabilisation des immeubles de placement en juste valeur, suite à l'option offerte par la norme IAS 40 « Immeubles de placement ». Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous nous sommes assurés du bien-fondé de ce changement. Conformément à la norme IAS 8

« Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », l'information comparative relative à l'exercice 2015 présentée dans les comptes consolidés, a été retraitée pour prendre en considération de manière rétrospective l'application de ce changement. En conséquence, l'information comparative diffère des comptes consolidés publiés au titre de l'exercice 2015. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné le retraitement des comptes de l'exercice 2015 et l'information donnée à ce titre dans la note 2.4 de l'annexe ;

- les notes 2.3 et 5.4 de l'annexe précisent que le patrimoine immobilier fait l'objet de procédures d'évaluation par des experts indépendants. Nos travaux ont consisté à examiner la méthodologie d'évaluation mise en œuvre par ces experts et à vérifier que la juste valeur des immeubles de placement était déterminée sur la base de leur expertise. Par ailleurs, pour les immeubles de placement dont la juste valeur ne peut être déterminée de façon fiable et maintenus au coût, nous avons apprécié le caractère raisonnable des hypothèses retenues par la société pour estimer les éventuelles dépréciations ;
- comme indiqué dans le paragraphe 5.1 de l'annexe, votre société a eu recours à certaines estimations concernant le suivi de la valeur des écarts d'acquisition. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir les calculs effectués par l'expert indépendant et votre société, à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction et enfin à vérifier que les notes aux états financiers donnent une information appropriée sur les hypothèses retenues ;
- les notes 2.3 et 5.11 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives à la détermination de la juste valeur des instruments dérivés ainsi que les caractéristiques des instruments de couverture du groupe. Nous avons examiné les critères de classification et de documentation propres à la norme IAS 39 et vérifié le caractère approprié de ces méthodes comptables et des informations fournies dans les notes annexes.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 6 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit  
Bernard HELLER

Deloitte & Associés  
Joël ASSAYAH      José-Luis GARCIA



## 3.3 Comptes annuels au 31 décembre 2016

### 3.3.1 Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes	31/12/2016	31/12/2015
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>			
Produits Locatifs		25 529	28 482
— Loyers		20 934	20 529
— Remboursements de charges		4 595	7 953
Reprises sur provisions (et amortissements), transferts de charges		10 171	5 063
Autres produits		1 217	1 398
	<b>TOTAL I</b>	<b>36 917</b>	<b>34 943</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>			
Achats et charges externes		- 17 872	- 21 660
Impôts, taxes et versements assimilés		- 761	- 1 855
Salaires et traitements		- 2 804	- 1 096
Charges sociales		- 6 686	- 4 723
Dotations aux amortissements et aux provisions :			
— Sur immobilisations et charges à répartir : dotations aux amortissements		- 6 472	- 8 963
— Sur immobilisations : dotations aux provisions		- 923	- 793
— Sur actifs circulants : dotations aux provisions		- 408	- 3 503
— Pour risques et charges : dotations aux provisions		- 4 014	- 2 506
Autres charges		- 968	- 2 949
	<b>TOTAL II</b>	<b>- 40 907</b>	<b>- 48 049</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I+II)</b>	<b>5.1</b>	<b>- 3 990</b>	<b>- 13 106</b>
<b>QUOTES-PARTS DE RÉSULTAT SUR OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN</b>			
Bénéfices attribués ou pertes transférées	<b>5.2</b>	<b>III</b>	<b>125 680</b>
Pertes supportées ou bénéfices transférés		<b>IV</b>	<b>- 42 367</b>
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>			
	<b>5.3.1</b>		
De participations		452 806	893 417
Des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		0	0
Autres intérêts et produits assimilés		11 635	26 123
Reprises sur provisions et transferts de charges		520 883	171 407
Différences positives de change		4 060	4 555
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		35	93
	<b>TOTAL V</b>	<b>989 420</b>	<b>1 095 594</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>			
	<b>5.3.2</b>		
Dotations aux amortissements et provisions		- 244 393	- 806 617
Intérêts et charges assimilées		- 243 398	- 244 215
Différences négatives de change		- 52	- 15 600
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		0	0
	<b>TOTAL VI</b>	<b>- 487 842</b>	<b>- 1 066 432</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER (V+VI)</b>		<b>501 578</b>	<b>29 162</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I+II+III+IV+V+VI)</b>		<b>575 294</b>	<b>91 469</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>			
Sur opérations de gestion		0	0
Sur opérations en capital		436 869	101 537
Reprises sur provisions et transferts de charges		882	0
	<b>TOTAL VII</b>	<b>437 751</b>	<b>101 537</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>			
Sur opérations de gestion		0	0
Sur opérations en capital		- 436 764	- 119 456
Dotations aux amortissements et aux provisions		0	- 184 564
	<b>TOTAL VIII</b>	<b>- 436 764</b>	<b>- 304 020</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII-VIII)</b>	<b>5.4</b>	<b>987</b>	<b>- 202 483</b>
<b>PARTICIPATIONS DES SALARIÉS AU RÉSULTAT</b>	<b>IX</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS</b>	<b>5.5</b>	<b>X</b>	<b>127</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS (I+III+V+VII)</b>		<b>1 589 768</b>	<b>1 349 854</b>
<b>TOTAL DES CHARGES (II+IV+VI+VIII+IX+X)</b>		<b>- 1 014 217</b>	<b>- 1 460 740</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>575 552</b>	<b>- 110 886</b>

## 3.3.2 Bilan

## 3.3.2.1 Actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2016			31/12/2015
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>3.1</b>	<b>206 220</b>	<b>206 220</b>	<b>-</b>	<b>612 048</b>
Frais d'établissement		-	-	-	-
Frais de recherche et de développement		-	-	-	-
Concessions, brevets et droits similaires		18 304	18 304	-	-
Fonds commercial		184 564	184 564	-	612 047
Immobilisations incorporelles en cours		3 352	3 352	-	-
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>3.1</b>	<b>293 475</b>	<b>60 097</b>	<b>233 379</b>	<b>229 895</b>
Terrains		53 338	2 427	50 911	51 834
Construction et aménagements		185 369	53 166	132 202	130 785
— Gros œuvre		107 933	27 893	80 041	79 672
— Façade, étanchéité, couverture		22 883	6 881	16 002	15 997
— Installations générales et techniques		39 380	12 556	26 824	26 584
— Agencements		15 173	5 837	9 336	8 531
Installations techniques, matériel et outillage		19	19	1	1
Autres		52 300	4 485	47 816	15
Immobilisations corporelles en cours		2 449	-	2 449	47 261
Avances et acomptes		-	-	-	-
<b>Immobilisations financières</b>	<b>3.2</b>	<b>14 840 756</b>	<b>585 087</b>	<b>14 255 669</b>	<b>13 520 636</b>
Participations	3.2.1	8 843 536	584 909	8 258 627	7 159 560
Créances rattachées à des participations	3.2.2	5 951 873	-	5 951 873	6 107 691
Autres titres immobilisés		179	179	-	-
Prêts	3.3.1	26 821	-	26 821	235 037
Autres	3.3.2	18 348	-	18 348	18 348
<b>TOTAL I</b>		<b>15 340 451</b>	<b>851 405</b>	<b>14 489 047</b>	<b>14 362 579</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>					
<b>Avances et acomptes versés sur commandes</b>		<b>7 766</b>	<b>-</b>	<b>7 766</b>	<b>11 647</b>
<b>Créances</b>	<b>3.4</b>	<b>116 820</b>	<b>723</b>	<b>116 097</b>	<b>583 660</b>
Créances clients et comptes rattachés		9 579	723	8 856	15 738
Autres		107 241	-	107 241	567 922
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>3.5</b>	<b>54 780</b>	<b>-</b>	<b>54 780</b>	<b>64 012</b>
Actions propres		48 697	-	48 697	60 074
Autres titres		6 083	-	6 083	3 938
<b>Disponibilités</b>		<b>215 079</b>	<b>-</b>	<b>215 079</b>	<b>67 505</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>3.6</b>	<b>65 254</b>	<b>-</b>	<b>65 254</b>	<b>95 005</b>
<b>TOTAL II</b>		<b>459 700</b>	<b>723</b>	<b>458 977</b>	<b>821 830</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	3.6	22 433	-	22 433	24 986
Primes d'émission sur emprunts (IV)	3.6	15 051	-	15 051	11 385
Écart de conversion actif (V)	3.7	8 045	-	8 045	4 869
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV+V)</b>		<b>15 845 680</b>	<b>852 127</b>	<b>14 993 552</b>	<b>15 225 648</b>

## 3.3.2.2 Passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2016	31/12/2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>4.1</b>		
Capital (dont versé 440 098)		440 098	440 098
Primes d'émission, de fusion, d'apport		5 650 010	5 650 010
Boni de fusion		197 952	197 952
Boni de confusion		18 557	18 557
Écarts de réévaluation			
Réserve légale		44 010	44 010
Autres réserves		168 055	168 055
Report à nouveau		91 393	732 268
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>575 552</b>	<b>- 110 886</b>
Subventions d'investissement		-	-
Provisions réglementées		-	-
<b>TOTAL I</b>		<b>7 185 626</b>	<b>7 140 063</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>4.2</b>	<b>82 589</b>	<b>71 463</b>
Provision pour risques		82 308	70 755
Provision pour charges		281	708
<b>TOTAL II</b>		<b>82 589</b>	<b>71 463</b>
<b>DETTES</b>			
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>4.3</b>	<b>7 662 130</b>	<b>7 757 403</b>
Autres emprunts obligataires		5 739 563	5 761 374
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		25 403	519 978
Emprunts et dettes financières divers		1 897 164	1 476 051
<b>CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS</b>		<b>166</b>	<b>9 345</b>
<b>DETTES D'EXPLOITATION</b>		<b>28 889</b>	<b>29 058</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4.4	26 505	27 114
Dettes fiscales et sociales	4.5	2 384	1 944
<b>DETTES DIVERSES</b>		<b>9 032</b>	<b>185 393</b>
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		3 482	166
Autres	4.6	5 550	185 227
<b>PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE</b>	<b>4.7</b>	<b>22 805</b>	<b>32 923</b>
<b>TOTAL III</b>		<b>7 723 022</b>	<b>8 014 122</b>
Écarts de conversion passif (IV)	4.8	2 315	-
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV)</b>		<b>14 993 552</b>	<b>15 225 648</b>

### 3.3.3 Notes annexes

<b>NOTE 1 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS</b>	<b>136</b>	<b>NOTE 5 NOTES ANNEXES : COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>150</b>
1.1 Nomination du nouveau Président du Directoire	136	5.1 Résultat d'exploitation	150
1.2 Évolution de la dette	136	5.2 Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	150
1.3 Restructurations internes	136	5.3 Résultat financier	150
1.4 Versement du dividende	136	5.4 Résultat exceptionnel	152
1.5 Cession de l'immeuble de Pantin	136	5.5 Impôt sur les sociétés	152
<b>NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION</b>	<b>136</b>	<b>NOTE 6 NOTES ANNEXES : ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>153</b>
2.1 Application des conventions comptables	136	6.1 Engagements réciproques sur instruments de couverture de taux d'intérêt	153
2.2 Méthodes d'évaluation	136	6.2 Autres engagements	153
2.3 Opérations de fusions et assimilées	138	<b>NOTE 7 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES</b>	<b>155</b>
2.4 Créances, dettes et disponibilités	139	<b>NOTE 8 AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>155</b>
2.5 Valeurs mobilières de placement	139	8.1 Centralisation automatique de trésorerie	155
2.6 Charges à répartir : les frais d'émissions d'emprunts	139	8.2 Effectifs	155
2.7 Instruments financiers à terme	139	8.3 Prêts et garanties accordés et constitués en faveur des membres de direction et du Conseil de surveillance	155
2.8 Écarts de conversion actif et passif	139	8.4 Rémunérations des mandataires sociaux et au titre de l'organe de surveillance	155
2.9 Produits et charges d'exploitation	139	8.5 Événements postérieurs à la clôture	155
2.10 Avantage au personnel	139	<b>NOTE 9 INFORMATION SUR LA CONSOLIDATION</b>	<b>155</b>
2.11 Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)	140		
2.12 Régime fiscal de la Société	140		
<b>NOTE 3 NOTES ANNEXES : ACTIF DU BILAN</b>	<b>141</b>		
3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles	141		
3.2 Immobilisations financières	143		
3.3 Autres immobilisations	146		
3.4 Créances clients et créances diverses	146		
3.5 Valeurs mobilières de placement et actions propres	147		
3.6 Charges constatées d'avance – Charges à répartir	147		
3.7 Écart de conversion actif	147		
<b>NOTE 4 NOTES ANNEXES : PASSIF DU BILAN</b>	<b>148</b>		
4.1 Capitaux propres	148		
4.2 Provisions pour risques et charges	148		
4.3 Emprunts et dettes financières	149		
4.4 Dettes fournisseurs et comptes rattachés	150		
4.5 Dettes fiscales et sociales	150		
4.6 Autres dettes	150		
4.7 Produits constatés d'avance	150		
4.8 Écart de conversion passif	150		

## NOTE 1 Éléments significatifs

### 1.1 Nomination du nouveau Président du Directoire

Le Conseil de surveillance a décidé à l'unanimité lors de sa réunion du 7 novembre 2016 de nommer Jean-Marc JESTIN, membre du Directoire, aux fonctions de Président du Directoire en remplacement de Laurent MOREL, avec effet immédiat.

### 1.2 Évolution de la dette

En février, Klépierre a émis 500 millions d'euros d'obligations à échéance 10 ans avec un coupon de 1,875 %. Cette émission a permis de couvrir le remboursement de l'obligation de 526 millions d'euros ayant un coupon de 4,25 % arrivant à échéance en mars 2016.

En septembre, Klépierre a émis 600 millions d'euros d'obligations à 15 ans, avec un coupon de 1,25 %. Dans le même temps, Klépierre a lancé une offre de rachat en numéraire sur des obligations existantes arrivant à échéance en septembre 2019 (500 millions d'euros) et février 2021 (500 millions d'euros). Durant la transaction, 349 millions d'euros de nominal ont été apportés.

### 1.3 Restructurations internes

#### Fusion de Klementine B.V.

Suite à la signature d'un acte sous seing privé le 4 février 2016, Klépierre SA a procédé dans un but de simplification de la détention d'actifs, à la fusion transfrontalière de la société néerlandaise Klementine B.V. La société absorbée se trouvant sous le contrôle de Klépierre SA, la fusion a été réalisée sur la base des valeurs nettes comptables avec un effet rétroactif comptable et fiscal au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Cette opération est placée sous le régime de faveur des fusions visées à l'article 208 C et 210 A du Code général des impôts sur les sociétés.

#### Transmission universelle de patrimoine (TUP) des sociétés Kletransactions, Lyonarc et Les Ailes

Klépierre SA a procédé, le 30 avril 2016, aux dissolutions simplifiées sans liquidation et sans effet rétroactif fiscal des sociétés Kletransactions SNC, Lyonarc SNC, Les Ailes SNC.

Ces opérations ont été soumises au régime de droit commun en matière d'impôt sur les sociétés et de droits d'enregistrements pour les sociétés.

### 1.4 Versement du dividende

L'Assemblée Générale du 19 avril 2016 a fixé le montant du dividende par action au titre de l'exercice 2015 à 1,70 euro et proposé le paiement en numéraire.

Le montant total du dividende versé en 2016 s'est élevé à 530 millions d'euros.

### 1.5 Cession de l'immeuble de Pantin

Klépierre SA avait signé le 14 novembre 2013 un contrat de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA), avec la SNC Pantin ZAC du Port pour la construction d'un immeuble de bureaux situé à Pantin (93) et pour lequel la livraison est intervenue le 22 avril 2016 avec un coût de revient de 78 millions d'euros.

Cet immeuble a été cédé le 8 juin 2016 à la société La Mondiale pour un montant de 87,19 millions d'euros.

## NOTE 2 Principes comptables et méthodes d'évaluation

### 2.1 Application des conventions comptables

Les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2016 sont établis conformément aux dispositions du plan comptable général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect des principes :

- de prudence ;
- d'indépendance des exercices ;
- de respect des règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels ; et ce, dans une hypothèse de continuité de l'exploitation.

Lors de l'année écoulée, il n'y a eu ni changement de méthode, ni changement d'estimation, à l'exception de l'application des nouvelles règles de comptabilisation du mali technique de fusion (point 2.2.2 ci-dessous).

### 2.2 Méthodes d'évaluation

#### 2.2.1 Immobilisations

##### Critères généraux de comptabilisation et d'évaluation des actifs

Les immobilisations corporelles, incorporelles sont comptabilisées à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

À leur date d'entrée dans le patrimoine de la société, la valeur des actifs correspond au coût d'acquisition ou de construction.

Les intérêts financiers spécifiques à la production d'immobilisations sont inclus dans le coût de revient de ces immobilisations.

#### 2.2.2 Le nouveau traitement du mali technique de fusion

Généralement constaté pour les fusions ou les opérations de transmission universelle de patrimoine évaluées à la valeur comptable, le mali technique ou « faux » mali est constaté lorsque la valeur nette des titres de la société absorbée figurant à l'actif de la société absorbante est supérieure à l'actif net comptable apporté.

Pour apprécier si le mali de fusion est un « vrai » ou « faux » mali, il convient de le comparer aux plus-values latentes sur éléments d'actif comptabilisés ou non dans les comptes de la société absorbée déduction faite des passifs non comptabilisés en l'absence d'obligation comptable dans les comptes de la société absorbée (provisions pour retraites, impôts différés passifs) (PCG, art. 745-4).

Le mali technique, était présenté dans le poste « Fonds commercial » jusqu'au 31 décembre 2015.

### Nouvelles règles de comptabilisation du mali technique applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016

Le traitement comptable du mali technique de fusion a été modifié par le règlement n° 2015-06 (homologué par arrêté du 4 décembre 2015).

À compter de 2016, l'affectation du mali technique ne se fait plus extra-comptablement, mais dans des sous-comptes dédiés aux comptes sous-jacents dans la limite des plus-values latentes identifiées (fiabiles et significatives), seul le solde est porté en fonds commercial.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, les malis techniques figurant au bilan au 31 décembre 2015 dans le compte « Fonds commercial » et dégagés lors d'opérations de fusion réalisées avant le 1<sup>er</sup> janvier 2016 ne doivent pas être maintenus en fonds commercial mais doivent être reclassés au bilan de l'entité absorbante (règlement ANC précité, art 12) :

- opération par opération ;
- en fonction soit des plus-values existantes à la date de fusion (c'est-à-dire en fonction de l'affectation extra comptable réalisée à l'origine), soit des plus-values existantes au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Le solde de mali technique restant le cas échéant après affectation aux actifs est affecté en fonds commercial (compte 207) dont il suit les règles en matière d'amortissement et de dépréciations : présomption de durée d'utilisation non limitée (PCG 214- 3), test de dépréciation annuel obligatoire si la présomption n'est pas réfutée, et interdiction de reprise de dépréciation (sous art 214-19 du PCG).

### Affectation du mali technique

Selon le PCG (art 745- 5), à la date de l'opération, l'entité procède à l'affectation du mali technique aux différents actifs apportés concernés et inscrits dans les comptes de l'entité absorbée :

- en priorité, aux actifs identifiables apportés dont la valeur réelle peut être estimée de manière fiable ;
- le résiduel (le cas échéant) est affecté au fonds commercial de la société absorbée.

Les actifs sous-jacents apportés peuvent être des actifs incorporels, corporels, financiers ou circulants.

Le règlement de l'ANC prévoit des dispositions transitoires pour les sociétés présentant un mali de fusion à l'ouverture de l'exercice.

L'affectation des malis techniques existants au 1<sup>er</sup> janvier 2016 a été ainsi réalisée sur la base des plus-values latentes existantes au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

### Amortissement du mali technique

Le mali technique doit suivre le traitement de l'actif amortissable sous-jacent auquel il est affecté (PCG, art 745- 7). En conséquence :

- si l'actif est amortissable : le mali technique affecté doit être amorti au même rythme, c'est-à-dire sur la durée résiduelle d'utilisation de cet actif à la date de fusion.

Les comptes suivants sont à utiliser (PCG, art. 932-1) : compte 28081 « amortissement du mali de fusion sur actifs incorporels ; compte 28187 « amortissement du mali de fusion sur actifs corporels » ;

- en revanche si l'actif n'est pas amortissable : le mali technique affecté n'est pas amorti.

### Dépréciation du mali technique

Le mali technique étant affecté comptablement aux actifs sous-jacents transmis :

- il doit être intégré à la valeur nette comptable de ces actifs lors des tests de dépréciation ;
- il doit être déprécié lorsque la valeur actuelle de l'actif sous-jacent devient inférieure à sa valeur nette comptable, majorée de la quote-part de mali affectée. La dépréciation est alors imputée en priorité sur la quote-part du mali technique.

### Impacts de la première application de l'affectation du mali technique

La première application des nouvelles règles relatives à l'affectation des malis techniques a conduit à reclasser les malis techniques pour un montant de 612,05 millions d'euros comme suit :

- affectation aux autres immobilisations corporelles pour 478 millions d'euros à hauteur de la plus-value latente des actifs sous-jacents Clermont Jaude et Carré Jaude 2 ;
- affectation aux actifs financiers pour un montant total de 564,25 millions d'euros expliqué par la plus-value latente dégagée sur des titres de filiales.

### 2.2.3 Immobilisations corporelles

#### Définition et comptabilisation des composants

En s'appuyant sur les recommandations émises par la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF) en matière de composants et de durées d'utilité, l'application de la méthode des composants est la suivante :

- s'agissant des immeubles développés par les sociétés elles-mêmes, décomposition précise des actifs par type de composant et comptabilisation au coût de réalisation ;
- s'agissant des immeubles détenus en portefeuille, parfois depuis longtemps, des composants ont été identifiés à partir de quatre types d'actifs immobiliers : locaux d'activités, centres commerciaux, bureaux et logements.

Pour chacun des types d'actifs, outre le terrain, quatre composants ont été identifiés :

- gros œuvre ;
- façades, étanchéité, couverture ;
- installations générales et techniques (IGT) ;
- agencements.

Lors de la mise en application des règlements n° 2004-06 et 2002-10, les constructions ont été réparties selon les pourcentages suivants (établis en référence à la grille FSIF) :

Composants	Durée d'amortissement (Mode Linéaire)	
	Centres commerciaux	
Gros œuvre	50 %	35 à 50 ans
Façade	15 %	25 ans
IGT	25 %	20 ans
Agencements	10 %	10 à 15 ans

La matrice des composants est une « matrice à neuf ». Par conséquent, la Société a déterminé les quotes-parts des composants agencements, installations techniques et façades en fonction des durées figurant dans la matrice appliquée depuis la date de construction ou de la dernière rénovation lourde de l'immobilisation. La quote-part du composant gros œuvre se déduit des quotes-parts des autres composants.

Conformément aux recommandations de la Fédération des sociétés immobilières et foncières, les durées d'amortissement ont été déterminées de façon à obtenir une valeur résiduelle nulle à l'échéance du plan d'amortissement.

Les amortissements sont calculés en fonction des différentes durées d'utilisation propre à chaque composant.

Les dépenses d'entretien faisant l'objet de programmes pluriannuels de gros entretien ou de grandes révisions en application de lois, règlements ou de pratiques constantes de l'entité, doivent être comptabilisées dès l'origine comme un composant distinct de l'immobilisation, si aucune provision pour gros entretien ou grandes révisions n'a été constatée. Sont visées, les dépenses d'entretien ayant pour seul objet de vérifier le bon état de fonctionnement des installations et d'y apporter un entretien sans prolonger leur durée de vie au-delà de celle prévue initialement, sous réserve de répondre aux conditions de comptabilisation en vigueur.

### Principe de dépréciation des actifs

À chaque clôture des comptes et à chaque situation intermédiaire, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque montrant que l'actif a pu perdre notablement de sa valeur (PCG Art 214-16).

Une dépréciation de l'actif est constatée lorsque sa valeur actuelle est devenue inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale (valeur d'expertise hors droits à la date de clôture) ou de la valeur d'usage (PCG art 214-1).

La valeur vénale de l'actif retenue est évaluée par des experts immobiliers indépendants, à l'exception des actifs acquis depuis moins de six mois dont les valeurs vénales sont estimées au coût de revient.

Toutefois, compte tenu du caractère estimatif inhérent à ces évaluations, il est possible que le résultat de cession de certains actifs immobiliers diffère de l'évaluation effectuée, même en cas de cession dans les quelques mois suivant l'arrêté comptable.

Les actifs faisant l'objet d'un mandat de vente sont évalués à leur prix de vente net des coûts de sortie.

### 2.2.4 Immobilisations financières

Les titres de participation sont comptabilisés à leur prix d'acquisition.

En fin d'exercice, des provisions pour dépréciation peuvent être constituées lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur d'acquisition des titres de participation. La valeur d'inventaire des titres correspond à leur valeur d'utilité déterminée en tenant compte de la situation nette réévaluée et des perspectives de rentabilité.

Les situations nettes réévaluées des sociétés immobilières sont estimées à partir des évaluations des experts immobiliers indépendants à l'exception des actifs sous promesse.

Pour les titres de sociétés de gestion, ces dernières ont fait l'objet d'évaluations à chaque clôture annuelle par un expert indépendant.

Les actions propres de la Société, acquises en vue d'être remises au vendeur dans le cadre d'une opération de croissance externe, donnent lieu à provision si le cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice est inférieur à la valeur d'acquisition.

### 2.2.5 Frais d'acquisition des immobilisations

Les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes sont incorporés au coût d'entrée de l'actif des immobilisations corporelles et incorporelles (PCG art 213- 8 et 213-22).

La Société a pris l'option de comptabiliser en charges les frais d'acquisitions des immobilisations financières.

### 2.2.6 Indemnité d'éviction

Lorsque le bailleur résilie un bail en cours, il verse une indemnité d'éviction au locataire en place.

Si le versement d'indemnité d'éviction s'inscrit dans le cadre de travaux de rénovation lourde ou de reconstruction d'un immeuble pour lesquels il est impératif d'obtenir au préalable le départ des locataires, ce coût est intégré dans le prix de revient de l'opération.

Les dépenses qui ne répondent pas aux critères cumulés de définition et de comptabilisation des actifs et qui ne sont pas attribuables au coût d'acquisition ou de production sont comptabilisées en charges : les indemnités d'éviction versées aux locataires dans le cadre d'une restructuration commerciale sont en conséquence comptabilisées en charge de l'exercice.

### 2.2.7 Frais de commercialisation

Les honoraires de commercialisation, de recommercialisation et de renouvellement constituent des charges de l'exercice.

## 2.3 Opérations de fusions et assimilées

L'avis n° 2004-01 du 25 mars 2004 du CNC approuvé le 4 mai 2004 par le Comité de réglementation comptable (CRC) relatif au traitement des fusions et opérations assimilées définit la règle en matière de boni ou de mali de fusion. Le traitement comptable du mali technique de fusion a été modifié par le règlement n° 2015-06 (homologué par arrêté du 04 décembre 2015).

### Mali

Le mali dégagé lors de ces opérations doit suivre le traitement défini pour le mali de fusion :

- comptabilisation du mali technique en fonction de la nature de l'actif sous-jacent dans un compte spécifique incorporel, corporel, financier, actif circulant ;
- comptabilisation du solde du mali en charges financières.



## Boni

Le boni dégagé lors de ces opérations doit suivre le traitement défini pour le boni de fusion. À hauteur de la quote-part des résultats accumulés par l'absorbée (depuis l'acquisition des titres de la société absorbée par la société absorbante) et non distribués, le boni doit être inscrit en résultat financier de l'absorbante. L'éventuel montant résiduel sera traité en capitaux propres.

## 2.4 Créances, dettes et disponibilités

Les créances, dettes et disponibilités ont été évaluées pour leur valeur nominale.

Les créances clients font l'objet d'une estimation individuelle à la clôture de chaque exercice et de chaque situation intermédiaire, et une provision est constituée dès lors qu'apparaît un risque de non recouvrement.

## 2.5 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur prix d'acquisition net de provisions.

Des provisions pour dépréciation sur actions propres sont constituées lorsque la valeur d'inventaire, déterminée par rapport au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice, est inférieure à la valeur comptable.

Des provisions au passif pour les actions attribuées aux salariés sont constatées dès lors que la levée des options par les salariés est probable (conditions de présence, de performance et probabilité d'exercice). La provision est constituée si le cours moyen d'achat est supérieur au cours d'option d'achat offert aux salariés.

## 2.6 Charges à répartir : les frais d'émissions d'emprunts

Les dépenses qui ne répondent pas aux critères cumulés de définition et de comptabilisation des actifs doivent être comptabilisées en charges. Il n'est plus possible de les étaler sur plusieurs exercices.

L'avis sur les actifs n° 2004-15 du CNC daté du 23 juin 2004 exclut de son champ d'application les instruments financiers ainsi que les dépenses liées telles les frais d'émission des emprunts, les primes d'émission et les primes de remboursement d'emprunts.

Les frais d'émission des emprunts obligataires et les commissions et frais liés aux crédits bancaires sont étalés sur la durée de vie des emprunts.

## 2.7 Instruments financiers à terme

Les charges et produits sur instruments financiers à terme conclus dans le cadre de la couverture du risque de taux de la société (SWAPS) sont inscrits prorata temporis au compte de résultat.

Les pertes et gains latents résultant de la différence entre la valeur de marché estimée des contrats à la clôture de l'exercice et leur valeur nominale ne sont pas comptabilisés.

Les charges ou produits sur les dérivés à terme de change conclus dans le cadre de la couverture d'emprunts en devises sont étalés sur la période de couverture.

## 2.8 Écarts de conversion actif et passif

Les créances et dettes en monnaies étrangères sont converties et comptabilisées en monnaies nationales sur la base du dernier cours de change de la Banque de France.

Lorsque l'application du taux de conversion à la date d'arrêté des comptes a pour effet de modifier les montants en monnaie nationale précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont inscrites aux comptes « Différences de conversion – Actif » et « Différences de conversion – Passif ».

Les gains latents ne sont pas comptabilisés en résultat, ils sont au passif du bilan, en revanche les pertes latentes entraînent la constitution d'une provision pour risques.

Les règlements relatifs à ces créances et dettes sont comparés aux valeurs historiques d'origine et entraînent la constatation de pertes et gains de change sans compensation.

## 2.9 Produits et charges d'exploitation

Les loyers sont comptabilisés de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location, les charges sur immeubles sont refacturées aux clients lors de leur paiement, les intérêts sont enregistrés lors de leur perception ou de leur paiement. En fin d'exercice, les produits et les charges sont majorés des montants courus non échus et minorés des montants non courus et comptabilisés d'avance.

Les provisions pour charges sur immeubles sont comptabilisées en charges à payer au sein du poste « Fournisseurs – Factures non parvenues ».

### 2.9.1 Contrats de location

Les revenus locatifs sont comptabilisés de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location.

Les paliers et franchises de loyers octroyés sont comptabilisés au moyen d'un étalement sur la période de référence, en réduction ou augmentation, sur les revenus locatifs de chaque exercice.

La période de référence retenue est la première période ferme du bail.

### 2.9.2 Indemnités de résiliation

Les indemnités de résiliation sont perçues des locataires lorsque ces derniers résilient le bail avant son échéance contractuelle. Ces produits sont rattachés à l'ancien contrat et sont comptabilisés en produits lors de l'exercice de leur constatation.

## 2.10 Avantage au personnel

Il existe les deux régimes suivants :

- les régimes à cotisations définies ;
- les régimes à prestations définies regroupant les avantages long terme et les avantages postérieurs à l'emploi.

En conformité avec la recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013, les engagements de retraite ont été provisionnés en totalité (méthode préférentielle) afin de se rapprocher des nouvelles dispositions de la norme IAS 19 révisée.

Selon cette méthode, les engagements sont évalués selon les mêmes dispositions que celles préconisées par la norme IAS 19 révisée.

### 2.11 Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)

La 3<sup>e</sup> Loi de Finances rectificative pour 2012 a mis en place le CICE à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, dispositif ayant les principales caractéristiques suivantes :

- un crédit d'impôt de 4 % (6 % à compter de 2014) calculé par année civile assis sur les rémunérations inférieures ou égales à 2,5 SMIC versés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 ;
- à défaut d'imputation sur l'impôt dû, le crédit sera remboursable au terme d'un délai de trois ans.

Le CICE est comptabilisé en charges de personnel.

Au cas particulier, Klépierre SA bénéficie du CICE remonté par sa filiale soumise au régime des sociétés de personnes, Klépierre Management SNC.

### 2.12 Régime fiscal de la Société

Par suite de son option pour l'application du régime visé à l'article 11 de la loi de finances du 30 décembre 2002, Klépierre SA bénéficie de l'exonération d'impôt sur les sociétés et de ce fait, s'engage à respecter les trois conditions de distribution suivantes :

- distribution à hauteur de 95 % des bénéfices provenant des opérations de location d'immeubles avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;

- distribution à hauteur de 60 % des plus-values de cession d'immeubles, de participations dans des sociétés visées à l'article 8 ayant un objet identique aux SIIC ou de titres de filiales soumises à l'impôt sur les sociétés ayant opté, avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- distribution de la totalité des dividendes reçus des filiales ayant opté, au cours de l'exercice qui suit celui de leur perception.

Une taxe de 3 % est applicable sur les dividendes effectivement versés aux actionnaires prélevés sur (i) les bénéfices non SIIC et, de manière résiduelle, sur (ii) les bénéfices SIIC dans la mesure où le montant distribué dépasse l'obligation de distribution.

La détermination des résultats du secteur exonéré et du secteur imposable est opérée conformément à la réglementation :

- affectation directe autant que possible des charges et des produits ;
- affectation des frais généraux au prorata des produits de chacun des secteurs ;
- affectation des frais financiers nets au prorata des immobilisations brutes de chacun des secteurs.

Par ailleurs, Klépierre SA détermine le résultat fiscal du secteur soumis à l'impôt sur les sociétés.

## NOTE 3 Notes annexes : actif du bilan

## 3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

## 3.1.1 Immobilisations brutes

En milliers d'euros	Valeurs brutes au 31/12/2015	Acquisitions créations et apports	Diminutions par cessions, mises hors services	Transferts de postes à postes	Réaffectation mali technique	Valeurs brutes au 31/12/2016
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>						
<b>Frais d'établissement</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Autres immobilisations incorporelles</b>	<b>818 268</b>	-	-	-	<b>- 612 047</b>	<b>206 220</b>
- Mali technique	796 611	-	-	-	- 612 047	184 564
- Autres	21 657	-	-	-	-	21 657
<b>Total</b>	<b>818 268</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- 612 047</b>	<b>206 220</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>						
<b>Terrains</b>	<b>53 338</b>	-	-	-	-	<b>53 338</b>
- Location simple	53 338	-	-	-	-	53 338
<b>Gros œuvre</b>	<b>105 058</b>	-	-	<b>2 875</b>	-	<b>107 933</b>
- Location simple	105 058	-	-	2 875	-	107 933
<b>Façade, étanchéité, couverture</b>	<b>21 988</b>	-	-	<b>895</b>	-	<b>22 883</b>
- Location simple	21 988	-	-	895	-	22 883
<b>Installations générales et techniques</b>	<b>37 340</b>	-	-	<b>2 040</b>	-	<b>39 380</b>
- Location simple	37 340	-	-	2 040	-	39 380
<b>Agencements</b>	<b>13 500</b>	-	<b>- 74</b>	<b>1 747</b>	-	<b>15 173</b>
- Location simple	13 500	-	- 74	1 747	-	15 173
<b>Agencements et constructions en cours</b>	<b>47 261</b>	<b>40 748</b>	<b>- 78 003</b>	<b>- 7 557</b>	-	<b>2 449</b>
<b>Autres immobilisations corporelles</b>	<b>4 519</b>	-	-	-	<b>47 800</b>	<b>52 319</b>
- Mali de fusion sur terrains	-	-	-	-	47 800	47 800
- Autres	4 519	-	-	-	-	4 519
<b>Total</b>	<b>283 004</b>	<b>40 748</b>	<b>- 78 077</b>	<b>0</b>	<b>47 800</b>	<b>293 475</b>
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS BRUTES</b>	<b>1 101 272</b>	<b>40 748</b>	<b>- 78 077</b>	<b>0</b>	<b>- 564 247</b>	<b>499 695</b>

Comme indiqué dans la note 2.2.2, le mali technique a été reclassé et affecté aux actifs sous-jacents. La réaffectation pour 612,05 millions d'euros se décompose comme suit :

- réaffectation en autres immobilisations corporelles - mali de fusion sur terrain pour 47,8 millions d'euros concernant les fusions des sociétés SAS Clermont Jaude du 8 juin 2015 et de la SAS Carré Jaude 2 du 31 juillet 2015 :

Opérations	Date	Montant du mali technique de fusion (net) à affecter	Actifs sous-jacents apportés lors de la fusion ou la TUP	Actifs sous-jacents			Valeur nette
				Valeur brute	Dépréciation	Reprise	
Fusion Centre Jaude	08/06/2015	46 342	Actif immobilier (Centre commercial Centre Jaude)	46 342			46 342
Fusion Carré Jaude 2	31/07/2015	1 459	Actif immobilier (Centre commercial Carré Jaude 2)	1 459			1 459
<b>TOTAL</b>		<b>47 800</b>		<b>47 800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>47 800</b>

- réaffectation en immobilisations financières - mali sur actifs financiers pour 564,3 millions d'euros, provenant principalement de la fusion de Corio N.V. du 1<sup>er</sup> avril 2015 (voir note 3.2.1).

Le mali technique restant pour une valeur comptable brute de 185 millions d'euros correspond à la part non allouée du mali technique de la fusion de Corio N.V. Ce mali technique a été totalement déprécié à la fin de l'exercice précédent.

Pour rappel, en 2015, un mali technique issu de la fusion Corio N.V. a été constaté pour 748 millions d'euros en immobilisations incorporelles. Ce mali technique a été affecté aux titres de participation et a fait l'objet d'un test de dépréciation en fin d'année 2015. Ce test avait

entraîné une dépréciation du mali de fusion d'un montant de 185 millions d'euros. Le mali technique après dépréciation s'élevait à 563 millions d'euros. Ces 563 millions d'euros ont été réaffecté en 2016 en immobilisations financières comme indiqué ci-dessus.

Le poste « Agencements et constructions en cours » est principalement constitué des dépenses d'investissements lié à un contrat de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA), signé le 14 novembre 2013 avec la SNC Pantin ZAC du Port pour la construction d'un immeuble de bureaux situé à Pantin (93) et pour lequel la livraison est intervenue le 22 avril 2016. Cet immeuble a ensuite été vendu à la société La Mondiale le 8 juin 2016.

## 3.1.2 Amortissements et provisions

En milliers d'euros	Amortissements au 31/12/2015	Dotations	Cessions	Autres mouvements	Mali technique	Amortissements au 31/12/2016
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>						
Frais d'établissement	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	206 220	-	-	-	-	206 220
— Mali technique	184 564	-	-	-	-	184 564
— Autres	21 656	-	-	-	-	21 656
<b>Total</b>	<b>206 220</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>206 220</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>						
Gros œuvre	25 386	2 507	-	-	-	27 893
— Location simple	25 386	2 507	-	-	-	27 893
Façade, étanchéité, couverture	5 990	890	-	-	-	6 880
— Location simple	5 990	890	-	-	-	6 880
Installations générales et techniques	10 756	1 800	-	-	-	12 556
— Location simple	10 756	1 800	-	-	-	12 556
Agencements	4 969	942	- 74	-	-	5 837
— Location simple	4 969	942	- 74	-	-	5 837
Autres immobilisations corporelles	4 503	1	-	-	-	4 504
— Mali de fusion sur terrains	-	-	-	-	-	-
— Autres	4 503	1	-	-	-	4 504
<b>Total</b>	<b>51 604</b>	<b>6 140</b>	<b>- 74</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>57 670</b>
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS</b>	<b>257 824</b>	<b>6 140</b>	<b>- 74</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>263 890</b>

En milliers d'euros	Provisions au 31/12/2015	Dotations	Reprises	Transferts de postes à postes	Fusion	Provisions au 31/12/2016
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>						
Terrains	1 504	923	-	-	-	2 427
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>1 504</b>	<b>923</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 427</b>
<b>TOTAL AMORT. ET PROVISIONS</b>	<b>259 328</b>	<b>7 063</b>	<b>- 74</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>266 317</b>

## 3.1.3 Immobilisations nettes

En milliers d'euros	Valeurs nettes au 31/12/2015	Augmentations nettes de dotations	Diminutions nettes de reprises	Transferts de postes à postes	Réaffectation mali technique	Valeurs nettes au 31/12/2016
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>						
Frais d'établissement	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	612 047	-	-	-	- 612 047	0
— Mali technique	612 047	-	-	-	- 612 047	-
— Autres	0	-	-	-	-	0
<b>Total</b>	<b>612 047</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- 612 047</b>	<b>0</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>						
Terrains	51 834	- 923	-	-	-	50 911
— Location simple	51 834	- 923	-	-	-	50 911
Gros œuvre	79 672	- 2 507	-	2 875	-	80 040
— Location simple	79 672	- 2 507	-	2 875	-	80 040
Façade, étanchéité, couverture	15 998	- 890	-	895	-	16 003
— Location simple	15 998	- 890	-	895	-	16 003
Installations générales et techniques	26 584	- 1 800	-	2 040	-	26 824
— Location simple	26 584	- 1 800	-	2 040	-	26 824
Agencements	8 531	- 942	-	1 747	-	9 336
— Location simple	8 531	- 942	-	1 747	-	9 336
Agencements et constructions en cours	47 261	40 748	- 78 003	- 7 557	-	2 449
Autres immobilisations corporelles	16	- 1	-	-	47 800	47 816
— Mali de fusion sur terrains	-	-	-	-	47 800	47 800
— Autres	16	-	-	-	-	16
<b>Total</b>	<b>229 895</b>	<b>33 685</b>	<b>- 78 003</b>	<b>0</b>	<b>47 800</b>	<b>233 379</b>
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES</b>	<b>841 943</b>	<b>33 685</b>	<b>- 78 003</b>	<b>0</b>	<b>- 564 247</b>	<b>233 379</b>

## 3.2 Immobilisations financières

### 3.2.1 Titres de participation

En milliers d'euros

<b>Titres de participation bruts à l'ouverture</b>	<b>7 939 222</b>
<b>Acquisitions de titres</b>	<b>607 538</b>
– reçus en rémunération de titres de participation	0
– achats, augmentation de capital et apports	607 538
<b>Diminutions de titres</b>	<b>- 241 130</b>
– diminution, réduction de capital et apports	- 241 130
<b>Cessions ou transferts de titres</b>	<b>- 26 342</b>
– annulation des titres	- 26 073
– cession de titres	- 270
<b>Allocation malis de fusion</b>	<b>564 247</b>
<b>Titres de participation bruts à la clôture</b>	<b>8 843 536</b>

Le poste « Acquisitions de titres » correspond essentiellement :

- aux recapitalisations, principalement opérées par compensation des créances liquides et exigibles, des sociétés suivantes :
  - Corio Real Estale RL à hauteur de 184,9 millions d'euros,
  - Klémurs SCA à hauteur de 170,5 millions d'euros,
  - Reluxco International SA à hauteur de 99,5 millions d'euros,
  - Cecoville SAS à hauteur de 94,6 millions d'euros,
  - Corio Italia Srl à hauteur de 15 millions d'euros,
  - SCOO SNC à hauteur de 13,9 millions d'euros,
  - Klépierre Massalia SAS à hauteur de 13,1 millions d'euros,
  - Klépierre Plenilunio SOCIMI SA à hauteur de 9 millions d'euros,
  - Capucine B.V. à hauteur de 2,6 millions d'euros,
  - Corio Veste Projekte 9 à hauteur de 2,7 millions d'euros.

Le poste « Diminutions des titres » correspond essentiellement aux distributions de prime et réductions de capital des sociétés suivantes :

- Capucine B.V. à hauteur de 236,1 millions d'euros ;
- Portes de Claye SCI à hauteur de 5 millions d'euros.

Le poste « Cessions ou transferts de titres » correspond essentiellement :

- à l'annulation des titres suite à la fusion et TUP dans Klépierre SA des sociétés suivantes :
  - Klementine B.V. à hauteur de 24 millions d'euros,
  - Klétransactions SNC à hauteur de 0,8 million d'euros ;
- à l'annulation des titres suite à la liquidation des sociétés suivantes :
  - Klépierre Larissa à hauteur de 0,9 million d'euros,
  - Krakow Plaza à hauteur de 0,3 million d'euros ;
- à la cession de titre de Galeries Drancéennes à hauteur de 0,3 million d'euros.

Un échange de titre sur la base des valeurs comptables a été réalisé suite à la fusion absorption de la société Klépierre Luxembourg SA par Klépierre Nederland B.V. réalisée le 20 décembre 2016.

En 2016, le mali technique en autres immobilisations incorporelles a été réaffecté en immobilisations financières – mali sur actifs financiers pour 564,25 millions d'euros.

Les malis de fusion ont été affectés aux actifs sous-jacents sur la base des plus-values fiables et significatives existantes au 31 décembre 2015 de la façon suivante :

- 0,2 million d'euros aux titres Le Havre Vauban ;
- 0,7 million d'euros aux titres Le Havre Lafayette ;
- 563,30 millions d'euros aux titres des filiales ex-Corio apportés lors de la fusion Corio N.V. du 1<sup>er</sup> avril 2015 et la valeur additionnelle apportée par la fusion avec Corio N.V. aux sociétés de gestion.

Opérations	Date	Montant du mali technique de fusion (net) à affecter	Actifs sous-jacents apportés lors de la fusion ou la TUP	Valeur brute
TUP Le Havre Capelet	03/10/2007	226	Titres Le Havre Vauban	226
TUP Havre Tourneville	03/10/2007	719	Titres Le Havre Lafayette	719
Fusion Corio N.V.	01/04/2015	563 302	Titres ex-Corio	563 302
<b>TOTAL</b>		<b>564 247</b>		<b>564 247</b>

### Provisions

En milliers d'euros	Provisions au 31/12/2015	Dotations	Reprises	Fusions/TUP	Provisions au 31/12/2016
<b>Immobilisations financières</b>					
Participations	779 663	195 326	- 390 063	- 17	584 909
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>779 663</b>	<b>195 326</b>	<b>- 390 063</b>	<b>- 17</b>	<b>584 909</b>

L'évolution du poste « Provisions sur participations » s'explique essentiellement par :

– un reclassement de provision :

La provision pour dépréciation des créances de Reluxco International SA de 97,5 millions d'euros a été reclassée en provision pour dépréciation de titres suite à la recapitalisation de la Société réalisée en février 2016 ;

– les dépréciations des titres constatées sur les sociétés suivantes :

- Corio Real Estate RL à hauteur de 52,2 millions d'euros,
- Akmerkez Gayrimenkul à hauteur de 19,3 millions d'euros,

- Galeries Drancéennes SCI à hauteur de 15,7 millions d'euros,
- Centre Bourse SNC à hauteur de 8,3 millions d'euros ;
- les reprises de dépréciations des titres des sociétés suivantes :
  - Klépierre Nederland B.V. à hauteur de 349,3 millions d'euros, liée principalement à l'impact de la fusion transfrontalière réalisée avec Klépierre Luxembourg,
  - Capucine B.V. à hauteur de 23,5 millions d'euros,
  - Klépierre Créteil SCI à hauteur de 11,5 millions d'euros,
  - Reluxco International SA à hauteur de 10,1 millions d'euros.

### Tableau des filiales et participations

Informations financières Filiales et Participations <i>En milliers d'euros</i>	Capital	Capitaux propres autres que capital & résultat	Quote- part de capital détenu en %	Résultat comptable à la clôture	Chiffre d'affaires HT	Valeur brute	Valeur nette	Cautions et avals accordés	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés
						comptable après allocation des malis de fusion	comptable après allocation des malis de fusion			
<b>1. FILIALES DÉTENUES À PLUS DE 50 %</b>										
Bègles d'Arcins SCS	26 679	18 816	52	8 616	21 091	44 991	44 991		46 881	
Bègles Papin SNC	765	6 871	100	552	1 398	7 636	7 636		3 534	
Bresta I B.V.	23	21 040	100	- 154	-	21 088	20 909			
Capucine B.V.	39 494	222 628	100	135 521	-	503 979	503 979		188 517	
Cécoville SAS	3 286	255 328	100	7 953	40 468	256 588	256 588	32 969	-	9 848
Centre Bourse SNC	3 813	-	100	1 871	4 467	47 419	39 098		18 365	
Combault SNC	778	6 984	100	958	1 988	7 762	7 762		2 415	
Corio SAS	10 212	216 688	100	- 29 512	9 209	755 167	755 167		428 265	1 736
Corio Belegingen I B.V.	18	2 327	100	-	-	2 348	2 348		-	
Corio Deutschland GMBH	25	- 13 301	100	1 115	9 453	25	-		-	
Corio Italia SRL	62 390	- 19 914	100	- 20 089	-	962 088	962 088		883 032	
Corio Lulin EDOD	3	- 13 233	100	- 446	-	3	0		17 110	
Corio real estate SL	54 437	- 110 674	100	- 3 945	22 526	239 359	143 195		126 983	
Corio veste Berlin Gmbh	25	145 025	95	- 1 818	14 246	122 199	122 199		202 287	
CVL Berlin Gmbh	25	- 2 926	100	1 779	2 310	4 447	-		94	
Foncière de Louvain-la-Neuve SA	12 062	- 30 857	100	2 123	-	12 061	12 061		51 720	
Galeria Commerciale Klépierre SRL	1 560	37 984	100	1 297	4 620	41 052	41 052		2 800	1 023
Galeries Drancéennes SNC	4	600	100	2 746	4 838	58 341	28 890		8 414	
Havre Colbert SNC	80	9 947	100	667	1 450	10 026	10 026		3 530	
Holding Gondomar 1 SAS	5 085	24 361	100	1 639	5 651	64 739	64 739		5 788	3 331
Holding Gondomar 3 SAS	835	6 432	100	496	-	8 021	8 021		-	460
KLE 1 SAS	8 248	20 626	100	10 015	174	82 154	82 154		7 466	8 392
Klecab SCI	450	1 350	100	139	419	1 800	1 800		1 712	
Klé Projet 1 SAS	3 754	23 132	100	5 898	3 480	37 201	37 201		16 548	
Kleber Odysseum SCI	743	77 273	100	4 222	-	78 016	78 016		41 228	
Klécar Europe Sud SCS	292 107	- 364	83	150	-	242 449	242 449		-	
Klécar France SNC	465 820	-	83	47 576	2 700	565 229	565 229		-	
Klécar Participations Italie SAS	20 456	2 073	83	1 243	-	17 587	17 587		48 854	2 534
Kléfin Italia SPA	15 450	75 240	100	- 1 008	-	125 625	125 625	895	285 549	
Klémons SCA	139 333	166 964	100	10 345	34 885	327 259	327 259		-	26 565
Klépierre Conseil SAS	1 108	3 968	100	1 246	1 292	7 934	7 934		2 134	
Klépierre Créteil SCI	21 073	7 022	100	10 747	4 360	75 624	41 793		24 585	
Klépierre Finance SAS	38	4	100	482	-	38	38		-	591
Klépierre Management Ceska Republica SRO	111	175	100	620	3 097	10 500	10 500		-	550
Klépierre Management Espana SL	472	727	100	634	11 696	37 862	34 452	582	563	
Klépierre Management Hellas SA	24	- 12	100	- 172	114	1 244	-		-	
Klépierre Management Magyarország KFT	10	684	100	248	2 020	7 900	7 893		-	
Klépierre Management Polska SPZOO	11	1 083	100	224	3 265	10 900	10 900		-	712

Informations financières Filiales et Participations <i>En milliers d'euros</i>	Capital	Capitaux propres autres que capital & résultat	Quote- part de capital détenu en %	Résultat comptable à la clôture	Chiffre d'affaires HT	Valeur brute comptable après allocation des malis de fusion	Valeur nette comptable après allocation des malis de fusion	Cautions et avals accordés	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés
Klépierre Management Portugal SPA	200	417	100	261	2 651	16 965	11 039			-
Klépierre Management SNC	1 682	11 131	100	- 13 946	97 170	136 473	136 473	1 895		-
Klépierre Massalia SAS	10 864	0	100	- 199	-	13 208	13 208		1 180	
Klépierre Nederland B.V.	136 182	1 509 899	100	- 33 351	-	1 888 564	1 627 612	350 000	265 170	
Klépierre Nordica B.V.	60 000	297 809	100	- 636	-	358 016	358 016		19 339	
Klépierre Plenilunio Socimi SA	5 000	- 26 735	100	3 743	20 823	169 985	169 985		153 406	
Klépierre Procurement International SNC	10	-	100	1 764	3 663	10	10		3 600	
Klépierre Trading KFT	161	1 769	100	247	497	199	199			-
Klépierre Vallecass	60	3 207	100	9 036	20 558	181 900	181 900		176 945	5 739
LP 7 SAS	45	53	100	- 83	-	261	261			7
Nancy Bonsecours SCI	3 054	3 053	100	- 91	-	6 565	6 107		1 888	
Pasteur SC	227	1 738	100	- 8 761	3 090	2 091	2 091		42 790	
Portes de Clayes SCI	61 099	184 481	55	9 935	18 329	135 069	135 069			-
Progest SAS	7 703	25 462	100	6 831	823	116 055	116 055		20 267	7 424
Reluxco international SA	730	1 285	100	10 111	-	122 080	12 126		241 873	
Saint Maximin Construction SCI	2	-	55	42	45	524	208			-
SCOO SC	25 215	341 066	54	28 958	54 944	207 856	207 856			-
Sécovalde SCI	12 189	115 929	55	19 899	37 905	92 482	92 482		57 806	
Soaval SCS	4 501	33 343	99	5 461	24 355	42 046	42 046	645	73 248	
Sodévac SNC	2 918	26 245	100	3 152	6 834	29 163	29 163		5 852	
<b>Total I</b>				<b>246 352</b>	<b>502 906</b>	<b>8 318 175</b>	<b>7 763 485</b>	<b>386 986</b>	<b>3 481 744</b>	<b>68 904</b>

Informations financières Filiales et Participations <i>En milliers d'euros</i>	Capital	Capitaux propres autres que capital & résultat	Quote- part de capital détenu en %	Résultat comptable à la clôture	Chiffre d'affaires HT	Valeur brute comptable après allocation des malis de fusion	Valeur nette comptable après allocation des malis de fusion	Cautions et avals accordés	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés
<b>2. PARTICIPATIONS DÉTENUES ENTRE 10 % ET 50 %</b>										
Akmerkez gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS	4 716	14 016	47	9 410	-	234 605	209 099			10 935
Bassin Nord SCI	103 889	41 634	50	- 39 936	16 367	72 762	72 762		36 957	
Cecobil SCS	5 122	10 163	50	7 538	17 655	7 642	7 642		14 896	
Corio veste projekte 9 GMBH	25	446	10	- 255	- 1	2 703	-		360	
Forving SARL	11	- 18	26	- 1	-	668	-		345	
Klépierre Brand Venture SNC	330	-	49	1 218	14 941	490	162			-
Klépierre Management Slovensko SRO	7	2	15	56	264	4	4			3
La Plaine du Moulin à Vent SCI	28 307	15 500	50	1 045	4 076	21 903	21 903			-
Le Havre Lafayette SNC	525	9	50	4 587	9 058	1 702	1 702		8 103	
Le Havre Vauban SNC	300	5	50	173	1 581	463	463		2 734	
Odysseum Place de France SNC	97 712	-	50	8 336	19 957	49 004	49 004		46 014	
Plateau des Haies SNC	3	-	12	2 219	2 836	3 253	3 253		762	
Solorec SC	4 869	2 768	49	30 370	45 701	124 104	124 104		12 347	
Ucgen bakim ve yönetim hizmetleri A			10			16				-
<b>Total II</b>				<b>24 760</b>	<b>132 434</b>	<b>519 319</b>	<b>490 099</b>	<b>-</b>	<b>122 518</b>	<b>10 939</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL I + II</b>				<b>271 112</b>	<b>635 340</b>	<b>8 837 494</b>	<b>8 253 583</b>	<b>386 986</b>	<b>3 604 263</b>	<b>79 843</b>



### 3.2.2 Créances rattachées à des titres de participation

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Avances sur titres de participation	5 745 482	6 008 944
Intérêts courus sur avances	95 416	88 607
Quote-part de résultat et dividendes	110 975	108 531
Dépréciation créances rattachées à des participations	-	- 98 391
<b>TOTAL</b>	<b>5 951 873</b>	<b>6 107 691</b>

La variation du poste « Avances sur titres de participation » s'explique essentiellement par :

- l'augmentation des avances accordées aux sociétés suivantes :
  - Corio SAS pour un montant de 428,3 millions d'euros,
  - Klefin Italia pour un montant de 221,7 millions d'euros,
  - Corio Italia Srl pour un montant de 192,4 millions d'euros,
  - Financière Corio SAS pour un montant de 35,7 millions d'euros ;
- la diminution des avances accordées aux sociétés suivantes :
  - Reluxco International SA pour un montant de 918,2 millions d'euros,
  - Klémurs SCA pour un montant de 216,5 millions d'euros,
  - IGC pour un montant de 157,5 millions d'euros,
  - Cécoville SAS pour un montant de 92,8 millions d'euros,
  - Corio Real Estate RL pour un montant de 88,4 millions d'euros,
  - Galleria Commerciale Assago pour un montant de 69,5 millions d'euros,
  - Kle Projet 1 SAS pour un montant de 22,9 millions d'euros ;
- le reclassement en avance de certains comptes courants d'associés pour 432,6 millions d'euros dont :
  - 126,3 millions d'euros pour Klépierre Management Nederland B.V.,
  - 121,8 millions d'euros pour Corio Italia Srl,
  - 103,1 millions d'euros pour Klépierre Vastgoed B.V.,
  - 39,4 millions d'euros pour Shopville Le Gru Srl,
  - 37,8 millions d'euros pour GrandEmilia Srl,
  - 4,1 millions d'euros pour Shopville Gran Reno Srl.

La variation du poste « Quote-part de résultat » correspond principalement, à la quote-part d'une nouvelle société, Klépierre Procurement International SNC pour 1,8 million d'euros, à l'augmentation de la quote-part de résultat de la société Solorec SCI de 1,5 million d'euros et une diminution de la quote-part de résultat de la société SCOO SNC pour 1 million d'euros.

### 3.3 Autres immobilisations

#### 3.3.1 Autres prêts

Le prêt correspond au prêt participatif avec Klépierre Plenilunio racheté lors de l'acquisition des titres Orion Columba Socimi en date du 26 mars 2015 : 24,4 millions d'euros à échéance 1<sup>er</sup> mai 2017.

Les intérêts courus afférents à ce prêt s'élèvent à 2,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

#### 3.3.2 Autres immobilisations financières

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Actions propres ou parts propres	18 348	18 348
<b>TOTAL</b>	<b>18 348</b>	<b>18 348</b>

Les actions propres de la Société, acquises en vue d'être remises au vendeur dans le cadre d'une opération de croissance externe, s'élèvent à 18,35 millions d'euros.

### 3.4 Créances clients et créances diverses

L'essentiel des créances clients (8,8 millions d'euros) datent de moins d'un an.

Les créances diverses et leurs ventilations par échéance sont détaillées dans les tableaux suivants :

Les créances impôts correspondent essentiellement au dégrèvement d'impôt de 10,87 millions d'euros suite à un contentieux fiscal, au crédit de TVA à reporter pour un montant de 4,7 millions d'euros et aux CICE 2013, 2014, 2015 & 2016 non utilisés pour un montant de 1,1 million d'euros.

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
<b>État</b>	<b>18 025</b>	<b>16 082</b>
- TVA	6 103	15 325
- Impôts	11 922	757
<b>Autres créances</b>	<b>89 216</b>	<b>551 840</b>
- Comptes courants associés	88 637	550 719
- Autres	579	1 121
<b>TOTAL</b>	<b>107 241</b>	<b>567 922</b>

**Échéance de la créance**

En milliers d'euros	Total	À moins d'un an	De un an à cinq ans	À plus de cinq ans
<b>État</b>	<b>18 025</b>	<b>16 878</b>	<b>1 147</b>	<b>0</b>
– TVA	6 103	6 103		
– Impôts	11 922	10 775	1 147	
<b>Autres créances</b>	<b>89 216</b>	<b>579</b>	<b>88 637</b>	<b>0</b>
– Comptes courants associés	88 637		88 637	
– Autres	579	579		
<b>TOTAL</b>	<b>107 241</b>	<b>17 457</b>	<b>89 784</b>	<b>0</b>

**3.5 Valeurs mobilières de placement et actions propres**

Le stock d'actions propres au 31 décembre 2016 est de 2 528 452 actions, soit 0,80 % du nombre de titres émis, pour une valeur nette de 67,04 millions d'euros.

L'affectation de ce stock est la suivante :

- compte 5020000000 actions propres :
  - 155 831 actions dans le cadre du contrat d'animation boursière pour la régularisation du cours de bourse,
  - 208 485 actions au titre du plan de stock-options futures ;
- compte 5021000000 actions propres/stock-options :
  - 26 620 actions au titre du plan de stock-options du plan de 2009,
  - 109 405 actions au titre du plan de stock-options du plan de 2010,

- 290 291 actions au titre du plan de stock-options du plan de 2011,
- 10 166 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2013,
- 246 000 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2014,
- 276 459 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2015,
- 320 000 actions gratuites attribuées le 5 mai 2016 dans le cadre du plan Klépière de 2016 ;
- 885 195 actions au titre de couverture d'opérations de croissance externe, comptabilisées en immobilisations financières ;
- 2 358 482 actions propres dans le cadre du contrat d'animation boursière ont été cédées au cours de l'exercice 2016. Ces opérations ont dégagé une moins-value nette de 1,65 million d'euros.

Les autres titres s'élèvent à 6,08 millions d'euros et sont représentés par des placements de trésorerie à court terme.

**3.6 Charges constatées d'avance – Charges à répartir**

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>65 254</b>	<b>95 005</b>
– étalement soulté swaps	64 836	94 454
– bail à construction	0	0
– autres	418	551
<b>Charges à répartir sur plusieurs exercices</b>	<b>22 433</b>	<b>24 986</b>
– frais d'émission des emprunts obligataires	12 117	10 732
– frais d'émission des emprunts auprès des établissements de crédit	10 316	14 254
<b>Primes d'émission emprunt obligataire</b>	<b>15 051</b>	<b>11 385</b>
<b>TOTAL</b>	<b>102 738</b>	<b>131 376</b>

L'augmentation des frais d'émission des emprunts obligataires s'explique par les frais de mise en place des nouveaux emprunts émis en 2016.

**3.7 Écart de conversion actif**

L'écart de conversion actif correspond à la perte latente sur l'avance en SEK pour 5,96 millions d'euros ainsi qu'à la revalorisation de billets de trésorerie en USD pour 2,08 millions d'euros.

## NOTE 4 Notes annexes : passif du bilan

## 4.1 Capitaux propres

En milliers d'euros	31/12/2015	Affectation du résultat	Distribution	Autres	31/12/2016
<b>Capital social <sup>(1)</sup></b>	<b>440 098</b>				<b>440 098</b>
<b>Primes d'émission, d'apport, de fusion</b>					
– Primes d'émission	4 906 585				4 906 585
– Primes d'émission provenant de l'EOC	174 012				174 012
– Primes d'apport	259 318				259 318
– Primes de fusion	310 095				310 095
Boni de fusion	197 952				197 952
Boni de confusion	18 557				18 557
Réserve légale	44 010				44 010
<b>Autres réserves</b>					
– Réserves réglementées	–	–			–
– Autres réserves	168 055				168 055
<b>Report à nouveau</b>	<b>732 267</b>	<b>- 110 886</b>	<b>- 534 405</b>	<b>4 416 <sup>(2)</sup></b>	<b>91 393</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>- 110 886</b>	<b>110 886</b>		<b>575 552</b>	<b>575 552</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7 140 063</b>	<b>–</b>	<b>- 534 405</b>	<b>579 968</b>	<b>7 185 626</b>
<i>(1) Composition du capital social</i>					
<i>Actions ordinaires</i>	314 356 063				314 356 063
<i>valeur nominale en euros</i>	1,40				1,40
<i>(2) L'augmentation du report à nouveau correspond aux dividendes liés aux actions propres affectées pour 4 416 milliers d'euros</i>					

## 4.2 Provisions pour risques et charges

En milliers d'euros	31/12/2016	Dotations	Reprises	31/12/2015
Autres provisions pour risques et charges	82 589	42 824	- 31 698	71 463
<b>TOTAL</b>	<b>82 589</b>	<b>42 824</b>	<b>- 31 698</b>	<b>71 463</b>

Les dotations correspondent à une provision pour perte de change sur valorisation de SWAPS en USD pour 15,9 millions d'euros, à une provision sur swaps de « trading » pour 11,7 millions d'euros, à une provision pour risques sur les stock-options et actions gratuites pour 11 millions d'euros, à une provision pour perte de change sur l'avance en SEK pour 3,6 millions d'euros ainsi qu'à une provision pour risques liées aux titres de participation de Corio Lulin à hauteur de 0,5 million d'euros.

Les reprises correspondent essentiellement à une reprise de provisions pour risques liées aux titres de participation à hauteur de 20,7 millions d'euros, à une reprise de provision sur les stock-options et actions gratuites pour 6,9 millions d'euros, à une reprise de provision pour différence d'indexation sur l'emprunt hypothécaire transmis lors de la fusion avec Corio N.V. en 2015 pour 2,7 millions d'euros ainsi qu'à une reprise de provision pour risques sur des swaps de « trading » pour 0,6 million d'euros.

### 4.3 Emprunts et dettes financières

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
<b>Autres emprunts obligataires</b>	<b>5 739 563</b>	<b>5 761 374</b>
– Dette principale	5 626 772	5 401 865
– Intérêts courus <sup>(1)</sup>	100 726	114 152
– Dette principale intra-groupe (Pologne)	11 717	241 381
– Intérêts courus intra-groupe (Pologne)	349	3 976
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>25 403</b>	<b>519 978</b>
– Crédits bancaires	–	320 805
– Intérêts courus crédits bancaires	968	3 343
– Découverts bancaires	18 528	190 106
– Intérêts courus sur swaps	5 907	5 725
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>	<b>1 897 164</b>	<b>1 476 051</b>
– Dépôts et cautionnements reçus	3 537	4 082
– Centrale de Trésorerie	556 580	259 599
– Billets de trésorerie	1 288 406	1 170 000
– Intérêts courus billets de trésorerie	–	–
– Dettes sur titres de participations	–	–
– Quote-part de résultat	48 640	42 370
<b>TOTAL</b>	<b>7 662 130</b>	<b>7 757 403</b>

(1) Coupons payables annuellement en fonction de la date d'échéance de l'emprunt

Au 31 décembre 2016, les emprunts sont constitués des principales lignes suivantes :

- des emprunts obligataires pour un montant total de 5 626,8 millions d'euros dont 1 100 millions d'euros émis en 2016 ;
- des obligations polonaises pour 11,7 millions d'euros souscrites par notre filiale KLP Rybnik ;
- une ligne de billets de trésorerie émise pour 1 288,4 millions d'euros (garantie par une ligne de back-up de 1 300 millions d'euros).

La ventilation par échéance de la dette financière s'établit ainsi au 31 décembre 2016 :

#### Échéance de la dette

En milliers d'euros	Total	À moins d'un an	de un an à cinq ans	À plus de cinq ans
<b>Autres emprunts obligataires</b>	<b>5 739 563</b>	<b>765 675</b>	<b>2 103 889</b>	<b>2 870 000</b>
– Dette principale	5 626 772	664 600 <sup>(1)</sup>	2 092 172 <sup>(2)</sup>	2 870 000 <sup>(3)</sup>
– Intérêts courus <sup>(1)</sup>	100 726	100 726	–	–
– Dette principale intra-groupe (Pologne)	11 717	–	11 717 <sup>(4)</sup>	–
– Intérêts courus intra-groupe (Pologne)	349	349	–	–
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>25 403</b>	<b>25 403</b>	–	–
– Crédits bancaires	–	–	–	–
– Intérêts courus crédits bancaires	968	968	–	–
– Découverts bancaires	18 528	18 528	–	–
– Intérêts courus sur swaps	5 907	5 907	–	–
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>	<b>1 897 164</b>	<b>1 893 626</b>	–	<b>3 537</b>
– Dépôts et cautionnements reçus	3 537	–	–	3 537
– Centrale de Trésorerie	556 580	556 580	–	–
– Billets de trésorerie	1 288 406	1 288 406	–	–
– Intérêts courus billets de trésorerie	–	–	–	–
– Dettes sur titres de participations	–	–	–	–
– Quote-part de résultat	48 640	48 640	–	–
<b>TOTAL</b>	<b>7 662 130</b>	<b>2 684 704</b>	<b>2 103 889</b>	<b>2 873 537</b>

(1) Avril 2017 : 614 600 K€, juin 2017 : 50 000 K€.

(2) Janvier 2018 : 291 240 K€, septembre 2019 : 309 900 K€, avril 2020 : 300 000 K€, août 2020 : 250 000 K€, février 2021 : 341 032 K€, mars 2021 : 600 000 K€.

(3) Décembre 2022 : 85 000 K€, avril 2023 : 750 000 K€, novembre 2024 : 630 000 K€, octobre 2025 : 255 000 K€, février 2026 : 500 000 K€, mai 2027 : 50 000 K€, septembre 2031 : 600 000 K€.

(4) Janvier 2018 : 11 717 K€.

#### 4.4 Dettes fournisseurs et comptes rattachés

Le délai moyen de paiement des fournisseurs par rapport à la date de réception de la facture est d'environ 28 jours.

#### 4.5 Dettes fiscales et sociales

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Personnel et comptes rattachés	851	625
Autres impôts	1 533	1 319
<b>TOTAL</b>	<b>2 384</b>	<b>1 944</b>

En 2016, le poste « Autres impôts » correspond essentiellement à des provisions de charges à payer aux organismes sociaux pour 1,09 million d'euros.

#### 4.6 Autres dettes

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Clients – Rabais, Remises, Ristournes à accorder <sup>(1)</sup>	249	375
Autres <sup>(1)</sup>	5 301	184 852
<b>TOTAL</b>	<b>5 550</b>	<b>185 227</b>

(1) Échéance à moins d'un an.

Les autres dettes au 31 décembre 2016 sont constituées principalement du solde du prix à payer sur l'acquisition en 2006 des titres de Corio Lulin EOOD (Bulgarie) pour 1,9 million d'euros. Cette dette avait été contractée par Corio N.V. Ce montant est à régler sous conditions suspensives.

La variation des autres dettes s'explique par la dette contractée en 2015 en faveur de Klementine B.V. pour l'acquisition des titres de Klépierre Vallecas pour un montant de 181,9 millions d'euros. Cette dette a été soldée au 1<sup>er</sup> trimestre 2016 lors de la fusion de Klementine B.V. avec Klépierre SA.

#### 4.7 Produits constatés d'avance

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
<b>Produits constatés d'avance</b>	<b>22 805</b>	<b>32 923</b>
– Étalement soulte swaps	4 796	11 298
– Étalement prime d'émission sur EO	16 460	20 560
– Droits d'entrée	104	267
– Autres	1 445	798
<b>TOTAL</b>	<b>22 805</b>	<b>32 923</b>

L'étalement des primes d'émission des emprunts obligataires est effectué sur la durée de vie des emprunts.

Les droits d'entrée sont étalés sur la première durée ferme du bail, soit trois ans. Le solde au 31 décembre 2016 est de 104 milliers d'euros. Le montant rapporté au résultat de l'exercice 2016 s'élève à 163 milliers d'euros.

Les autres produits constatés d'avance correspondent principalement à l'étalement du produit des immobilisations répercutées aux locataires. Ce produit est étalé dans la mesure où le montant annuel est supérieur à 400 000 euros par immeuble. Le solde au 31 décembre 2016 était de 1,04 million d'euros. Le montant rapporté au résultat de l'exercice 2016 s'élève à 241 milliers d'euros, soit d'une part un étalement de 489 milliers d'euros et d'autre part, une augmentation des immobilisations répercutées de 730 milliers d'euros.

#### 4.8 Écart de conversion passif

L'écart de conversion passif correspond à une revalorisation de billets de trésorerie en USD pour 235 milliers d'euros et à la revalorisation de la couverture des billets de trésorerie en USD pour 2,08 millions d'euros.

### NOTE 5 Notes annexes : compte de résultat

#### 5.1 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation au 31 décembre 2016 est de - 3,99 millions d'euros, soit une hausse de 9,11 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015.

L'augmentation du résultat d'exploitation est due principalement à une baisse des charges d'exploitation de 7 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de 25,53 millions d'euros correspond principalement aux produits locatifs des centres commerciaux de Clermont-Ferrand et de Cholet.

#### 5.2 Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun

Ce poste s'élève à 77,71 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Il comprend pour l'essentiel :

- les quotes-parts de résultat 2015 des sociétés Cécobil, Soaval et Bègles Arcins à hauteur de 15,07 millions d'euros qui correspondent à l'affectation des bénéfices des sociétés à commandites simples ;
- les quotes-parts de résultat bénéficiaire 2016 des sociétés SNC Klécar France à hauteur de 39,5 millions d'euros, SC SCOO à hauteur de 15,5 millions d'euros, SCI Solorec à hauteur de 14,9 millions d'euros et SCI Secovalde à hauteur de 10,9 millions d'euros ;
- les quotes-parts de résultat déficitaire 2016 des sociétés SCI Bassin Nord à hauteur de 19,9 millions d'euros, SNC Klépierre Management à hauteur de 14,9 millions d'euros et de la SC Pasteur à hauteur de 8,7 millions d'euros.

#### 5.3 Résultat financier

Le résultat financier au 31 décembre 2016 dégage un gain de 501,58 millions d'euros, il était positif de 29,16 millions d'euros au 31 décembre 2015.

## 5.3.1 Produits financiers

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Produits de cession de valeurs mobilières	35	93
Produits sur Swaps de taux <sup>(1)</sup>	1 329	-
Revenus des titres de participation	80 099	705 774
Bonis de fusion et de confusion	157 823	952
Intérêts des avances associés	214 884	186 692
Intérêts des comptes courants et dépôt <sup>(1)</sup>	4 200	19 895
Autres revenus et produits financiers	6 106	6 228
Reprise de provisions financières	515 813	162 547
Transferts de charges financières	5 071	8 860
Gains de change	4 060	4 555
<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>989 420</b>	<b>1 095 594</b>

(1) Les produits et charges sur swaps, sur emprunts et centralisation de trésorerie sont nettés.

Au 31 décembre 2016, le produit net sur swaps de taux correspond :

- au produit net d'intérêts de 24,4 millions d'euros ;
- à l'étalement des soultes sur swaps dont la charge nette est de 23,1 millions d'euros.

La diminution des revenus des titres de participation s'explique principalement par le fait, qu'en 2015, nous avons reçu le versement d'acomptes sur dividende.

Le poste « Bonis de fusion » correspond essentiellement à la fusion de Klementine B.V.

Les intérêts des comptes courants et dépôts correspondent aux intérêts perçus des comptes courants pour 3,1 millions d'euros et des intérêts provenant de la centralisation automatique de trésorerie pour un montant net de 231 milliers d'euros.

Les autres revenus et produits financiers correspondent principalement aux étalements de primes d'émission reçues sur emprunts obligataires pour 4,1 millions d'euros et aux rémunérations de garantie pour 2 millions d'euros.

Les reprises de provisions financières correspondent :

- aux reprises de provisions pour dépréciations des titres pour 390 millions d'euros ;
- aux reprises de provisions pour dépréciations des créances rattachées à des participations pour 97,5 millions d'euros ;
- aux reprises de provisions pour risques liées aux titres de participations pour 20,8 millions d'euros ;
- à la reprise de provision sur les actions propres pour 4,1 millions d'euros ;
- à la reprise de provision pour indexation liée à l'emprunt hypothécaire remboursé au mois de septembre 2016 pour 2,7 millions d'euros ;
- aux reprises de provisions pour risques sur des swaps de trading pour 0,66 million d'euros.

Les transferts de charges financières du 31 décembre 2016 sont composés principalement des commissions bancaires sur les crédits bilatéraux et sur les émissions d'obligations de l'année.

Les gains de change correspondent principalement au profit net réalisé sur les swaps de change.

## 5.3.2 Charges financières

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Intérêts des emprunts obligataires	166 438	158 747
Intérêts des Bonds Polonais	2 051	2 414
Intérêts des dettes associés	154	6 824
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédits <sup>(1)</sup>	5 096	7 533
Autres intérêts bancaires	1 977	1 486
Charges sur Swaps de taux <sup>(1)</sup>	-	43 869
Intérêts des comptes courants et dépôts	9	-
Autres charges financières	67 673	23 341
Dotation aux amortissements des primes de remboursement des EO	2 941	2 514
Dotation aux amortissements des frais d'émission d'emprunts	7 382	8 249
Dotations aux provisions financières	234 070	795 855
Pertes de change	52	15 600
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>487 842</b>	<b>1 066 432</b>

(1) Les produits et charges sur swaps, sur emprunts et centralisation de trésorerie sont nettés.

La variation des intérêts des emprunts obligataires et bonds polonais à hauteur de 7,3 millions d'euros, est due :

- à l'augmentation des intérêts, due à l'effet année pleine, suite aux opérations réalisées au cours de l'année 2015 (emprunts repris de la fusion avec Corio N.V., émissions d'emprunts et rachats d'obligations) pour 17,1 millions d'euros ;
- à l'augmentation des intérêts suite à l'émission de deux nouveaux emprunts pour 10 millions d'euros ;
- à la diminution des intérêts suite au remboursement de l'emprunt arrivé à échéance et rachat partiel d'obligations pour 19,1 millions d'euros ;
- à la diminution des intérêts sur les bonds polonais pour 363 milliers d'euros suite aux remboursements de certains emprunts en 2016.

Les intérêts des dettes associés correspondent aux intérêts sur l'avance accordée par Financière Corio SAS reprise suite à la TUP de Lyonarc pour 154 milliers d'euros, cette avance a été remboursée au mois de septembre 2016.

La variation du poste « Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit » à hauteur de 2,4 millions d'euros s'explique par :

- une diminution des intérêts sur les lignes de crédit pour 1 million d'euros ;
- une diminution des intérêts sur les billets de trésorerie pour 835 milliers d'euros ;
- et une diminution des intérêts de l'emprunt hypothécaire pour 547 milliers d'euros.

Les dotations aux provisions financières comprennent principalement :

- 186 millions d'euros de provision pour dépréciation des titres de participations ;
- 16 millions d'euros de provision pour perte de change sur des swaps de change ;
- 11,7 millions d'euros de provision pour risques sur des swaps de trading ;
- 9,3 millions d'euros de provision pour dépréciation du mali technique lié aux titres de participations ;
- 3,6 millions d'euros de provision pour perte de change sur l'avance en SEK ;
- 7 millions d'euros de provision sur les actions propres.

#### 5.4 Résultat exceptionnel

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Plus et moins-values de cession sur actifs corporels	6 416	- 19
Plus et moins-values de cession sur actifs financiers	- 1 350	7 507
Plus et moins-values sur actions propres	- 4 960	4 051
Plus et moins-values sur rachats d'obligations		- 29 458
Autres produits et charges exceptionnels	-	- 184 564
Reprise sur provision et dépréciation	881	-
<b>TOTAL</b>	<b>987</b>	<b>- 202 483</b>

Le poste « Plus et moins-values de cession sur actifs corporels » correspond essentiellement à la plus-value de 8,2 millions d'euros sur la cession d'un immeuble de bureaux situé à Pantin (93) le 8 juin 2016.

Le poste « Plus et moins-values de cession sur actifs financiers » correspond essentiellement à la liquidation des titres Krakow Plaza au 1<sup>er</sup> juillet 2016, à la liquidation des titres Klépierre Larissa au 24 juin

2016 et à la cession d'une part de la SCI Galeries Drancéennes au 30 juin 2016.

La reprise sur provision et dépréciation correspond à la reprise sur dépréciations des titres Klépierre Larissa suite liquidation au 24 juin 2016.

#### 5.5 Impôt sur les sociétés

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Impôt et contributions	- 729	127
<b>TOTAL</b>	<b>- 729</b>	<b>127</b>

Le poste « Impôt et contributions » comprend la contribution de 3 % sur les dividendes versés pour 11,69 millions d'euros et un dégrèvement obtenu de 10,87 millions d'euros relatif à un contentieux fiscal.



## NOTE 6 Notes annexes : engagements hors bilan

### 6.1 Engagements réciproques sur instruments de couverture de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2016, Klépierre SA détient un portefeuille d'instruments de couverture de taux destiné à couvrir une fraction de l'endettement actuel et de l'endettement futur, en fonction du besoin

global et de la durée prévisible des financements évalués dans le cadre de la politique financière mise en place par le Groupe.

La moins-value latente au 31 décembre 2016 sur les instruments de couverture de taux est de 36,46 millions d'euros (hors coupons courus) dont une partie est attribuable à des swaps qui ont été provisionnés dans les comptes à hauteur de 11,7 millions d'euros (hors coupons courus).

#### Opérations fermes

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
Payeur du taux fixe Klépierre – Payeur du taux variable BNP et autres	200 000	200 000
Payeur du taux fixe BNP et Autres – Payeur du taux variable Klépierre	935 000	935 000
Instrument de couverture Trading – Prorogable payeur du taux fixe Klépierre	700 000	700 000
Instrument de couverture Trading – Cap – Acheteur du taux plafond Klépierre	1 000 000	1 000 000

En devises (en milliers)	31/12/2016	31/12/2015
Fx forward USD	370 500	261 500

#### Incidence sur le résultat

Incidence sur le résultat (capital de référence de 1 à 10 ans) En milliers d'euros	31/12/2016	
	Produits	Charges
Payeur du taux fixe Klépierre – Payeur du taux variable BNP et autres	7 830	15 189
Payeur du taux fixe BNP et autres – Payeur du taux variable Klépierre	39 792	10 557

En milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015
<b>Engagements donnés</b>		
Engagements sur achats de titres et de galeries		–
Engagements sur promesse de vente		–
Engagements de financement donnés aux établissements de crédit	447 931	77 656
Autres engagements donnés	11 406	222 312
<b>TOTAL</b>	<b>459 337</b>	<b>299 968</b>
<b>Engagements reçus</b>		
Cautions reçues des locataires	854	405
Engagements de financement reçus des établissements de crédit	1 761 595	1 830 000
Engagements sur achats de titres		
Engagements sur vente immeubles	–	87 150
Autres engagements reçus	8 500	9 500
<b>TOTAL</b>	<b>1 770 949</b>	<b>1 927 055</b>

### 6.2 Autres engagements

Les autres engagements donnés correspondent au solde restant à verser au titre du contrat de vente en l'état futur d'achèvement (garantie de paiement donnée par l'acheteur et garantie d'achèvement reçue du promoteur) pour la construction d'un ensemble immobilier à Pantin.

#### Pactes d'associés portant sur les sociétés Klécar France, Klécar Europe Sud, Solorec et Klécar Participations Italie

Les pactes d'associés liant Klépierre et CNP Assurances et Ecureuil Vie ont été modifiés par un avenant signé en date du 30 décembre 2004 afin de supprimer les engagements de liquidité de Klépierre envers ses partenaires. Ce pacte concerne aujourd'hui 10 actifs à la

suite de la cession d'un portefeuille d'actifs à un consortium mené par Carrefour et de l'expiration depuis le 31 décembre 2015 du pacte concernant les actifs situés en France et en Espagne.

Le pacte prévoit les protections usuelles de minoritaires : droit de préemption, droit de sortie conjointe, processus de décision en cas d'investissement ou de désinvestissement. En outre, dans chacun des pactes, deux clauses ont été prévues :

- l'une en faveur de Klépierre : obligation de sortie des minoritaires à la demande de Klépierre en cas de cession du patrimoine Klécar à un tiers ;
- l'autre en faveur des minoritaires : processus permettant à ces derniers, en 2016 et 2017 pour les sociétés italiennes et grecques, d'envisager différents schémas de sortie :

- partage ou vente des actifs,
- rachat par Klépierre des titres des minoritaires (sans obligation pour Klépierre),
- cession à un tiers avec paiement d'une décote par Klépierre si l'offre est inférieure à l'actif net réévalué.

#### **Pactes d'associés portant sur la société Bègles Arcins**

Ce pacte conclu entre Klépierre et Assurécureuil Pierre 3 le 2 septembre 2003 contient des dispositions relatives à la gouvernance de la société et prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts, ainsi qu'une clause de résolution des litiges.

#### **Pactes d'associés conclus par KLÉPIERRE et SCI Vendôme Commerces sur la société SCS Cecobil**

Ce pacte, conclu le 25 octobre 2007, après la transformation de la société Cécobil en société en commandite simple, prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale) et en matière de changement de contrôle d'un associé.

La société Klépierre est venue aux droits et obligations de la société SNC Kléber la Pérouse au titre de ce pacte à la suite de la transmission universelle de patrimoine de SNC Kléber la Pérouse à Klépierre le 4 juillet 2012.

#### **Pactes d'associés conclus par KLÉPIERRE et SCI Vendôme Commerces sur la société SCI Secovalde et sur la société SCI Valdebac**

Ce pacte, conclu le 25 octobre 2007, prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale) et en matière de changement de contrôle d'un associé.

Ce pacte, modifié par voie d'avenants en date des 29 décembre 2008 et 23 novembre 2010, s'applique également depuis le 8 décembre 2010 à la société SCI Valdebac, date à laquelle plus de 99,99 % de ses titres ont été apportés par SNC Kléber la Pérouse et SCI Vendôme Commerces à la société SCI Secovalde. En conséquence, le pacte d'associés propre à la société SCI Valdebac conclu par SNC Kléber la Pérouse et SCI Vendôme Commerces le 21 juin 2010 a été résilié le 8 décembre 2010.

La société Klépierre est venue aux droits et obligations de la société SNC Kléber la Pérouse au titre de ce pacte à la suite de la transmission universelle de patrimoine de SNC Kléber la Pérouse à Klépierre le 4 juillet 2012.

#### **Pactes d'associés conclus par Klépierre, Klefin Italia, Finiper, Finiper Real Estate & Investment, Ipermontebello, Immobiliare Finiper et Cedro 99 sur la société Clivia et par Klépierre, Klefin Italia, Finiper, Finiper Real Estate & Investment, Ipermontebello, Immobiliare Finiper et Cedro 99 sur la société Immobiliare Galerie Commerciali (IGC)**

Un pacte d'associés a été conclu en 2002 lors de l'acquisition des titres IGC par le groupe Klépierre,

Ses principales dispositions – dont celles relatives au droit de préemption de Klépierre ont été réitérées dans un nouveau pacte en 2007 qui portait sur les sociétés IGC et/ou Clivia (propriétaire des galeries Lonato, Vérone et Vittuone). Il a été remplacé pour IGC par un pacte conclu le 23 juillet 2009 qui n'est plus en vigueur depuis le 27 février 2014 date à laquelle le Groupe a acquis 100 % du capital de la société IGC.

Aux termes du pacte de 2007, un PUT (option de vente) est consenti au bénéfice de Finiper permettant à cette dernière de vendre à Klépierre les titres qu'elle détient dans la société Clivia. Ce put, qui expire en 2017, est fractionnable en deux tranches de 25 %.

En cas de refus par Klépierre sur les deux tranches de Clivia, une indemnité est due au groupe Finiper.

#### **Pacte d'associés conclu par la société Klépierre et la société Stichting Pensioenfond ABP portant sur la société de droit suédois, Nordica Holdco AB, les sociétés de droit norvégien Storm Holding Norway AS et Steen & Strøm**

L'acquisition des actions de Steen & Strøm a été effectuée par l'intermédiaire de Storm Holding Norway AS, société immatriculée en Norvège et détenue à 100 % par Nordica Holdco AB, société immatriculée en Suède.

Ce pacte a été conclu le 25 juillet 2008 et modifié par avenant en date du 7 octobre 2008. Il prévoit les protections usuelles des minoritaires : majorité qualifiée pour certaines décisions, option d'achat en cas de blocage, droit de sortie conjointe et également les dispositions suivantes :

- une période d'inaliénabilité des actions de Steen & Strøm pendant une période d'un an à compter de la réalisation de l'acquisition ;
- chaque partie bénéficie d'un droit de première offre sur les actions dont l'autre partie envisagerait le transfert à un tiers, étant toutefois précisé que dans le cas d'un transfert d'actions par une partie (autre que Klépierre ou l'un de ses affiliés) à une personne exerçant une activité concurrente (telle que définie dans le pacte) à celle de Klépierre, c'est un droit de premier refus et non un droit de première offre qui trouve à s'appliquer sur les actions ;
- à compter de la sixième année de la réalisation de l'acquisition, chacune des parties peut demander à l'Assemblée de se prononcer, à la majorité des deux tiers, sur la cession de la totalité des actions ou des actifs de Steen & Strøm, ou sur l'introduction en bourse de la société.

Par actes d'adhésion en date du 23 décembre 2009, les sociétés Storm ABP Holding B.V. et APG Strategic Real Estate Pool N.V. ont adhéré audit pacte.

Par acte d'adhésion en date du 30 septembre 2011, la société Stichting Depository APG Real Estate Pool a adhéré audit pacte.

#### **Pacte d'associés conclu par Klépierre, Cardif Assurances Vie sur la société SCI Portes de Claye**

Ce pacte, conclu le 16 avril 2012, contient des dispositions régissant les rapports entre associés au sein de la société.

Il prévoit les protections usuelles en cas de projets de cession de parts sociales à un tiers :

- droit de préemption réciproque ;
- droit de sortie conjointe totale réciproque ;
- obligation de sortie conjointe totale du minoritaire en cas de projet de cession de la totalité des parts de la société par le majoritaire.

Il contient également un droit de première offre en faveur du minoritaire en cas de vente d'actifs par la société.

La société Klécar France SNC était venue aux droits et obligations de la société KC 2 SNC au titre de ce pacte à la suite de la transmission universelle de patrimoine de KC 2 SNC à Klécar France SNC le 5 juin 2012.

Par la suite, la société Klépierre est venue aux droits et obligations de la société Klécar France SNC au titre de ce pacte à la suite de la distribution par Klécar France SNC de sa participation dans SCI Portes de Claye à Klépierre.

#### **Pacte d'associés conclu par Klépierre, Klépierre Massalia et Lacydon SA sur les sociétés Massalia Invest et Massalia Shopping Mall SCI**

Ce pacte conclu le 14 novembre 2014 contient des dispositions régissant les rapports entre associés desdites sociétés, et notamment : la gouvernance de Massalia Invest et de Massalia Shopping Mall SCI, les modalités de cession et de liquidité de la participation des associés dans Massalia Invest (droit de premier refus, droit de sortie conjointe, clause de changement de contrôle, option d'achat), les conditions et principales modalités de financement de Massalia Invest et de Massalia Shopping Mall SCI.

#### **Pacte d'associés conclu par le groupe Klépierre avec les principaux actionnaires de la société Akmerkez (société cotée en Turquie)**

Ce pacte conclu en 2005 contient des dispositions régissant les rapports entre associés, la composition du Conseil d'administration et notamment le nombre de représentants de chacun des actionnaires audit conseil. Il comprend également des dispositions relatives aux majorités requises pour l'adoption des décisions qui doivent obligatoirement être soumises à l'approbation du Conseil d'administration.

### **NOTE 7 Éléments concernant les entreprises liées**

<b>Postes</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>Montants</b>
Avances et acomptes sur immobilisations	-
Titres de participations nets	7 395 865
Créances rattachées à des participations	5 885 407
Prêts	26 821
Avances et acomptes versés sur commandes (actif circulant)	-
Créances clients et comptes rattachés	7 160
Créances diverses	95 750
Comptes de régularisation	-
Capital souscrit appelé non versé	-
Emprunts obligataires convertibles	-
Autres emprunts obligataires	12 066
Emprunts et dettes auprès des étab. de crédit	-
Emprunts et dettes financières divers	579 378
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	8 285
Autres dettes	3 356
Produits d'exploitation	1 324
Charges d'exploitation	5 702
Produits financiers	822 501
Charges financières	180 678

### **NOTE 8 Autres informations**

#### **8.1 Centralisation automatique de trésorerie**

Klépierre SA a adhéré le 30 novembre 2000 à une centralisation de trésorerie gérée par Klépierre Finance SAS. Au 31 décembre 2016, Klépierre SA est débitrice de 661,78 millions d'euros auprès de Klépierre Finance SAS.

Klépierre SA détient des comptes bancaires intégrant un système de centralisation automatique de trésorerie des comptes bancaires des filiales hollandaises et allemandes. Au 31 décembre 2016, Klépierre SA est créditrice de 147,56 millions d'euros vis-à-vis de ses filiales allemandes et débitrice de 41,60 millions d'euros vis-à-vis de ses filiales hollandaises.

#### **8.2 Effectifs**

L'effectif comprend les deux membres du Directoire et un salarié.

La Société est gérée et administrée par la société Klépierre Management SNC.

#### **8.3 Prêts et garanties accordés et constitués en faveur des membres de direction et du Conseil de surveillance**

Néant.

#### **8.4 Rémunérations des mandataires sociaux et au titre de l'organe de surveillance**

La société mère du groupe Klépierre, Klépierre SA est une société anonyme de droit français dont la structure de gouvernance est composée d'un Directoire et d'un Conseil de surveillance.

Les rémunérations brutes versées aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2016 sont de 2 373 919 euros

Les jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2016 s'élèvent à 529 827 euros, dont 75 071 euros au titre de l'indemnité annuelle brute 2016 attribuée au Président du Conseil de surveillance.

#### **8.5 Événements postérieurs à la clôture**

En janvier 2017, Klépierre a ajusté sa position à taux fixe avec la résiliation anticipée d'un swap payeur de 200 millions d'euros et la mise en place d'un nouveau portefeuille de couverture de 1,9 milliard d'euros composé de swaps payeurs, de caps et de swaptions.

### **NOTE 9 Information sur la consolidation**

Les comptes sociaux de Klépierre SA sont consolidés selon la méthode de l'intégration globale dans le groupe Klépierre.

Au 31 décembre 2016, le groupe Klépierre est mis en équivalence dans les comptes consolidés de Simon Property Group et d'APG qui détiennent respectivement 20,33 % et 13,49 % de son capital (actions d'autocontrôle non exclues).

## 3.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Klépierre, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2.2 de l'annexe qui expose le changement de méthode comptable lié aux nouvelles règles de comptabilisation des malis techniques prévues par le règlement ANC n° 2015-06.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- le paragraphe 2.2.2 « Le nouveau traitement du mali technique de fusion » de l'annexe expose les nouvelles règles de comptabilisation du mali technique applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné les modalités d'affectation aux actifs de ces malis et

nous nous sommes assuré que la note 2.2.2 de l'annexe fournit une information appropriée ;

- comme indiqué dans le paragraphe 2.2.3 de l'annexe, le patrimoine immobilier de la Société fait l'objet de procédures d'évaluation par des experts immobiliers indépendants pour estimer les éventuelles dépréciations. Nos travaux ont notamment consisté à examiner la méthodologie d'évaluation mise en œuvre par les experts et à nous assurer que les éventuelles dépréciations étaient effectuées sur la base des expertises externes ;
- les titres de participation figurant à l'actif de votre société sont évalués comme indiqué dans le paragraphe 2.2.4 de l'annexe. Notre appréciation de ces évaluations s'est fondée sur le processus mis en place par votre société pour déterminer la valeur des participations. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier au regard des évaluations des experts immobiliers indépendants et de votre société, les données utilisées pour déterminer la valeur des immeubles détenus par ses filiales ainsi que celle des sociétés de gestion.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, aux participations réciproques et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 6 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit  
Bernard HELLER

Deloitte & Associés  
Joël ASSAYAH      José-Luis GARCIA

## 3.5 Autres informations

### 3.5.1 Tableau des cinq derniers exercices (établi en application de l'article R 225-102 du Code de commerce)

En euros	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>NATURE DES INDICATIONS</b>					
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	440 098 488	440 098 488 <sup>(1)</sup>	279 258 476	279 258 476	279 258 476 <sup>(2)</sup>
Nombre des actions ordinaires existantes	314 356 063	314 356 063 <sup>(1)</sup>	199 470 340	199 470 340	199 470 340 <sup>(2)</sup>
<b>Opérations et résultats des exercices</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	25 530 355	28 481 734	4 355 802	13 883 756	23 618 808
Résultat avant impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	311 977 949	706 703 461	669 668 321	151 277 480	552 229 958
Impôts sur les bénéfices	729 300	- 127 285	3 752 869	598 278	491 187
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	575 552 047	- 110 885 971	717 904 333	75 526 032	514 767 021
Résultat distribué <sup>(3)</sup>	572 128 035	534 405 307	398 423 694	309 179 027	299 205 510
<b>Résultats par action</b>					
Résultat avant impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	0,99	2,25	3,36	0,76	2,77
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1,83	- 0,35	3,60	0,38	2,58
Dividende net attribué à chaque action	1,82 <sup>(3)</sup>	1,70	1,60	1,55	1,50
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice, montant de la masse salariale et des avantages sociaux	3 2 435 419	0,5 25 601	Néant	Néant	Néant

(1) Augmentation du capital suite à l'OPE du 8 et 16 janvier 2015 faite par Klépierre sur Corio N.V., suivi de la fusion transfrontalière de Corio N.V. par Klépierre en date du 31 mars 2015.

(2) Création de 9 822 100 actions le 21 mai 2012 suite à l'option pour le paiement du dividende en actions.

(3) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 18 avril 2017.

### 3.5.2 Prise de participations et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA

Klépierre SA a souscrit 999 parts des 1 000 parts du capital de la société Klépierre Procurement International SNC, le 19 mai 2016, pour un montant de 9 990 euros.

### 3.5.3 Délai moyen de paiement des fournisseurs (données renseignées en application de l'article L. 441- 6-1 du Code de commerce)

Le délai moyen de paiement des fournisseurs par rapport à la date de réception de la facture est d'environ 28 jours.

La dette de Klépierre SA vis-vis des fournisseurs au 31 décembre 2016, d'un montant de 9,49 millions d'euros, est à régler au plus tard le 28 janvier 2017.

### 3.5.4 Bilan du programme de rachat d'actions (établi en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce)

En nombre d'actions autodétenues	Animation boursière	Plans de stock-options existants			Stock-options futures	Actions gratuites	Croissance externe	Total
		Plan de 2009	Plan de 2010	Plan de 2011				
<b>Situation au 31 décembre 2015</b>	<b>207 035</b>	<b>51 042</b>	<b>161 715</b>	<b>378 564</b>	<b>367 619</b>	<b>847 363</b>	<b>885 195</b>	<b>2 898 533</b>
Affectation de plans de stock-options								
Ajustements de plans de stock-options*			- 3 000	- 4 500	- 159 134	166 634		0
<b>Levées d'options au cours de l'exercice</b>		<b>- 24 422</b>	<b>- 49 310</b>	<b>- 83 773</b>		<b>- 161 372</b>		<b>- 318 877</b>
Achats	2 307 278							2 307 278
Ventes	- 2 358 482							- 2 358 482
<b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>155 831</b>	<b>26 620</b>	<b>109 405</b>	<b>290 291</b>	<b>208 485</b>	<b>852 625</b>	<b>885 195</b>	<b>2 528 452</b>

\* Mise à jour options attribuables en fonction des départs de bénéficiaires.

Sur l'ensemble de l'année 2016, 2 307 278 actions ont été achetées au prix moyen de 39,15 euros par action et 2 358 482 actions ont été vendues au prix moyen de 39,31 euros par action. Au 31 décembre 2016, Klépierre détient directement ou indirectement 2 528 452 actions propres, représentant une valeur de 67,04 millions d'euros sur la base de la valeur comptable et 3,54 millions d'euros en valeur nominale.









# 4 DÉVELOPPEMENT DURABLE

## 4.1 UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE ET UNE ORGANISATION INTÉGRÉE

162

- 4.1.1 La démarche Good Choices® 162
- 4.1.2 Des enjeux matériels au cœur de nos relations avec nos parties prenantes 163
- 4.1.3 Une gouvernance structurante et adaptée 164
- 4.1.4 Focus sur nos principaux résultats 2016 166
- 4.1.5 Notre ambitieux plan d'action pour 2020 170

## 4.2 L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET DURABLE AU CŒUR DE NOTRE STRATÉGIE

172

- 4.2.1 Système de management et outils au service de notre performance durable 172
- 4.2.2 Certifications des actifs 173
- 4.2.3 Performance énergétique 174
- 4.2.4 Changement climatique 177
- 4.2.5 Déchets 182
- 4.2.6 Eau 184
- 4.2.7 Ressources naturelles 185
- 4.2.8 Biodiversité et qualité sanitaire 186
- 4.2.9 Risques et sécurité 187

## 4.3 KLÉPIERRE, UN ACTEUR ENGAGÉ SUR TOUTE SA CHAÎNE DE VALEUR

188

- 4.3.1 Droits de l'Homme et déontologie 188
- 4.3.2 Achats responsables 189
- 4.3.3 Nos clients : locataires et visiteurs 192
- 4.3.4 Développement local 193
- 4.3.5 Engagement citoyen 194

## 4.4 LES COLLABORATEURS, UN DES PRINCIPAUX ACTIFS DE KLÉPIERRE

196

- 4.4.1 Une organisation dynamique 196
- 4.4.2 Assurer un environnement de sécurité et de bien-être au travail à nos collaborateurs 197
- 4.4.3 Favoriser l'excellence des collaborateurs et entretenir la passion du métier 199
- 4.4.4 La diversité, une richesse au service de la performance 200

## 4.5 MÉTHODOLOGIE, TABLE DE CONCORDANCE ET VÉRIFICATION DES DONNÉES

202

- 4.5.1 Précisions méthodologiques 202
- 4.5.2 Table de concordance 205
- 4.5.3 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 207

## 4.1 Une stratégie ambitieuse et une organisation intégrée

### 4.1.1 La démarche Good Choices®

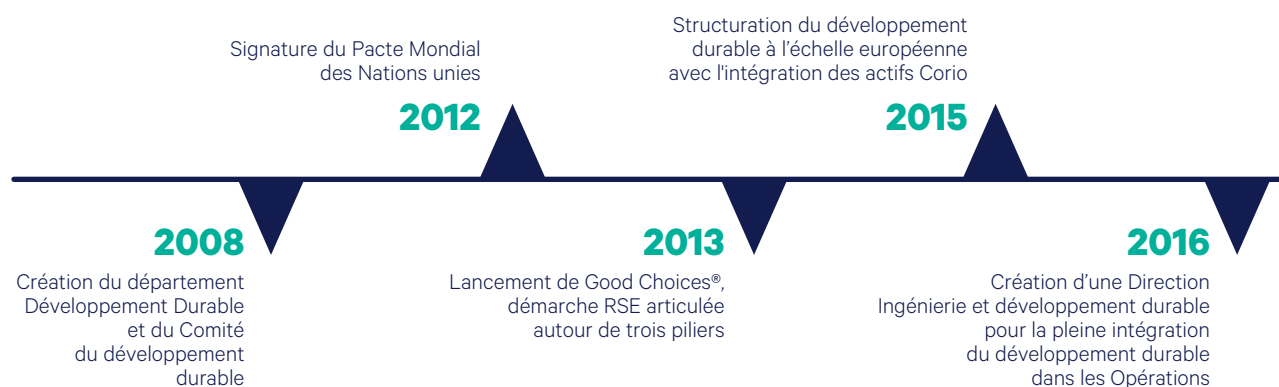
Klépierre croit fortement au lien entre performance économique et excellence environnementale et sociale. Sa démarche RSE <sup>(1)</sup> est ancienne. Nous publions en effet des informations environnementales, sociétales et sociales depuis une quinzaine d'années et cette transparence est une composante essentielle de notre politique.

Cette politique a été labellisée Good Choices® en 2013. Elle constitue l'un des quatre piliers de la stratégie globale de Klépierre, aux côtés de Let's Play®, Clubstore® et Retail First.

Elle a évolué au gré de l'extension géographique de notre patrimoine. Nous nous sommes ainsi efforcés de suivre notre performance RSE

très rapidement de manière homogène dans les 16 pays d'Europe dans lesquels le Groupe est présent, et les informations publiées couvrent de façon identique l'ensemble de nos activités et de nos centres commerciaux. Les données en périmètre courant permettent d'appréhender les effets de notre stratégie de sélection des actifs les plus prometteurs. Les informations en périmètre constant répondent à une logique pro forma et intègrent les performances des actifs issus de l'acquisition Corio depuis 2014, voire 2013 pour certains indicateurs.

Les informations RSE présentées dans ce document ont fait l'objet de travaux de vérification par le cabinet Deloitte dont le rapport figure au paragraphe 4.5.



2016 a été une année importante pour la démarche de développement durable du Groupe. Le Directoire a créé une nouvelle Direction intégrée, Ingénierie et développement durable, renforçant ainsi considérablement l'ancrage opérationnel de nos engagements et réalisations.

Nos Good Choices® s'articulent autour de trois idées fortes :

- faire preuve d'une excellence opérationnelle et durable dans la gestion quotidienne de nos actifs ;
- développer une culture d'innovation et de responsabilité en tant que leader du secteur ;
- contribuer au développement local des communautés dans lesquelles nous sommes implantés.

La pertinence de nos actions en matière environnementale, sociétale et sociale est pleinement reconnue en externe. Nos scores sont en très forte progression ces cinq dernières années dans les notations extra-financières de référence pour notre secteur (Carbon Disclosure Project, Global Real Estate Sustainability Benchmark ou Dow Jones Sustainability Indices notamment).

Ces résultats confirment notre leadership et nous confortent dans le déploiement toujours plus efficace de notre démarche.

### Une envergure européenne toujours plus affirmée

La présence européenne du Groupe s'est considérablement renforcée depuis 2014 avec l'acquisition de Corio (trois pays supplémentaires) puis de Plenilunio (Espagne) et d'Oslo City (Norvège) en 2015.

Klépierre est désormais présente dans 16 pays et la valeur de son portefeuille d'actifs s'élève à 23 milliards d'euros au 31 décembre 2016 (hors droits). Klépierre procure ainsi aux enseignes leaders une plateforme unique de 156 centres commerciaux, qui attire chaque année 1,1 milliard de visiteurs.

Territoire	Nombre de centres commerciaux
France-Belgique	45
Italie	36
Scandinavie	19
Pays-Bas	5
Ibérie	20
Allemagne	5
Europe centrale et Turquie	26
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>

(1) RSE = Responsabilité Sociétale des Entreprises.



Cette présence pan-Européenne permet de nous enrichir de cultures et d'approches variées et elle est à ce titre un atout considérable.

Elle vient aussi valider la solidité de notre démarche, puisque les outils et processus déployés sont testés et éprouvés dans des contextes différents.

En matière environnementale, sociétale et sociale, les bénéfices sont nombreux. Les législations européennes et leurs transpositions nationales nous procurent un cadre normatif fort et ambitieux tout en ménageant des espaces pour l'émergence de bonnes pratiques. Ces initiatives permettent de tirer vers le haut l'ensemble des pays.

La démarche de développement durable du Groupe est à cette image : un socle fort et des définitions identiques sur tout notre patrimoine, des objectifs ambitieux déclinés en actions précises et adaptés à chaque pays et à chaque centre commercial.

### 4.1.2 Des enjeux matériels au cœur de nos relations avec nos parties prenantes

Nous devons être le plus pertinent possible dans nos actions pour optimiser la création de valeur. Cette volonté nous amène à identifier les enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux et à mettre l'accent sur les plus significatifs. Elle permet également de nous inscrire pleinement dans les recommandations du Grenelle 2 de l'environnement, des lignes directrices G4 de la Global Reporting Initiative (GRI) et celles de l'European Public Real Estate Association (EPRA).

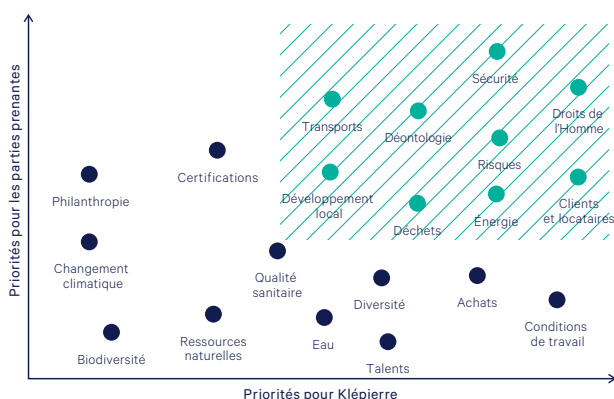
#### Des engagements forts

Le Groupe a renouvelé son « analyse de matérialité » en 2013. Elle a permis d'identifier les 20 enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux qui ont un impact significatif sur sa performance.

Le degré de pertinence de chacun d'entre eux a pu notamment être évalué au travers d'une analyse en interne et en intégrant également les nombreux inputs de nos parties prenantes. Cette analyse de matérialité a été validée en Comité de Direction, puis en Conseil de surveillance. Nous la testons depuis régulièrement auprès de nos différents interlocuteurs, internes et externes.

#### Neuf enjeux prioritaires

Certains enjeux se révèlent plus prégnants que d'autres dans la gestion quotidienne d'un centre commercial, ou plus adaptés à notre poursuite de l'excellence opérationnelle. Ces enjeux que nous avons considérés comme prioritaires sont au nombre de neuf ; ils figurent en vert dans la « matrice de matérialité » ci-dessous :



Afin d'atteindre nos engagements sur ces neuf enjeux prioritaires, nous nous efforçons de conjuguer irréprochabilité, performance et innovation :

- **irréprochable** : en adoptant une conduite exemplaire à l'égard de l'ensemble des parties prenantes et en assurant un niveau de sécurité et de satisfaction optimal à nos enseignes et à nos visiteurs ;
- **performant** : en se fixant des objectifs ambitieux, quantifiables et précis, pour une gestion opérationnelle optimale de nos centres ;
- **innovant** : en tirant le meilleur parti des compétences et capacités d'inventivité des équipes présentes dans les territoires et en captant les opportunités d'innovation collaborative dès qu'elles se présentent.

La mise en pratique de ces engagements repose sur une volonté forte de transparence, une implication constante des collaborateurs, une organisation solide et des outils performants.

Une mise à jour de la « matrice de matérialité » du Groupe est en cours de réalisation. Ce processus sera, pour la première fois, réalisé en co-construction avec un panel de parties prenantes (internes et externes). Les résultats de cette consultation seront communiqués courant 2017.

#### Un dialogue constructif avec nos parties prenantes

Klépierre est déterminée à ce que la valeur créée au travers de ses actifs génère des impacts positifs pour l'ensemble de ses parties prenantes, et qu'elle participe à un aménagement durable des territoires partout en Europe. Les centres commerciaux conçus, détenus et gérés par le Groupe agissent comme de véritables catalyseurs de leurs environnements urbains. Ils contribuent à faire évoluer et à dynamiser ces territoires. Ils sont des moteurs économiques, des lieux d'échanges et de vie, sources d'emplois et de flux. Ces impacts positifs sont intimement liés à la bonne prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

Le succès d'un centre commercial repose sur deux acteurs incontournables : les enseignes, clients directs de Klépierre, et les visiteurs de nos centres commerciaux, clients de nos enseignes et moteurs de la performance de nos actifs.

Il passe également par un dialogue nourri avec de nombreux acteurs locaux :

- les pouvoirs publics, présents très en amont lors du développement d'un centre commercial, puis tout au long de son exploitation, pour créer les conditions d'une activité garante de l'intérêt collectif ;
- les acteurs du monde associatif pour un lien plus étroit entre le centre et son territoire ;
- les partenaires économiques fortement impliqués au quotidien sur nos actifs, que ce soient les maîtres d'œuvre, conseils et autres partenaires en phases de développement et de construction, ou les prestataires présents au quotidien pour le nettoyage, la maintenance ou la sécurité du site.

L'immobilier commercial est un secteur fortement capitalisé où les leviers économiques sont importants, notamment quand il s'agit de croissance interne ou externe. L'apport de nos actionnaires et partenaires financiers et la prise en compte de leurs attentes sont donc fondamentaux dans le développement de notre Groupe.

La collaboration entre acteurs du secteur des centres commerciaux permet la promotion de pratiques communes partagées et de mieux faire connaître et valoriser notre métier.

Les femmes et les hommes du groupe Klépierre constituent notre première ressource pour concrétiser au quotidien nos engagements. Portées par les processus de management RH, nos équipes bénéficient également, à travers Klépierre University, de programmes de formations dédiés pour s'adapter en permanence aux évolutions de l'environnement et anticiper les nouvelles exigences métiers.



### 4.1.3 Une gouvernance structurante et adaptée

Nos engagements en matière de développement durable sont ancrés dans notre organisation. Ils sont déclinés dans l'ensemble des pays et accompagnés par le déploiement d'outils dédiés. Ils sont également relayés dans les différentes initiatives auxquelles le Groupe participe.

#### Notre organisation

Notre gouvernance en matière de développement durable est solide. Elle est assurée par des comités dédiés au sein du Conseil de surveillance et au niveau exécutif. La Direction Ingénierie et développement durable ainsi que la Direction des Ressources humaines, coordonnées par le Directeur de la communication du Groupe, s'appuient ensuite sur les managements pays pour s'assurer que la mise en œuvre de nos actions en matière environnementale, sociétale et sociale soit pleinement opérationnelle.

#### Acter les orientations stratégiques/Superviser les progrès

- Au sein du Conseil de surveillance, le Comité du développement durable examine la démarche RSE, discute de ses évolutions et est informé des résultats du Groupe dans ces domaines ; il en rend compte au Conseil de surveillance. Il est composé de trois membres de ce Conseil ainsi que des membres du Directoire, du Directeur de la Communication et du Directeur Ingénierie et développement durable. Il est présidé par Steven Fivel, Directeur Juridique et Secrétaire Général de Simon Property Group. Il s'est réuni trois fois en 2016.

(1) Issu des budgets opérationnels planifiés 2016 pour 13 pays. À l'exclusion des budgets de marketing, taxes, honoraires de gestion.

- Au sein du Comité de direction de Klépierre, le Comité RSE propose au Directoire les éléments constitutifs de la stratégie du Groupe en matière de RSE, et notamment la liste des engagements et les plans d'action ; il lui rend compte des résultats atteints. Le Comité RSE réunit les membres du Directoire, les Directions Ingénierie et développement durable, Ressources humaines et Communication ainsi que des représentants des principales autres Directions concernées (exploitation des centres commerciaux, développement etc). Trois à quatre sessions sont programmées chaque année.

### Insuffler la dynamique/Définir les objectifs, outils et process Groupe

- La Direction Ingénierie et développement durable, créée en 2016, regroupe les collaborateurs en charge de l'ingénierie technique des centres, des investissements opérationnels et du développement durable. L'équipe développement durable est spécifiquement composée de trois collaborateurs.

Intégrant l'ensemble des enjeux techniques des centres commerciaux et rattachée au Directeur des Opérations, elle initie et développe la politique du Groupe en matière environnementale et sociétale. Elle s'assure également de sa traduction opérationnelle et sa diffusion partout en Europe.

- La Direction des Ressources humaines s'inscrit au cœur de la stratégie de l'entreprise en portant ses enjeux de talents, de compétences et de performance dans le respect des valeurs et des engagements sociaux du Groupe.
- Le Directeur de la Communication du Groupe assure la coordination de la démarche RSE, avec la Direction Ingénierie et développement durable et de la Direction des Ressources humaines, qui s'appuie ensuite sur les managements pays pour que la mise en œuvre de nos actions en matière environnementale, sociétale et sociale soit pleinement opérationnelle.

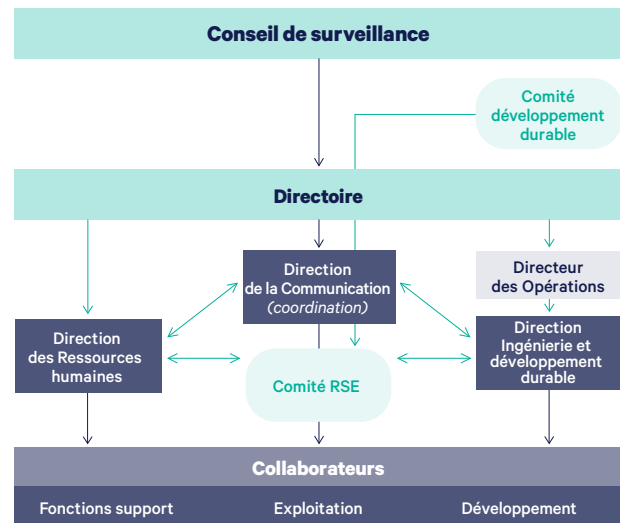
### Décliner les objectifs/Mettre en œuvre les actions

- Dans les 16 pays, le management et les directions opérationnelles déclinent les objectifs Groupe et mettent en œuvre les politiques appropriées aux contextes locaux. Chaque pays définit ensuite son plan d'action annuel sur l'ensemble des enjeux techniques et de développement durable au regard de son niveau de performance actuel et des objectifs à atteindre. Ces plans d'action sont ensuite partagés lors d'une réunion spécifique annuelle regroupant l'ensemble du réseau européen, puis sont présentés au Directeur des Opérations du Groupe.
- Un réseau d'une trentaine de correspondants sur l'ensemble des territoires d'implantation est chargé de conduire les actions au plan local et de faire remonter les bonnes pratiques. Ils sont en contact étroit avec les équipes au siège.

Ainsi, depuis 2016, la Direction Ingénierie et développement durable organise chaque mois :

- une réunion avec chaque pays ;
- une réunion collective avec les représentants des 16 pays.

Ces nouveaux rendez-vous réguliers ont permis d'accélérer la mise en œuvre des actions, de multiplier les échanges et de renforcer la transversalité des équipes. En plus de ces rendez-vous mensuels, l'ensemble des correspondants se réunit physiquement deux fois par an pour deux jours d'échanges, de définition de la stratégie et de travaux collaboratifs inter-pays.



Enfin, la démarche Good Choices® du Groupe est systématiquement abordée lors des communications destinées à l'ensemble des collaborateurs. La Direction Générale Groupe partage ainsi de manière forte et claire sa vision, son ambition et son exigence dans ce domaine.

Les actions de formation et d'information sur les thématiques du développement durable, environnementales notamment, ont été concentrées en 2016 sur la consolidation de l'intégration des équipes Corio, sur la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs aux enjeux du développement durable pour Klépierre et sur les outils et démarches déployés au sein du Groupe pour améliorer la performance opérationnelle des centres commerciaux du portefeuille Klépierre.

Un module de formation à destination des équipes opérationnelles (directeurs de centre, responsables techniques et fonctions transversales au siège) a été conçu en 2016. Il a pour objectif de rappeler les enjeux environnementaux et sociétaux du Groupe en lien avec les missions quotidiennes liées à l'exploitation d'un centre commercial et la mobilisation des parties prenantes. Son déploiement, au travers de Klépierre University, est prévu courant 2017.

### Les initiatives et les chartes sectorielles que nous soutenons

Les engagements du Groupe en matière environnementale, sociétale et sociale sont relayés dans différentes associations et initiatives.

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 chacune d'entre elles d'un poste d'administrateur et/ou de représentant dans leurs principaux comités, notamment ceux dédiés aux sujets du développement durable.

#### International Council of Shopping Centers (ICSC)

Le Conseil international des centres commerciaux, regroupe plus de 60 000 acteurs dans 90 pays, participant à la promotion et au développement des centres commerciaux.

#### European Public Real Estate Association (EPRA)

Association rassemblant plus de 200 sociétés foncières cotées en Europe. Elle publie notamment des recommandations afin de rendre les informations financières et extra-financières publiées par les foncières plus détaillées et plus homogènes.

### Conseil National des Centres Commerciaux (CNCC)

Organisation professionnelle française fédérant les acteurs qui participent à la promotion et au développement des centres commerciaux. Klépierre a notamment pris part activement à la rédaction et la publication du premier guide sur les meilleures pratiques de reporting en matière de développement durable pour l'industrie des centres commerciaux publié en 2013.

### Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF)

La mission de la FSIF consiste à étudier, promouvoir et représenter les intérêts collectifs et professionnels des sociétés immobilières et foncières françaises.

De plus, Klépierre apporte son soutien à diverses Chartes et initiatives environnementales, sociétales ou sociales. Ces engagements reflètent les priorités que le Groupe s'est fixées en matière de responsabilité d'entreprise.

### Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)

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

### The Global Compact

Signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2012, Klépierre réaffirme chaque année, par la voix du Président du Directoire, son soutien total à cette initiative internationale d'engagement volontaire en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et son adhésion à la démarche de progrès sur les 10 principes universels promus par le Pacte (en termes de droits de l'homme, de normes de travail, d'environnement ou encore de lutte contre la corruption).

### Charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires

Initiée fin 2013, elle offre aux acteurs du secteur immobilier un cadre leur permettant de s'engager à améliorer l'efficacité énergétique de leur patrimoine et d'anticiper ainsi les futures évolutions réglementaires en matière de performance énergétique des bâtiments tertiaires. Le Groupe est signataire de cette Charte depuis novembre 2013.

### Charte de la diversité

Initiative d'entreprises lancée fin 2004, cette Charte exprime la volonté d'agir des entreprises pour mieux refléter, dans leurs effectifs, la diversité de la population française et manifeste par ailleurs leur engagement en faveur de la non-discrimination, de l'égalité des chances et de l'amélioration de leur performance. Le Groupe l'a signée le 31 juillet 2010.

### Charte de la parentalité

Initiée par l'Observatoire de la parentalité en entreprise (OPE), cette Charte promeut un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale et remplit trois objectifs : faire évoluer les représentations autour de la parentalité, 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 le 29 avril 2009.

(1) Périmètre constant pro forma = inclut la performance des nouveaux actifs.

### La Fondation Palladio

Issue d'une initiative originale des entreprises de l'industrie immobilière, la Fondation Palladio, sous l'égide de la Fondation de France, a été créée en 2008 autour de l'enjeu qu'est la construction de la ville de demain et de ses lieux de vie.

Elle a pour mission de rassembler et d'inviter au débat tous les acteurs engagés aujourd'hui dans sa construction (élus, professionnels de l'industrie immobilière, professionnels d'autres secteurs concernés par la problématique urbaine, chercheurs, membres de fédérations ou d'associations, médias). Elle soutient et accompagne ceux qui la construiront demain, qu'ils soient étudiants, chercheurs ou jeunes professionnels. Klépierre est membre fondateur de la Fondation et est représentée à son Conseil d'administration par l'intermédiaire du Président de son Directoire.

Une description plus précise des réalisations de la Fondation sur l'année 2016 se trouve dans le paragraphe 4.3.5 « Engagement citoyen ».

### Association pour le développement du Bâtiment Bas Carbone (BBCA)

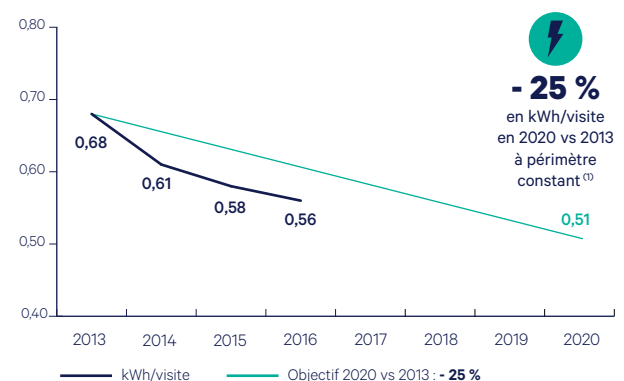
L'Association pour le développement du bâtiment bas carbone (BBCA) se donne pour objectif de faire prendre conscience de l'urgence à diminuer l'empreinte carbone des bâtiments et de valoriser toutes les démarches qui contribuent au développement des bâtiments bas carbone. Elle travaille notamment à l'établissement d'un label BBCA qui est entré en vigueur en 2016.

Pour toutes ces associations et initiatives, Klépierre n'a pas fourni de financement autre que le montant des cotisations.

## 4.1.4 Focus sur nos principaux résultats 2016

### Évolution des principaux indicateurs clés de performance environnementale, sociétale et sociale

#### AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

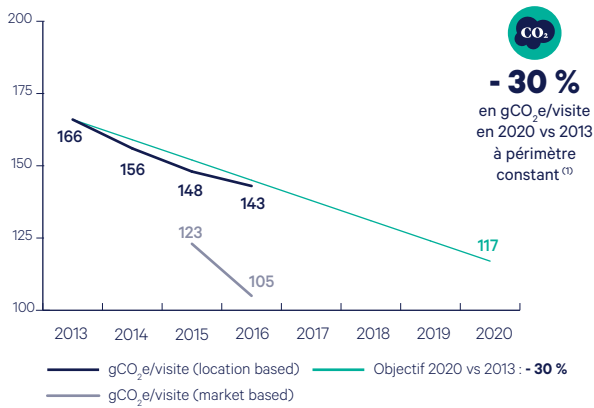


Objectif 2020 : - 25 % en kWh/visite

Les actions réalisées en matière énergétique sur le patrimoine nous permettent d'enregistrer une baisse continue de nos consommations malgré un contexte climatique fluctuant d'une année sur l'autre. L'efficacité énergétique en kWh/visite à périmètre constant est en amélioration de 17 % depuis 2013 et nous permet d'entrevoir très favorablement notre objectif de - 25 % en 2020 vs 2013.



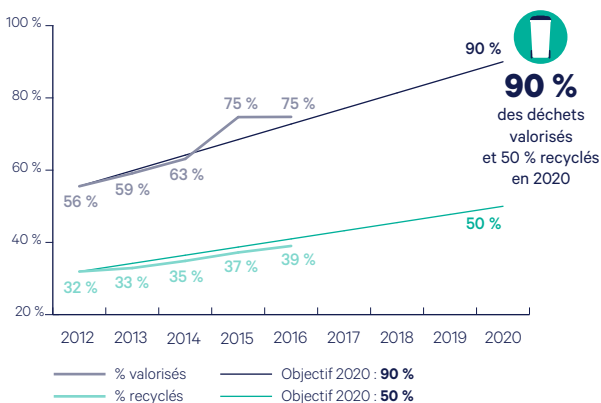
### RÉDUIRE NOS ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE



Objectif 2020 : - 30 % en gCO<sub>2</sub>e/visite

Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe en gCO<sub>2</sub>e/visite sont également en baisse, - 14 % depuis 2013 à périmètre constant. Nous nous efforçons de poursuivre nos efforts en matière d'efficacité énergétique et d'accroître la transition vers des énergies plus propres pour atteindre notre objectif de - 30 % en 2020 vs 2013.

### AUGMENTER LE RECYCLAGE ET LA VALORISATION DES DÉCHETS

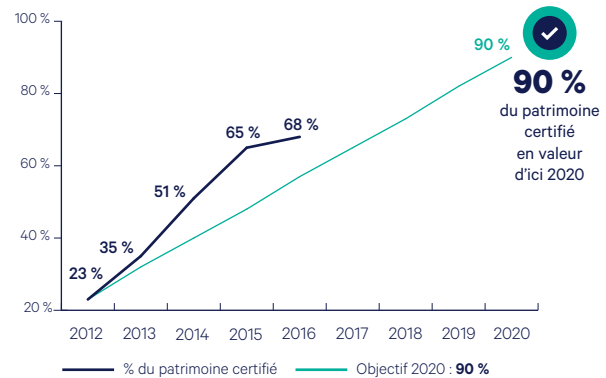


Objectif 2020 : 50 % recyclés et 90 % valorisés

Les pourcentages des déchets recyclés et valorisés sont en progression depuis 2012. Nous poursuivons nos actions pour limiter toujours plus la mise en décharge des déchets générés par l'activité des centres commerciaux et pour accentuer nos efforts sur le recyclage.

L'objectif d'un taux de recyclage supérieur à 50 % est décalé à 2020. L'objectif initial d'un taux de valorisation à 75 %, atteint en 2015, est lui rehaussé à 90 % d'ici 2020.

### DÉVELOPPER LA PART DU PATRIMOINE CERTIFIÉ

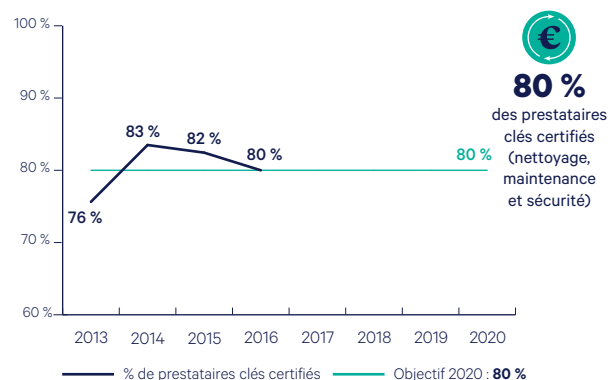


Objectif 2020 : 90 % du patrimoine certifié

L'objectif initial de 50 % du patrimoine certifié en valeur à fin 2015 a été largement dépassé, il est donc revu à la hausse pour atteindre 90 % d'ici 2020.

83 centres dans 13 pays d'Europe ont une certification environnementale selon les référentiels BREEAM, BREEAM In Use, ISO 14001 ou ISO 50001. Nous souhaitons désormais consolider cette progression tout en renouvelant positivement le niveau des certifications existantes.

### PROMOUVOIR LES PARTENAIRES RESPONSABLES

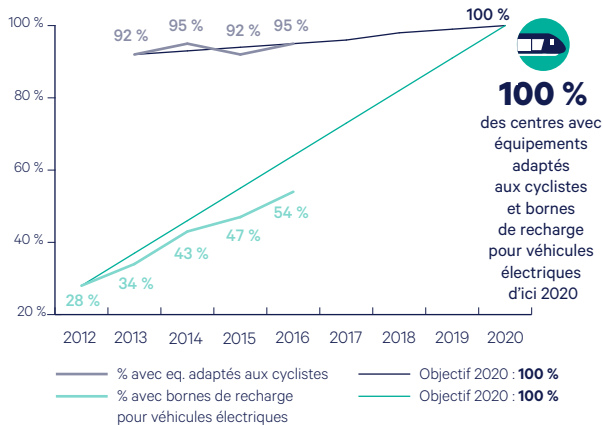


Objectif 2020 : > 80 % des partenaires clés <sup>(1)</sup> certifiés

La cible de 80 % est atteinte depuis deux ans maintenant. L'objectif est de maintenir à un niveau supérieur à 80 % la part de nos prestataires certifiés (malgré les variations dans la composition de notre portefeuille) puisqu'il nous assure de la mise en place de pratiques durables par les prestataires qui travaillent au quotidien dans nos centres.

(1) Il s'agit des trois principaux prestataires des centres commerciaux : nettoyage, sécurité, maintenance.

### DÉVELOPPER L'ACCESSIBILITÉ ET LA CONNECTIVITÉ DES CENTRES



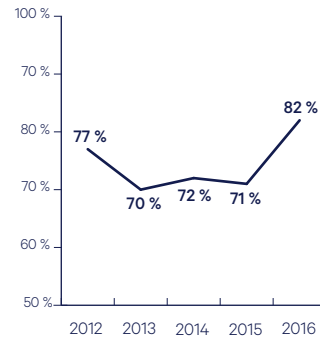
Objectif 2020 : 100 % des centres équipés d'infrastructures pour les cyclistes et pour la recharge des véhicules électriques

Les objectifs initiaux de 100 % pour 2017 ont été décalés pour être plus réalistes tout en restant volontaristes.

Ces deux objectifs participent de notre volonté de multiplier les offres en matière de transport doux pour favoriser l'accessibilité de nos centres commerciaux. Ainsi, le plus grand parking à vélos indoor du monde avec 12 500 places est en construction dans le cadre de la rénovation du centre Hoog Catharijne à Utrecht aux Pays-Bas.

En matière de véhicules électriques, le Groupe se nourrit des différents retours d'expérience dans les pays où ce marché se développe rapidement. La demande en bornes de recharge pour véhicules électriques comme en aménagements cyclables varie toutefois fortement d'un pays à l'autre.

### UNE FORTE PROGRESSION DU TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION

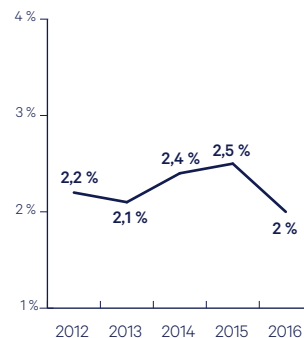


**82 %**

des collaborateurs ont bénéficié d'au moins une formation en 2016

Le taux d'accès à la formation atteint 82 % en 2016, à comparer à 71 % en 2015. Un tel niveau est le reflet de l'investissement mené par le Groupe, depuis plusieurs années en faveur du développement des compétences de tous ses collaborateurs, au service de leur employabilité et de la performance individuelle et collective. Klépierre University reste l'atout clé de partage de l'expertise, des bonnes pratiques et de diffusion de la culture managériale Groupe, au service de la performance opérationnelle.

### UN ABSENTÉISME MAÎTRISÉ



Le taux d'absentéisme s'établit à

**2 %**

en 2016

Le taux d'absentéisme atteint 2% en 2016, le plus bas depuis 2012. Ceci résulte d'un climat social plus favorable et des actions engagées par le Groupe en matière de santé et de bien-être au travail. Au-delà des obligations légales, des mesures de prévention sont initiées localement pour favoriser la santé des collaborateurs.

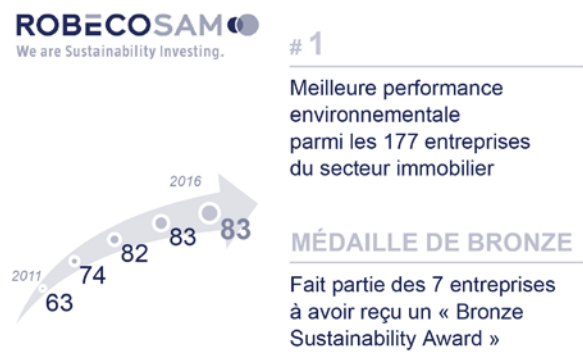
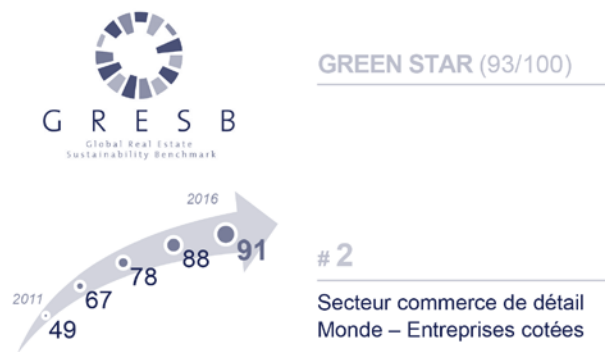
### Une démarche récompensée

La transparence est une composante essentielle de la démarche de développement durable du Groupe.

Pour ce faire, Klépierre développe des relations suivies avec les agences de notation extra-financière, les analystes et les investisseurs ISR (investissement socialement responsable), qui évaluent nos performances en matière de développement durable.

Les indices que le Groupe a intégrés, les distinctions reçues et la progression constante des notations depuis plusieurs années sont autant de preuves de la pertinence de la stratégie et des mesures adoptées.

## LEADERSHIP RECONNU PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIERE



### Des notations extra-financières exceptionnelles pour 2016

Elles récompensent les efforts constants de Klépierre en matière de responsabilité sociétale d'entreprise.

Klöpierre a été classée deuxième parmi les sociétés cotées en bourse dans le monde pour le secteur du commerce de détail et 10<sup>e</sup> sur l'ensemble des secteurs par le Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB). Le Groupe a une fois de plus obtenu une « Green Star » avec un score de 93/100. Klöpierre a atteint le 97<sup>e</sup> centile dans le World Dow Jones Sustainability Index (DJSI) sur la base de l'examen de RobecoSAM, qui a jugé l'entreprise comme la plus performante dans le monde sur 177 sociétés immobilières pour ses initiatives environnementales.

En outre, Klöpierre a intégré la « liste A » du Carbon Disclosure Project qui rétribue les entreprises leaders en matière de performance climatique et qui font preuve des meilleures pratiques de management environnemental.

Dans l'ensemble, Klöpierre est considérée par GRESB et RobecoSAM comme la meilleure société de sa catégorie pour sa stratégie environnementale, la surveillance de ses performances et la publication de ses résultats.

La qualité de ses publications a également été reconnue par l'European Public Real Estate Association (EPRA), qui a décerné à Klöpierre un « Gold Award » en matière de performance environnementale et sociétale pour la cinquième année consécutive, ce que seulement cinq sociétés ont obtenu.

Klöpierre reste par ailleurs membre des indices ISR (investissement socialement responsable) suivants : FTSE4Good, DJSI Europe & World index, STOXX Global ESG Leaders, Euronext Vigeo France 20, Europe 120 & World 120, Ethibel Sustainability Index Excellence Europe & Global.

## Quelques réussites 2016

### Une nouvelle organisation au service d'une excellence opérationnelle durable

- Une intégration stratégique du développement durable au sein des Opérations permettant à la démarche de franchir un nouveau cap en termes de maturité. Pleinement intégrés au business, les enjeux environnementaux et sociétaux gagnent ainsi en pertinence et en efficacité pour atteindre les niveaux de performance que nous nous sommes fixés.
- La constitution d'un véritable réseau de correspondants européens : les échanges et visites se sont fortement amplifiés au profit d'une démarche concertée et encore plus ambitieuse.
- Cette échelle européenne intégrée et opérationnelle permet aujourd'hui au Groupe de déployer des analyses performantielles différenciées et de concevoir des outils transverses (manuel des bonnes pratiques opérationnelles par exemple).

### Des résultats encourageants et reconnus

- Réduction de 16 % de la consommation énergétique (en MWh) depuis 2013, soit un équivalent de 18 millions d'euros d'économies (à périmètre constant).

- Réduction de 14 % d'émissions de carbone par visite depuis 2013.
- Près de 60 % d'électricité consommée provenant de sources renouvelables.
- Meilleures notations extra-financières jamais obtenues par le Groupe.

### Une large diffusion de la culture Groupe :

- L'internationalisation de la formation s'est accélérée en 2016, notamment au moyen de Klépierre University. 82 % des collaborateurs Groupe ont eu accès à la formation, centrée sur nos métiers ou pratiques, dont 72 % pour les collaborateurs hors de France.
- 78 % des collaborateurs Groupe ont participé à des réunions de restitution des résultats de l'enquête d'engagement « You&Klépierre ». Ces échanges avec le management ont notamment permis d'établir des plans d'actions à mener en local et au niveau global.

## 4.1.5 Notre ambitieux plan d'action pour 2020

Engagement	Indicateur	Objectif 2020	2016
Accroître le pourcentage de centres certifiés au sein du portefeuille	% d'actifs certifiés BREEAM In Use/ISO 14001	90 % du périmètre Groupe en valeur	67,9 %
Certifier tous les nouveaux projets et/ou extensions	% des nouveaux projets et extensions (> 10 000 m <sup>2</sup> ) ayant obtenu la certification BREEAM avec la mention « very good » au minimum	100 % des extensions et nouveaux projets > 10 000 m <sup>2</sup>	Pas de livraison en 2016
Améliorer l'efficacité énergétique des centres	Consommation d'énergie en kWh/visite	- 25 % (par rapport à 2013)	- 17 %
Encourager le recours aux énergies renouvelables	% de la consommation d'électricité (en kWh) d'origine renouvelable	75 %	58 %
Diminuer notre empreinte carbone	Intensité carbone = gCO <sub>2</sub> équivalent/visite <sup>(1)</sup>	- 30 % (par rapport à 2013)	- 14 %
Diminuer la consommation d'eau	Intensité de consommation d'eau = L/visite	- 20 % (par rapport à 2013)	- 7 %
Accroître notre contribution à l'économie circulaire	% de déchets recyclés	50 %	39 %
Améliorer notre efficacité dans la gestion des déchets	% de déchets valorisés (non envoyés en décharge)	90 %	75 %
Promouvoir l'approvisionnement durable en bois	% de bois certifié FSC et PEFC dans les nouveaux projets et extensions (> 10 000 m <sup>2</sup> )	100 % des nouveaux projets et extensions > 10 000 m <sup>2</sup>	Pas de livraison en 2016
Promouvoir la sensibilisation à la biodiversité sur nos centres	% de centres ayant réalisé au moins une action pour promouvoir la biodiversité	100 % du périmètre Groupe	67 %
Intégrer un plan d'action pour la biodiversité dans tous nos nouveaux projets	% de nouveaux projets et extensions (> 10 000 m <sup>2</sup> ) ayant formalisé un plan d'action en faveur de la biodiversité suite à une étude d'impacts	100 % des nouveaux projets et extensions > 10 000 m <sup>2</sup>	Pas de livraison en 2016

(1) Émissions Scope 1 et 2 (définition du CDP).

Engagement	Indicateur	Objectif 2020	2016
Protéger l'environnement et le confort des riverains pendant la construction	% des nouveaux projets et extensions (> 10 000 m <sup>2</sup> ) dont la phase de construction est couverte par une Charte « Chantier vert »	100 % des nouveaux projets et extensions > 10 000 m <sup>2</sup>	Pas de livraison en 2016
Assurer la sécurité de toutes nos parties prenantes	% des actifs du Groupe ayant entrepris des audits structure tous les 10 ans	100 % du périmètre Groupe	92 %
Mesurer et améliorer la satisfaction des visiteurs de nos centres	% des actifs du Groupe en valeur ayant conduit une enquête de satisfaction visiteurs tous les 24 mois	80 % du périmètre Groupe en valeur	64 %
Généraliser l'accès aux transports publics	% des actifs du Groupe avec un accès aux transports en commun	100 % du périmètre Groupe	98 %
Généraliser l'accès aux transports publics pour les nouveaux projets	% des nouveaux projets et extensions > 10 000 m <sup>2</sup> avec un accès direct aux transports en commun	100 % des nouveaux projets et extensions > 10 000 m <sup>2</sup>	Pas de livraison en 2016
Développer les modes de transports « doux »	% de centres avec des équipements adaptés aux cyclistes	100 %	95 %
	% de centres avec des bornes de recharge pour véhicules électriques	100 %	54 %
Collaborer avec nos fournisseurs pour des objectifs RSE communs	% des prestataires de services clés <sup>(2)</sup> certifiés (ISO 14001, 9001, OHSAS 18001 ou équivalent)	> 80 % des prestataires de services clés <sup>(1)</sup>	80 %
Contribuer à l'emploi local et au dynamisme économique	% des centres ayant organisé des forums pour l'emploi/la formation	50 % du périmètre Groupe	63 %
	% des centres ayant développé un partenariat pour le développement local	75 % du périmètre Groupe	28 %
Engager un dialogue constructif avec les parties prenantes locales	% des centres en contact régulier avec les décideurs locaux	100 % du périmètre Groupe en valeur	97 %
Augmenter la contribution du Groupe à la société	% des centres organisant au moins une action philanthropique chaque année	100 %	92 %
	Temps et surface dédiés aux actions philanthropiques dans les centres	1 jour équivalent loyer	0,55
Augmenter la part des femmes dans la population managériale	% des femmes managers dans le Groupe	40 %	36 %
Déployer une politique de sécurité et qualité de vie au travail	% des collaborateurs bénéficiant d'au moins une mesure en faveur de la santé et de la qualité de vie au travail	100 %	
Conforter la formation comme un levier prioritaire	% des collaborateurs Groupe ayant reçu une action de formation	100 %	82 %
Ancrer le dispositif d'évaluation annuelle	% des collaborateurs Groupe évalués	100 %	90 %
Donner à tous les collaborateurs la possibilité de participer à une enquête de climat social, tous les 2 ans	% des collaborateurs Groupe invités	100 %	
Harmoniser les dispositifs d'intégration Groupe	% de nouveaux collaborateurs bénéficiant d'un des média d'intégration	100 %	

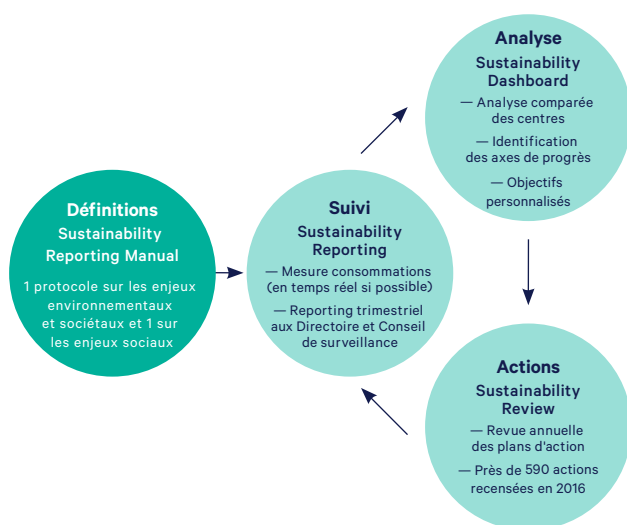
(2) Prestataires en charge de la sécurité, du nettoyage et de la maintenance générale.

## 4.2 L'excellence opérationnelle et durable au cœur de notre stratégie

### 4.2.1 Système de management et outils au service de notre performance durable

Le Groupe dispose d'outils et de processus dédiés aux enjeux environnementaux et sociétaux, avec pour objectif de rendre la démarche de développement durable pleinement opérationnelle.

Ces outils sont identiques partout en Europe et sont regroupés en quatre volets pour en accroître la lisibilité en interne : définitions, suivi, analyse et actions.



#### Définitions : Sustainability Reporting Manual

L'ensemble des indicateurs recensés en matière environnementale, sociétale et sociale, et les données qui les composent, sont clairement définis et communiqués aux équipes. Ces définitions sont identiques sur l'ensemble des 16 pays d'implantation du Groupe et des 156 centres commerciaux.

Deux protocoles de reporting regroupent ces définitions :

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

Ces documents sont remis à jour chaque année pour s'adapter aux évolutions de notre activité.

#### Suivi : Sustainability Reporting

Le suivi au niveau du Groupe s'est intensifié ces dernières années. Le reporting interne dans chaque pays des performances environnementales, sociétales et sociales se renforce d'année en année, impliquant plus fortement le management et les équipes opérationnelles.

#### Sur les aspects environnementaux et sociétaux :

- au niveau du centre commercial : la régularité du suivi s'est accrue. Les équipes présentes sur chaque actif (directeurs de centre et responsables techniques) suivent à minima mensuellement les consommations de fluides (énergie et eau) et la production de déchets. 58 % des centres sont également équipés de systèmes de mesure énergétique qui permettent un contrôle en temps réel. Le recours à de tels outils s'est accru ces dernières années ;
- au niveau du Groupe : un bilan environnemental et sociétal de chaque actif est présenté au Directoire et au Comité du développement durable du Conseil de surveillance à minima sur une base annuelle et trimestrielle pour les 70 actifs les plus importants du Groupe représentant 84 % de la valeur du patrimoine.

Par ailleurs, un outil de suivi environnemental des centres est en cours d'étude et sera implanté courant 2017. Il a pour objectif d'automatiser le reporting de chacun des centres et de procéder à des analyses de la performance réelle des actifs.

#### Sur les aspects sociaux :

Les données sociales sont gérées dans le cadre d'un système d'information partagé avec l'ensemble des acteurs RH du Groupe, permettant ainsi une gestion standardisée et structurée des données, basée sur un référentiel commun.

Ces informations ainsi que les données qualitatives sont compilées trimestriellement par la Direction des Ressources Humaines Groupe pour le suivi des indicateurs sociaux, permettant un pilotage de la performance et du bien-être des collaborateurs ainsi que le suivi de la politique RH de Klépierre. Les indicateurs stratégiques relatifs à la démarche de développement durable en matière sociale sont présentés chaque année au Directoire et au Comité développement durable du Conseil de surveillance de Klépierre.

#### Analyse : Sustainability Dashboard

L'information recueillie est analysée à différents niveaux.

Les tableaux de bord des centres commerciaux, des pays et du Groupe permettent d'avoir une vision claire des impacts environnementaux et sociétaux, d'identifier les axes de progrès, de recenser les bonnes pratiques et d'améliorer ainsi le pilotage opérationnel. Ces tableaux de bord sont présentés et discutés chaque année avec l'ensemble des Directions pays.

En 2016, un travail important a été mené sur les tableaux de bord de suivi pour chaque centre commercial. Les nouveaux tableaux de bord consolident, mensuellement, l'ensemble des indicateurs de pilotage technique et de développement durable du centre.

De plus, ces tableaux de bord intègrent dorénavant une analyse de la performance de chaque centre sur le volet énergétique :

- en comparaison du centre lui-même, par rapport au même mois de l'année précédente ;
- en comparaison des autres centres qui constituent son groupe (ensemble de centres commerciaux comparables).

Ces deux analyses de la performance sont basées sur des modèles statistiques permettant de soustraire les impacts extérieurs (climatologiques et business) afin d'apprécier la performance réelle de chacun des centres et ainsi d'être en mesure de fixer des objectifs réalistes et différenciés à chaque centre.

Ces tableaux de bord seront automatisés et digitalisés au sein de l'outil environnemental en cours de développement.

### Actions : Sustainability Review

Le système de management et les outils de suivi ont pour but de proposer un socle commun et adapté à chaque centre commercial. L'analyse fine des performances permet d'identifier des axes de progrès.

Les équipes de chaque pays ont ainsi les moyens de proposer des plans d'action précis et ambitieux.

Chaque année, ces plans d'action sont présentés par le management des pays au Directeur des Opérations dans le cadre de la Sustainability Review. Ce moment est l'occasion de faire un point sur les actions réalisées et de valider, sur proposition des équipes locales, les orientations des années suivantes, les actions spécifiques à chaque centre commercial et les éventuels besoins d'investissement. Près de 590 actions différentes ont ainsi été présentées en 2016 à l'échelle du Groupe.

En 2016, la part des travaux de maintenance (CAPEX) dédiés à des investissements en faveur du développement durable a été analysée pour la première fois : 61 % du budget prévisionnel de 2017 concernaient ce type d'investissement.

Cette étape est essentielle pour que le développement durable soit véritablement inscrit dans l'agenda des équipes année après année.

## 4.2.2 Certifications des actifs

Les certifications environnementales retenues par Klépierre font référence dans le secteur immobilier. Elles prouvent la pertinence des mesures déployées, tant dans la phase de développement que durant la phase opérationnelle d'exploitation des bâtiments.

### Tirer le meilleur de la complémentarité entre BREEAM et ISO 14001

Trois référentiels sont à ce jour privilégiés au sein du Groupe : BREEAM New Construction en phase de développement, BREEAM In Use et ISO 14001 en phase d'exploitation.

Ces certifications nous offrent une véritable complémentarité d'approche. Chaque référentiel a ses propres particularités, qui

permettent de répondre au plus près aux besoins exprimés au niveau du Groupe.

- Le référentiel ISO 14001 offre une véritable structuration à la démarche environnementale mise en œuvre sur chaque actif. Il pousse les équipes à s'inscrire dans un processus d'amélioration continue, à suivre les progrès enregistrés, et à mettre en œuvre des plans d'action pour atteindre les objectifs annoncés.
- Les référentiels BREEAM (New Construction ou In Use) ont l'avantage d'établir une cartographie exhaustive des performances environnementales d'un bâtiment en développement ou en exploitation.

### 83 centres dans 13 pays, soit 68 % du patrimoine certifié en valeur

68 % de notre patrimoine est certifié en valeur. Cette proportion est en forte progression depuis 2012 (près de 45 points en plus). 83 centres du Groupe sont certifiés à fin 2016, dans 13 pays du Groupe (contre 77 dans 13 pays l'année dernière). 53 centres sont ainsi certifiés ISO 14001, démontrant la solidité du système de management environnemental déployé dans le Groupe. 31 centres sont également certifiés BREEAM In Use, avec des niveaux s'échelonnant de Very Good au minimum, jusqu'à Outstanding.

Le centre La Gavia, près de Madrid, est également certifié ISO 50001, certification qui évalue plus précisément le management de l'énergie.

Peu d'acteurs de l'immobilier peuvent se targuer d'un tel déploiement sur une base aussi large. Nous souhaitons désormais consolider ce niveau tout en renouvelant positivement les certifications existantes.

#### Part en valeur des centres certifiés

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 156 centres commerciaux et 4 164 307 m<sup>2</sup>

	Groupe	Taux de couverture Groupe
2014	50,9 %	100 %
2015	64,6 %	100 %
<b>2016</b>	<b>67,9 %</b>	<b>100 %</b>

#### En route vers l'excellence

En 2016, le pourcentage du patrimoine français certifié BREEAM In Use, niveau Excellent, est passé de 3 à 31 %.

Cette forte progression témoigne de la volonté d'excellence opérationnelle durable promue par le Groupe et de la constante progression de nos actifs.

#### Part des centres certifiés par type de certification (% en valeur)<sup>(1)</sup>

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 156 centres commerciaux et 4 164 307 m<sup>2</sup>  
Correspondance EPRA : Cert-Tot

	Groupe			
	Nombre de centres	Surface SCUL certifiée	% en valeur	Taux de couverture Groupe
ISO 14001	53	1 670 738	36,7 %	
ISO 50001	1	51 076	2,0 %	
BREEAM in Use	31	1 152 472	31,7 %	
<b>Au moins une certification exploitation</b>	<b>78</b>	<b>2 591 400</b>	<b>64,1 %</b>	100 %
<b>BREEAM New Construction</b>	<b>11</b>	<b>466 495</b>	<b>10,2 %</b>	
<b>AU MOINS UNE CERTIFICATION</b>	<b>83</b>	<b>2 769 820</b>	<b>67,9 %</b>	

(1) Sont inclus tous les centres ayant obtenu une certification dans l'année ou dont la certification est encore valide sur l'année de reporting (y compris si en cours de formalisation administrative).



### 4.2.3 Performance énergétique

L'efficacité énergétique est une priorité stratégique pour le Groupe. Elle est un indicateur important de la qualité de notre gestion opérationnelle et participe fortement à notre maîtrise des coûts tant pour le Groupe que pour les enseignes présentes dans nos centres. Les raisons qui nous poussent à l'améliorer sont donc doubles : environnementales et économiques. En optimisant nos consommations, tant en termes de quantité que de sources d'énergie, nous sommes en mesure de limiter notre exposition à la volatilité des prix de l'énergie.

Le Groupe a consommé environ 450 GWh en 2016 à périmètre courant, un chiffre en baisse de 7,3 % depuis 2015. La facture énergétique Groupe s'élève à environ 46,9 millions d'euros. Près des deux tiers de cette énergie sont consommés sur trois territoires : France-Belgique, Italie et Scandinavie.

#### Consommation d'énergie en MWh et efficacité énergétique en kWh/m<sup>2</sup> et kWh/visite

Périmètre courant 2016 (97 % de couverture) : 125 centres commerciaux et 3 725 415 m<sup>2</sup>

Concordance EPRA : Elec-Abs – DH&C-Abs – Fuels-Abs – Energy-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
MWh	2014	77 692	42 351	92 655	26 265	76 157	N/A	N/A	315 120	94 %
	2015	109 675	103 902	87 514	53 832	84 625	16 815	27 144	483 508	98 %
	<b>2016</b>	<b>95 526</b>	<b>101 516</b>	<b>88 716</b>	<b>46 261</b>	<b>77 587</b>	<b>15 574</b>	<b>25 358</b>	<b>450 538</b>	97 %
kWh/m <sup>2</sup> /an	2014	117	166	108	129	129	N/A	N/A	122	94 %
	2015	121	147	105	150	122	107	99	123	98 %
	<b>2016</b>	<b>109</b>	<b>144</b>	<b>108</b>	<b>147</b>	<b>115</b>	<b>101</b>	<b>92</b>	<b>118</b>	97 %
kWh/visite	2014	0,40	0,74	1,05	0,53	0,70	N/A	N/A	0,63	92 %
	2015	0,42	0,66	0,99	0,51	0,65	0,40	0,77	0,59	96 %
	<b>2016</b>	<b>0,38</b>	<b>0,68</b>	<b>0,96</b>	<b>0,46</b>	<b>0,62</b>	<b>0,37</b>	<b>0,73</b>	<b>0,57</b>	97 %

#### Une réduction de la consommation de 16 % depuis 2013 à périmètre constant

La consommation énergétique à périmètre constant pro forma <sup>(1)</sup> est en forte diminution, de 443 GWh à 371 GWh de 2013 à 2016. Cette baisse se retrouve sur l'ensemble des régions du Groupe illustrant ainsi les efforts importants menés depuis quatre ans pour améliorer

l'efficacité énergétique de nos actifs. Notre objectif est d'améliorer notre ratio en kWh/visite de 25 % en 2020 vs 2013. La baisse de 16 %, qui représente plus de 72 GWh en cumulé depuis trois ans, nous conforte dans nos actions et nous incite à poursuivre nos efforts.

#### Consommation d'énergie en MWh et efficacité énergétique en kWh/m<sup>2</sup> et kWh/visite

Périmètre constant 2016/2013 (73 % de couverture) : 108 centres commerciaux et 3 138 666 m<sup>2</sup>

Concordance EPRA : Elec-LfL – DH&C-LfL – Fuels-LfL – Energy-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
MWh	2013	103 653	95 625	77 883	39 384	88 601	12 040	25 685	442 872	76 %
	2014	89 932	87 792	69 791	36 291	78 298	10 437	24 542	397 083	
	2015	87 674	86 657	64 769	35 785	77 919	9 016	24 444	386 262	
	2016	77 850	85 129	66 459	35 157	74 366	9 106	22 677	370 743	
	<b>2016/15</b>	<b>-11 %</b>	<b>-2 %</b>	<b>3 %</b>	<b>-2 %</b>	<b>-5 %</b>	<b>1 %</b>	<b>-7 %</b>	<b>-4 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>-25 %</b>	<b>-11 %</b>	<b>-15 %</b>	<b>-11 %</b>	<b>-16 %</b>	<b>-24 %</b>	<b>-12 %</b>	<b>-16 %</b>	
kWh/m <sup>2</sup>	2013	137	159	124	152	137	125	101	136	76 %
	2014	119	147	111	140	121	108	96	122	
	2015	116	146	102	138	121	94	96	119	
	2016	106	143	104	136	115	95	89	115	
	<b>2016/15</b>	<b>-9 %</b>	<b>-2 %</b>	<b>2 %</b>	<b>-1 %</b>	<b>-4 %</b>	<b>1 %</b>	<b>-7 %</b>	<b>-3 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>-22 %</b>	<b>-10 %</b>	<b>-16 %</b>	<b>-10 %</b>	<b>-16 %</b>	<b>-24 %</b>	<b>-12 %</b>	<b>-16 %</b>	
kWh/visite	2013	0,47	0,72	1,15	0,49	0,79	1,18	0,84	0,68	73 %
	2014	0,41	0,68	1,05	0,45	0,67	1,06	0,80	0,61	
	2015	0,40	0,65	0,96	0,44	0,65	0,96	0,75	0,58	
	2016	0,36	0,65	0,98	0,43	0,62	1,01	0,71	0,56	
	<b>2016/15</b>	<b>-10 %</b>	<b>0 %</b>	<b>1 %</b>	<b>-4 %</b>	<b>-4 %</b>	<b>5 %</b>	<b>-6 %</b>	<b>-4 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>-24 %</b>	<b>-10 %</b>	<b>-15 %</b>	<b>-13 %</b>	<b>-21 %</b>	<b>-15 %</b>	<b>-15 %</b>	<b>-17 %</b>	

(1) Périmètre constant pro forma : inclut la performance des nouveaux actifs.

### Près de 60 % de l'électricité est d'origine renouvelable

Le Groupe poursuit sa réorientation vers les énergies moins carbonées. 48 % de l'énergie finale consommée par le Groupe est d'origine renouvelable (+ 10 % à périmètre courant depuis 2014).

L'électricité d'origine renouvelable représente désormais 58 % de notre consommation totale d'électricité, soit près de 197,8 GWh, un chiffre en forte progression depuis trois ans (+ 14 % depuis 2014). Cinq pays du Groupe consomment à 100 % de l'électricité d'origine renouvelable.

### L'Italie passe au 100 % renouvelable

En 2016, l'Italie s'est engagée dans une démarche volontaire de renégociation des contrats de fourniture d'électricité pour l'ensemble de ses 36 centres.

Dorénavant, 100 % de l'électricité consommée sera d'origine renouvelable.

### Part de l'énergie et de l'électricité consommée d'origine renouvelable

Périmètre courant 2016 (97 % de couverture) : 125 centres commerciaux et 3 725 415 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
<b>Énergie renouvelable</b>									
2014	19 %	15 %	81 %	69 %	7 %	N/A	N/A	38 %	94 %
2015	11 %	36 %	78 %	77 %	30 %	75 %	21 %	42 %	98 %
<b>2016</b>	<b>12 %</b>	<b>64 %</b>	<b>75 %</b>	<b>74 %</b>	<b>23 %</b>	<b>79 %</b>	<b>22 %</b>	<b>48 %</b>	97 %
<b>Électricité renouvelable</b>									
2014	20 %	20 %	91 %	75 %	10 %	N/A	N/A	44 %	94 %
2015	10 %	44 %	89 %	87 %	40 %	100 %	31 %	51 %	98 %
<b>2016</b>	<b>10 %</b>	<b>78 %</b>	<b>88 %</b>	<b>82 %</b>	<b>32 %</b>	<b>100 %</b>	<b>33 %</b>	<b>58 %</b>	97 %

### Mix énergétique à périmètre courant

Périmètre courant 2016 (97 % de couverture) : 125 centres commerciaux et 3 725 415 m<sup>2</sup>

Concordance EPRA : Elec-Abs – DH&C-Abs – Fuels-Abs

	Groupe	
	MWh	%
Électricité d'origine renouvelable	197 774	43,9 %
Électricité d'origine non renouvelable	143 455	31,8 %
<b>Sous-total électricité</b>	<b>341 229</b>	<b>75,7 %</b>
Chaud urbain/Énergie d'origine renouvelable	11 581	2,6 %
Chaud urbain/Énergie revalorisée	9 580	2,1 %
Chaud urbain/Énergie fossile	26 386	5,9 %
Froid urbain	15 265	3,4 %
<b>Sous-total réseaux</b>	<b>62 811</b>	<b>13,9 %</b>
Gaz	45 102	10,0 %
Fioul	1 071	0,2 %
Bio-fioul	325	0,1 %
<b>Sous-total combustibles</b>	<b>46 499</b>	<b>10,3 %</b>
<b>TOUTES ÉNERGIES</b>	<b>450 538</b>	<b>100 %</b>
Taux de couverture Groupe		97 %

### Mix énergétique à périmètre constant

Périmètre constant 2016/14 (76 % de couverture) : 108 centres commerciaux et 3 138 666 m<sup>2</sup>

Concordance EPRA : Elec-LfL – DH&C-LfL – Fuels-LfL

	Groupe							
	2016		2015		2014		2016/15	2016/14
	MWh	%	MWh	%	MWh	%	%	%
<b>Électricité</b>	<b>283 350</b>	<b>76,4 %</b>	<b>296 420</b>	<b>76,7 %</b>	<b>307 369</b>	<b>77,4 %</b>	<b>-4,4 %</b>	<b>-7,8 %</b>
Chaud urbain	34 436	9,3 %	34 378	8,9 %	35 465	8,9 %	0,2 %	-2,9 %
Froid urbain	10 370	2,8 %	10 428	2,7 %	10 665	2,7 %	-0,6 %	-2,8 %
<b>Sous-total réseaux urbains</b>	<b>44 806</b>	<b>12,1 %</b>	<b>44 806</b>	<b>11,6 %</b>	<b>46 130</b>	<b>11,6 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>-2,9 %</b>
Gaz	41 171	11,1 %	42 812	11,1 %	41 071	10,3 %	-3,8 %	0,2 %
Fioul	1 071	0,3 %	1 666	0,4 %	1 719	0,4 %	-35,7 %	-37,7 %
Bio-fioul	325	0,1 %	539	0,1 %	776	0,2 %	-39,7 %	-58,1 %
<b>Sous-total combustibles</b>	<b>42 568</b>	<b>11,5 %</b>	<b>45 017</b>	<b>11,7 %</b>	<b>43 566</b>	<b>11,0 %</b>	<b>-5,4 %</b>	<b>-2,3 %</b>
<b>TOUTES ÉNERGIES</b>	<b>370 743</b>	<b>100 %</b>	<b>386 262</b>	<b>100 %</b>	<b>397 083</b>	<b>100 %</b>	<b>-4,0 %</b>	<b>-6,6 %</b>
Taux de couverture Groupe								76 %

## Une baisse continue des consommations énergétiques malgré un contexte climatique fluctuant

Les performances énergétiques présentées dans ce rapport ne sont pas corrigées des facteurs météorologiques. En présentant des résultats non corrigés, Klépierre permet une meilleure lecture des bénéfices économiques et environnementaux réels.

Cependant, en 2016, une nouvelle étape de la mesure de la performance énergétique des centres a été franchie. Dans un premier temps, les consommations ont été retraitées des variations de température. Ces retraitements permettent de comparer un centre par rapport à lui-même au fil des années dans le but d'identifier les plus performants, potentiellement porteurs de nouvelles bonnes pratiques, mais aussi de repérer ceux qui commencent à dégrader leur performance énergétique et sur lesquels une attention particulière sera portée. Une nouvelle amélioration des mesures sera apportée en 2017 grâce à une analyse multi-corrélations des facteurs externes de la performance énergétique qui était en voie de finalisation en 2016. Cette analyse aboutira à retraiter les données de consommation d'autres données météorologiques que la température (luminosité, humidité...) et des données d'activité des centres (nombre de visiteurs, surface, horaires d'ouverture...).

## Nos leviers d'actions pour maîtriser les consommations

Pour réduire nos consommations énergétiques, nous disposons de quatre leviers principaux sur lesquels nous agissons de façon simultanée.

### Précision dans la mesure des consommations

- Déploiement de systèmes de comptage en temps réel, usage par usage, équipement par équipement, sur 58 % du patrimoine en valeur à fin 2016. Ces systèmes sont constitués de plusieurs dizaines de compteurs par site et les informations sont remontées automatiquement aux niveaux des centres, des équipes pays et du Groupe. Le déploiement s'est généralisé en 2016 dans l'ensemble des pays du Groupe et nous observons une augmentation de 3 % par rapport à 2015.
- Densification du suivi au niveau Groupe avec un reporting trimestriel au Directoire et au Conseil de surveillance.

### Part en valeur des centres commerciaux équipés d'un système de télémesure de l'énergie

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
2014	61 %	22 %	96 %	95 %	36 %	N/A	N/A	66 %	100 %
2015	53 %	25 %	95 %	64 %	43 %	100 %	0 %	55 %	100 %
<b>2016</b>	<b>55 %</b>	<b>31 %</b>	<b>100 %</b>	<b>55 %</b>	<b>41 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0 %</b>	<b>58 %</b>	100 %

## Plus de 18 millions d'euros d'économies en cumulé depuis 2013

La facture énergétique consolidée Groupe s'élève en 2016 à 46,9 millions d'euros. Les actions entreprises en matière d'efficacité énergétique ont des effets positifs sur nos budgets d'énergie, puisqu'elles ont permis en cumulé d'économiser près de 18 millions d'euros depuis trois ans à périmètre constant pro forma alors que les tarifs de l'énergie ne cessent d'augmenter.

L'Europe centrale et la Turquie enregistrent une baisse de 25 % des budgets d'énergie depuis 2013.

## Sobriété énergétique dans le pilotage

- Attention constante portée aux horaires de fonctionnement : les programmes réguliers de visites des centres commerciaux de nuit pour vérifier les programmations des équipements se sont intensifiés en 2016.
- Ajustement des températures de consigne pour une meilleure adéquation aux températures extérieures.
- Partage des bonnes pratiques : un manuel des meilleures pratiques opérationnelles a été réalisé en collaboration avec l'ensemble des pays et partagé au sein du Groupe en 2016. Ces bonnes pratiques sont divisées en deux catégories : pilotage et investissement, et concernent quatre enjeux : énergie, déchets, eau et certifications.

## Amélioration des équipements techniques

- Remplacement des équipements les plus énergivores : tours aéro réfrigérantes, liaisons mécaniques, pompes de ventilation, etc.
- Relamping : LED partout où cela est pertinent, diminution des puissances des ampoules et référencements nationaux de fournisseurs de produits de qualité.
- Capteurs CO<sub>2</sub> : poursuite du déploiement pour réduire le flux d'air et optimiser les centrales de traitement d'air.

## Investissements sur le bâti

- Dans le cadre des opérations de développement : attention portée à l'isolation du bâtiment et à sa compacité pour améliorer l'inertie thermique, avec un effort particulier sur les toitures qui représentent la majeure partie des déperditions énergétiques.
- Lors de travaux de rénovation en phase d'exploitation : remise à plat des échanges thermiques et récupération de calories ou de frigories, etc.

### Économies générées par l'évolution de la consommation d'énergie et des coûts de l'énergie

Périmètre constant 2016/2013 (76 % de couverture) : 108 centres commerciaux et 3 138 666 m<sup>2</sup>

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
MWh	2013	103 653	95 625	77 883	39 384	88 601	12 040	25 685	442 872	76 %
	2014	89 932	87 792	69 791	36 291	78 298	10 437	24 542	397 083	
	2015	87 674	86 657	64 769	35 785	77 919	9 016	24 444	386 262	
	2016	77 850	85 129	66 459	35 157	74 366	9 106	22 677	370 743	
	<b>2016/13</b>	<b>- 25 %</b>	<b>- 11 %</b>	<b>- 15 %</b>	<b>- 11 %</b>	<b>- 16 %</b>	<b>- 24 %</b>	<b>- 12 %</b>	<b>- 16 %</b>	
€ HT/MWh	2013	77	144	105	111	89	91	138	106	76 %
	2014	83	147	102	113	87	94	133	107	
	2015	85	142	102	110	86	96	136	107	
	2016	84	134	102	104	80	99	146	104	
	<b>2016/13</b>	<b>9 %</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 3 %</b>	<b>- 6 %</b>	<b>- 10 %</b>	<b>9 %</b>	<b>6 %</b>	<b>- 2 %</b>	
€ HT	2013	8 010 572	13 732 640	8 195 477	4 365 068	7 868 557	1 091 627	3 534 298	46 798 240	76 %
	2014	7 423 197	12 923 026	7 141 435	4 093 697	6 816 796	977 500	3 256 051	42 631 701	
	2015	7 448 257	12 266 483	6 631 273	3 942 739	6 731 259	863 172	3 316 797	41 199 981	
	2016	6 557 778	11 404 353	6 748 803	3 666 896	5 930 582	901 337	3 308 190	38 517 939	
	<b>2016/13</b>	<b>- 18 %</b>	<b>- 17 %</b>	<b>- 18 %</b>	<b>- 16 %</b>	<b>- 25 %</b>	<b>- 17 %</b>	<b>- 6 %</b>	<b>- 18 %</b>	
<b>ÉCONOMIES CUMULÉES EN € HT</b>		<b>2 602 484</b>	<b>4 604 058</b>	<b>4 064 922</b>	<b>1 391 873</b>	<b>4 127 034</b>	<b>532 872</b>	<b>721 857</b>	<b>18 045 099</b>	

### La performance globale de nos bâtiments, preneurs compris, évaluée sur 38 centres

Une annexe environnementale est intégrée aux nouveaux baux sur l'ensemble de l'Europe. De plus, Klépierre est déjà en mesure d'appréhender les consommations énergétiques de la globalité des bâtiments, preneurs compris, sur 38 centres dans 10 pays, représentant 19 % du patrimoine en valeur.

### Consommation d'énergie en MWh et efficacité énergétique en kWh/m<sup>2</sup> et kWh/visite de la globalité du bâtiment

Périmètre courant 2016 (19 % de couverture) : 38 centres commerciaux et 1 114 478 m<sup>2</sup>

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Nombre de centres		1	1	13	0	21	2	0	38	
Équipements communs	MWh	3 295	1 565	55 149	0	75 910	7 808	0	143 726	19 %
	%	54 %	31 %	44 %	N/A	38 %	59 %	N/A	41 %	
Équipements privatifs	MWh	2 768	3 408	70 030	0	122 199	5 506	0	203 910	19 %
	%	46 %	69 %	56 %	N/A	62 %	41 %	N/A	59 %	
Globalité des bâtiments	MWh	6 062	4 973	125 179	0	198 109	13 313	0	347 636	19 %
	kWh/m <sup>2</sup>	456	132	233	N/A	278	132	N/A	248	

Nous développons de nombreuses actions pour ouvrir la voie à plus de coopération avec les enseignes sur les sujets environnementaux et énergétiques en particulier. Sur les centres où l'ensemble des consommations est connu, des actions de communication et de sensibilisation spécifiques sont mises en place. Ces actions peuvent prendre des formes différentes et nécessitent dans tous les cas une bonne appréhension des spécificités techniques et commerciales propres à chaque enseigne.

Plus globalement, la très grande majorité des centres a déjà engagé un dialogue environnemental avec tout ou une partie de ses preneurs au moyen de réunions dédiées (sur 58 % du patrimoine), de communications écrites (sur 80 % du patrimoine) notamment sur leurs consommations énergétiques.

### 4.2.4 Changement climatique

Nos actions pour répondre aux enjeux liés au changement climatique reposent sur une réduction constante de nos émissions de gaz à effet de serre et sur une forte anticipation des besoins d'adaptation de nos actifs.

La mesure précise de nos émissions de CO<sub>2</sub> au travers des Scopes 1 et 2 du GHG Protocol<sup>(1)</sup> nous offre une image précise de notre contribution directe et indirecte aux émissions de gaz à effet de serre, ainsi que de notre dépendance aux énergies fossiles.

À partir de 2016, en plus des évaluations selon la méthode « location-based » du GHG Protocol, nous publions également les mêmes informations selon la méthode « market-based » afin d'améliorer la transparence des indicateurs de performance que nous proposons à nos parties prenantes.

(1) Klépierre calcule les émissions résultant du Scope 2 du GHG Protocol en utilisant les deux méthodes dites « location based » et « market based ».

La quantification par le Scope 3 permet de mieux cerner notre empreinte carbone élargie et les effets des activités de nos parties prenantes (enseignes, visiteurs et prestataires notamment).

En 2016, l'accent a été mis sur une meilleure compréhension et quantification du Scope 3. Une étude carbone a été réalisée permettant au Groupe de mieux comprendre son empreinte à différentes échelles, y compris concernant le Scope 3 élargi, afin de définir des actions pertinentes de réduction mais aussi d'anticiper les impacts du changement climatique et des émissions de carbone sur l'activité de Klépierre.

La consommation d'énergie totale du Groupe et les fuites liées à l'utilisation de gaz réfrigérants ont engendré en 2016 l'émission de 118 039 tonnes de CO<sub>2</sub>e. Une baisse de 7 931 tonnes de CO<sub>2</sub>e a été enregistrée par rapport à 2015.

Les variations d'une année sur l'autre à périmètre courant s'expliquent très majoritairement par les différentes cessions et acquisitions réalisées par le Groupe ces trois dernières années.

### Émissions de gaz à effet de serre en tCO<sub>2</sub> liées à l'énergie consommée sur les parties communes, à l'utilisation de gaz réfrigérants (Scopes 1&2) et à l'énergie consommée sur les parties privatives (Scope 3)

Périmètre courant 2016 : 125 centres commerciaux et 3 725 415 m<sup>2</sup>

Correspondance EPRA : GHG-Dir-Abs - GHG-Indir-Abs - 6.5

Location based	2016								2015
	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Groupe
Gaz	1 663	3 142	253	778	2 487	0	0	8 323	9 078
Fioul/Bio-fioul	32	237	0	0	0	0	0	270	623
Gaz réfrigérant	2 032	3 386	257	674	1 415	0	96	7 861	8 237
<b>Émission directes Scope 1</b>	<b>3 728</b>	<b>6 766</b>	<b>510</b>	<b>1 452</b>	<b>3 902</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>16 453</b>	<b>17 939</b>
Électricité	4 549	33 420	3 979	12 358	28 956	4 669	5 959	93 889	100 361
Chaud	1 008	0	1 415	0	3 403	526	917	7 268	7 233
Froid	187	0	101	0	0	26	114	427	438
<b>Émissions indirectes Scope 2</b>	<b>5 743</b>	<b>33 420</b>	<b>5 495</b>	<b>12 358</b>	<b>32 358</b>	<b>5 221</b>	<b>6 990</b>	<b>101 585</b>	<b>108 032</b>
<b>ÉMISSIONS SCOPE 1 + 2</b>	<b>9 471</b>	<b>40 185</b>	<b>6 005</b>	<b>13 810</b>	<b>36 260</b>	<b>5 221</b>	<b>7 086</b>	<b>118 039</b>	<b>125 970</b>
Taux de couverture Groupe								97 %	98 %
Électricité privative	169	1 370	1 002	0	64 455	2 191	0	69 186	72 585
Gaz privatif	0	0	48	0	984	15	0	1 048	1 112
<b>ÉMISSIONS CONNUES RELEVANT DU SCOPE 3</b>	<b>169</b>	<b>1 370</b>	<b>1 050</b>	<b>0</b>	<b>65 439</b>	<b>2 206</b>	<b>0</b>	<b>70 234</b>	<b>73 697</b>
Taux de couverture Groupe								19 %	21 %

Market based	2016								2015
	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Groupe
Gaz	1 663	3 142	253	778	2 487	0	0	8 323	9 078
Fioul/Bio-fioul	32	237	0	0	0	0	0	270	623
Gaz réfrigérant	2 032	3 386	257	674	1 415	0	96	7 861	8 237
<b>Émission directes Scope 1</b>	<b>3 728</b>	<b>6 766</b>	<b>510</b>	<b>1 452</b>	<b>3 902</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>16 453</b>	<b>17 939</b>
Électricité	2 023	17 157	4 694	6 872	23 258	0	5 072	59 076	78 952
Chaud	1 008	0	1 415	0	3 403	526	917	7 268	7 233
Froid	187	0	101	0	0	26	114	427	438
<b>Émissions indirectes Scope 2</b>	<b>3 217</b>	<b>17 157</b>	<b>6 210</b>	<b>6 872</b>	<b>26 661</b>	<b>552</b>	<b>6 104</b>	<b>66 772</b>	<b>86 622</b>
<b>ÉMISSIONS SCOPE 1 + 2</b>	<b>6 945</b>	<b>23 923</b>	<b>6 720</b>	<b>8 323</b>	<b>30 563</b>	<b>552</b>	<b>6 200</b>	<b>83 225</b>	<b>104 561</b>
Taux de couverture Groupe								97 %	98 %
Électricité privative	169	1 370	1 002	0	64 455	2 191	0	69 186	72 585
Gaz privatif	0	0	48	0	984	15	0	1 048	1 112
<b>ÉMISSIONS CONNUES RELEVANT DU SCOPE 3</b>	<b>169</b>	<b>1 370</b>	<b>1 050</b>	<b>0</b>	<b>65 439</b>	<b>2 206</b>	<b>0</b>	<b>70 234</b>	<b>73 697</b>
Taux de couverture Groupe								19 %	21 %

Le calcul des émissions incluses dans le Scope 2 du 1<sup>er</sup> tableau respecte la méthode « location-based » du GHG Protocol. Les facteurs d'émission retenus varient fortement d'un pays à l'autre du Groupe<sup>(1)</sup>. L'Europe centrale et l'Italie génèrent ainsi près des deux tiers des émissions de gaz à effet de serre à périmètre courant. Nous portons une grande attention aux facteurs d'émissions des différentes énergies, et privilégions les énergies les plus propres.

Selon cette méthode « location-based method » du GHG Protocol, l'électricité d'origine renouvelable (bien que représentant 58 % de la consommation électrique totale du Groupe) ne peut pas être comptabilisée avec un facteur d'émission nul. La baisse continue des

émissions de CO<sub>2</sub> à périmètre constant reflète donc les efforts réels d'efficacité énergétique, et n'est pas augmentée artificiellement par l'achat d'électricité dite « verte ».

Pour être en mesure d'illustrer les efforts d'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable, nous avons élargi notre reporting Groupe pour calculer également les émissions selon la méthode « market-based » qui consiste à appliquer les facteurs d'émission de chacun des fournisseurs d'énergie. Ainsi l'émission de 34 814 tonnes de CO<sub>2</sub>e a été évitée en 2016 grâce aux achats européens d'électricité verte.

### Émissions de gaz à effet de serre en tCO<sub>2</sub>e et intensité carbone en kgCO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup> et gCO<sub>2</sub>e/visite liées à l'énergie consommée sur les parties communes et les équipements communs

Périmètre courant 2016 (97 % de couverture) : 125 centres commerciaux et 3 725 415 m<sup>2</sup>

Concordance EPRA : GHG-Dir-Abs – GHG-Indir-Abs – GHG-Int

Location based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO <sub>2</sub> e	2014	6 493	14 769	7 529	7 506	33 968	N/A	N/A	70 266	94 %
	2015	8 761	37 932	5 289	15 121	37 686	5 485	7 459	117 733	98 %
	<b>2016</b>	<b>7 438</b>	<b>36 799</b>	<b>5 748</b>	<b>13 136</b>	<b>34 845</b>	<b>5 221</b>	<b>6 990</b>	<b>110 178</b>	97 %
kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an	2014	10	58	9	37	58	N/A	N/A	27	94 %
	2015	10	54	6	42	54	35	27	30	98 %
	<b>2016</b>	<b>9</b>	<b>52</b>	<b>7</b>	<b>42</b>	<b>52</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	97 %
gCO <sub>2</sub> e/visite	2014	34	260	88	151	316	N/A	N/A	141	92 %
	2015	34	243	61	144	292	130	213	142	96 %
	<b>2016</b>	<b>30</b>	<b>248</b>	<b>62</b>	<b>131</b>	<b>279</b>	<b>125</b>	<b>201</b>	<b>139</b>	97 %

Market based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO <sub>2</sub> e	2015	5 925	36 261	5 923	9 242	31 557	715	6 702	96 324	94 %
	<b>2016</b>	<b>4 913</b>	<b>20 536</b>	<b>6 463</b>	<b>7 649</b>	<b>29 148</b>	<b>552</b>	<b>6 104</b>	<b>75 364</b>	97 %
kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an	2015	7	51	7	26	46	5	24	25	94 %
	<b>2016</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>43</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	97 %
gCO <sub>2</sub> e/visite	2015	23	233	69	88	244	17	191	116	92 %
	<b>2016</b>	<b>20</b>	<b>140</b>	<b>70</b>	<b>77</b>	<b>233</b>	<b>13</b>	<b>175</b>	<b>95</b>	97 %

(1) Les facteurs d'émission de l'électricité varient très fortement d'un pays à l'autre. Il est par exemple 60 fois plus élevé en Pologne qu'en Norvège.

Source : CO<sub>2</sub> Émissions from Fuel Combustion (2013 Edition), IEA, Paris. CO<sub>2</sub> Émissions per kWh from electricity generation.

## Une baisse de 15 % des émissions à périmètre constant depuis 2013 en location based

À périmètre constant pro forma <sup>(1)</sup>, les émissions liées à l'utilisation d'énergie dans les parties communes et les équipements communs de nos bâtiments ont diminué de 15 % depuis 2013, soit une réduction de 16 750 tonnes de CO<sub>2</sub>e en trois ans. La baisse est de 14 % en gCO<sub>2</sub>e/visite au niveau du Groupe, soit bien supérieure en rythme annuel à l'objectif de - 30 % de 2013 à 2020.

En tenant compte du tableau market based, la baisse est encore plus significative : 15 % en un an.

L'Italie réussit le tour de force de diminuer de 36 % en un an ses émissions notamment grâce à une reconversion qui se poursuit vers l'électricité verte.

### Émissions de gaz à effet de serre en tCO<sub>2</sub>e et intensité carbone en kgCO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup> et gCO<sub>2</sub>e/visite liées à l'énergie consommée sur les parties communes et les équipements communs

Périmètre constant 2013/2016 (73 % de couverture) : 108 centres commerciaux et 3 138 666 m<sup>2</sup>

Concordance EPRA : GHG-Dir-LfL – GHG-Indir-LfL – GHG-Int

Location based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO <sub>2</sub> e	2013	9 092	34 079	7 430	11 193	37 883	4 393	6 822	110 891	76 %
	2014	7 405	32 046	6 532	10 326	34 316	3 876	6 623	101 124	
	2015	7 045	31 628	4 726	10 144	34 686	3 083	6 696	98 008	
	2016	6 081	30 869	4 875	10 008	32 927	3 122	6 259	94 141	
	<b>2016/15</b>	<b>- 14 %</b>	<b>- 2 %</b>	<b>3 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>- 5 %</b>	<b>1 %</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 4 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>- 33 %</b>	<b>- 9 %</b>	<b>- 34 %</b>	<b>- 11 %</b>	<b>- 13 %</b>	<b>- 29 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>- 15 %</b>	
kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>	2013	12	57	12	43	59	46	27	34	76 %
	2014	10	53	10	40	53	40	26	31	
	2015	9	53	7	39	54	32	26	30	
	2016	8	52	8	39	51	32	25	29	
	<b>2016/15</b>	<b>- 11 %</b>	<b>- 2 %</b>	<b>3 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>- 5 %</b>	<b>1 %</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 3 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>- 31 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>- 35 %</b>	<b>- 10 %</b>	<b>- 13 %</b>	<b>- 29 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>- 14 %</b>	
gCO <sub>2</sub> e/visite	2013	42	254	109	140	338	432	222	166	73 %
	2014	34	250	98	128	297	393	217	156	
	2015	32,49	239	70	126	292	330	207	148	
	2016	28,41	237	72	121	277	346	196	143	
	<b>2016/15</b>	<b>- 13 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>2 %</b>	<b>- 3 %</b>	<b>- 5 %</b>	<b>5 %</b>	<b>- 5 %</b>	<b>- 3 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>- 32 %</b>	<b>- 6 %</b>	<b>- 35 %</b>	<b>- 13 %</b>	<b>- 18 %</b>	<b>- 20 %</b>	<b>- 12 %</b>	<b>- 14 %</b>	

Market based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO <sub>2</sub> e	2015	4 442	30 331	5 630	6 402	28 597	297	6 044	81 742	76 %
	2016	3 693	18 312	5 841	6 710	27 376	318	5 491	67 741	
	<b>2016/15</b>	<b>- 17 %</b>	<b>- 40 %</b>	<b>4 %</b>	<b>5 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>7 %</b>	<b>- 9 %</b>	<b>- 17 %</b>	
kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an	2015	5,9	51,1	8,8	24,6	44,3	3,1	23,8	25,2	76 %
	2016	5,1	30,9	9,1	25,9	42,4	3,3	21,6	21,0	
	<b>2016/15</b>	<b>- 14 %</b>	<b>- 40 %</b>	<b>3 %</b>	<b>5 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>7 %</b>	<b>- 9 %</b>	<b>- 17 %</b>	
gCO <sub>2</sub> e/visite	2015	21	229	84	79	240	32	187	123	76 %
	2016	17	146	86	81	230	35	172	105	
	<b>2016/15</b>	<b>- 16 %</b>	<b>- 36 %</b>	<b>3 %</b>	<b>3 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>11 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>- 15 %</b>	

(1) Périmètre constant pro forma : inclut la performance des nouveaux actifs.

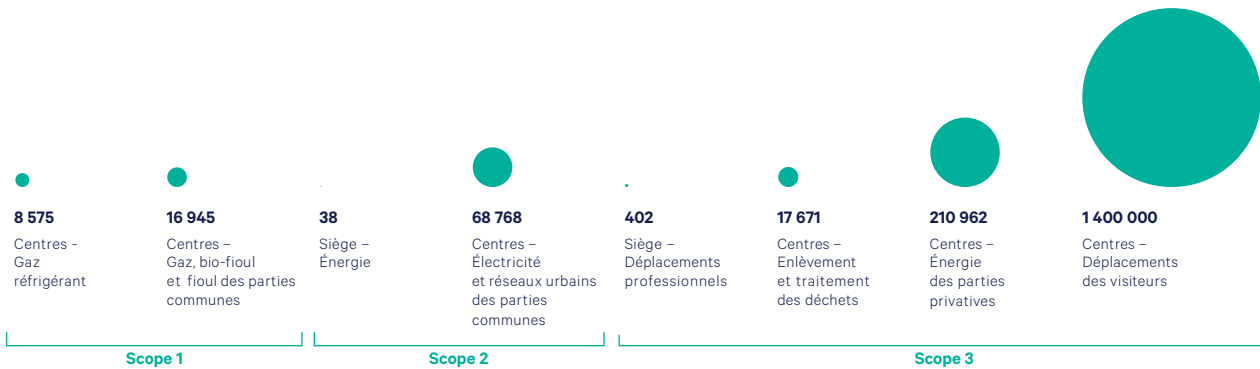


## Prendre conscience de l'empreinte carbone élargie au-delà de notre périmètre de responsabilité directe

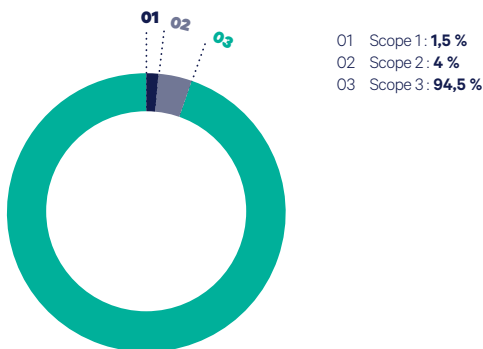
Notre prise de conscience de notre impact en termes d'émissions de gaz à effet de serre ne se limite pas au périmètre de responsabilité directe du Groupe. Les consommations des enseignes et les déplacements des visiteurs vers les centres commerciaux représentent les postes les plus importants du Scope 3 du Groupe et sont donc présentés ci-dessous dans l'empreinte carbone élargie de Klépierre<sup>(1)</sup>.

### EMPREINTE CARBONE ÉLARGIE EN TCO<sub>2</sub>E – SCOPES 1 À 3

Correspondance EPRA : 6.5.



### PART DE CHAQUE SCOPE DANS LES ÉMISSIONS TOTALES



Des actions concrètes pour limiter les impacts liés au Scope 3 sont déjà mises en place (cf. paragraphes 4.2.3 « Performance énergétique » et 4.3.3 « Nos clients : locataires et visiteurs »).

Nous communiquons avec les enseignes sur les enjeux environnementaux sur plus de 87 % de notre patrimoine en valeur.

De même, 98 % de nos centres commerciaux en Europe sont accessibles en transport en commun, et, en 2016, 41 % des visiteurs se rendent dans les centres du patrimoine en transport en commun ou par des modes de transport « doux » (à pied ou à vélo).

Pour évaluer avec précision les émissions indirectes, une étude carbone a été menée en 2016 pour évaluer certains des postes majeurs du Scope 3, notamment le déplacement des visiteurs et la partie amont de l'activité de nos locataires (fabrication des produits et fret amont). Le Groupe prévoit en 2017 de poursuivre cette étude

afin de calculer d'autres postes d'émissions indirectes pour compléter le Scope 3 et être en mesure de définir plus précisément des leviers d'actions en vue de l'objectif de réduction des émissions 2020.

### Anticiper les besoins d'adaptation aux effets du changement climatique

L'adaptation aux effets du changement climatique présente quelques défis pour le Groupe.

- Les principaux impacts de cette adaptation sont économiques. Les actions illustrées ci-avant tendent toutes à en limiter les conséquences. Elles visent la réduction de notre dépendance aux énergies fossiles et permettront ainsi notamment de nous prémunir contre les variations trop importantes du coût des énergies.

- Les impacts physiques sont plus limités, nos actifs étant implantés dans les principales métropoles d'Europe.

Leur anticipation passe par une gestion dynamique des risques (cf. paragraphe 4.2.9 « Risques et sécurité »). Des audits de structure sont systématiquement conduits pour prévenir les impacts des événements climatiques extrêmes (tempêtes, pluies ou chutes de neige importantes...), et nos efforts en matière d'efficacité énergétique aideront le Groupe à se prémunir contre des changements de température moyenne et des besoins plus importants en chauffage ou en climatisation. Enfin, le patrimoine du Groupe est peu soumis au risque de sécheresse (cf. paragraphe 4.2.6 « Eau »).

- Les possibles évolutions réglementaires en matière de lutte contre le changement climatique sont étudiées, notamment au sein de groupes de travail dédiés dans les organisations professionnelles dont le Groupe fait partie.

(1) Les déplacements des visiteurs ont été estimés actif par actif sur la base d'une distance moyenne de 10 à 22 km aller-retour en fonction de la typologie d'actif et en appliquant un facteur d'émission spécifique à chaque mode de transport selon la ventilation des visites. Les émissions liées à l'énergie des retailers ont été estimées en extrapolant les impacts CO<sub>2</sub> des consommations énergétiques des centres pour lesquels nous connaissons l'intégralité des consommations des preneurs à l'ensemble du patrimoine. Les émissions du siège intègrent les consommations d'énergie des bâtiments du siège français.

### 4.2.5 Déchets

Nous visons une gestion efficace des déchets en proposant des solutions de tri adaptées à nos locataires et visiteurs, et en nous assurant ensuite, avec les prestataires en charge de l'enlèvement et du traitement des déchets, de leur bonne destination.

L'activité des centres commerciaux du Groupe a généré plus de 57 000 tonnes de déchets. Ces déchets sont considérés à 99 % comme étant non dangereux. Ampoules, tubes fluorescents, déchets électroniques, électroménagers et de peintures forment la grande majorité des déchets dangereux. Ils sont séparés des autres types de déchets in situ et envoyés en filière de valorisation spécifique.

#### Un jardin botanique responsable à Naples

Innovation dans la banlieue de Naples !

Le centre de Campania a conçu et cultive sur son terrain un jardin botanique pédagogique de 650 m<sup>2</sup>. Les plantes, toutes constituées d'espèces locales, sont cultivées sur du compost produit à partir des déchets organiques générés par le centre. Une récolte biologique, locale, qui sert également d'ateliers pédagogiques proposés aux familles et réseaux scolaires locaux puisque le centre propose des sessions gratuites de sensibilisation au développement durable, à l'agronomie, d'éducation à la nutrition... Depuis son ouverture, le jardin botanique a accueilli plus de 1 000 enfants des écoles environnantes.

#### Multiplier les solutions de tri

Le Groupe s'efforce de multiplier les solutions de tri pour accroître la part des déchets triés sur site et ainsi faire baisser le coût global de traitement. Plus de 30 types de déchets différents peuvent ainsi être triés sur les centres les plus performants.

Les actions mises en œuvre sur les centres visent à mettre en avant les bénéfices environnementaux et économiques de la séparation sur site. Ils passent par une sensibilisation du personnel et une collaboration avec les enseignes. Le Groupe dispose de véritables filières d'expertise, par exemple en Scandinavie ou en Allemagne où des taux de recyclage atteignent 100 % grâce à des systèmes très sophistiqués de collecte et séparation.

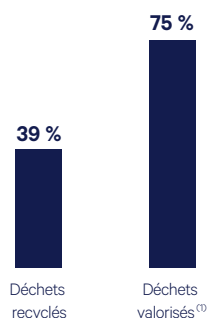
Nous veillons à capitaliser sur ces expériences : un manuel des meilleures pratiques édité en 2016 contient notamment 12 illustrations opérationnelles de pratiques exemplaires en matière de gestion des déchets.

En moyenne en Europe, 44 % des déchets sont triés directement dans nos centres, soit plus de 25 000 tonnes en 2016. 16 548 tonnes de carton, 672 tonnes de verre, et 1 803 tonnes de déchets alimentaires ont ainsi été récupérées.

#### Déchets triés dans les centres par type

Périmètre courant 2016 (86 % de couverture) : 102 centres commerciaux et 3 165 142 m<sup>2</sup>  
Correspondance EPRA : Waste-Abs

Groupe - 2016	En tonnes	En %
1. Carton	16 548	28,7 %
2. Papier	80	0,1 %
3. Verre	672	1,2 %
4. Cintres	11	0,0 %
5. Plastique	774	1,3 %
6. Métaux	243	0,4 %
7. DEEE	75	0,1 %
8. Palettes	424	0,7 %
9. Déchets alimentaires/organiques	1 803	3,1 %
10. Bois	347	0,6 %
11. Piles et batteries	9	0,0 %
12. Ampoules et tubes fluo	14	0,0 %
13. Autres déchets triés	4 307	7,5 %
<b>Sous-total déchets triés sur site</b>	<b>25 307</b>	<b>43,9 %</b>
<b>Déchets non triés</b>	<b>32 323</b>	<b>56,1 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>57 630</b>	<b>100 %</b>
Taux de couverture Groupe	86 %	



La part des déchets recyclés, réutilisés ou compostés s'élève à 39 % en 2016 (+ 4 % depuis 2014).

En y incluant toutes les autres formes de valorisation (incinération avec récupération de l'énergie, enfouissement avec méthanisation, digestion anaérobie, etc.), ce chiffre atteint 75 %, en progression de 12 % depuis deux ans.

La part des déchets recyclés et valorisés est en progression depuis 2012. Nous poursuivrons nos actions pour limiter toujours plus la mise en décharge des déchets générés par l'activité des centres commerciaux et pour accentuer nos efforts sur le recyclage.

L'objectif 2016 d'un taux de recyclage supérieur à 50 % est décalé à 2020 afin de nous permettre de trouver les solutions les plus adaptées aux contextes locaux de chaque centre notamment en termes de capacités des filières nationales existantes. L'objectif initial d'un taux de valorisation à 75 %, lui d'ores et déjà atteint en 2015, est réévalué à 90 % d'ici 2020.

La majorité du patrimoine est enfin équipée de poubelles multi-compartiments dans les parties communes, ce qui permet également de sensibiliser les visiteurs des centres au tri sélectif. Les preneurs sont également sensibilisés et des formations au tri dispensées par les directeurs techniques des centres sont de plus en plus fréquentes.

(1) Les déchets incinérés sont compris dans la part des déchets valorisés.

**Part des déchets recyclés et valorisés<sup>(1)</sup>**Périmètre courant 2016 (86 % de couverture) : 102 centres commerciaux et 3 165 142 m<sup>2</sup>

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Recyclés	2014	27 %	30 %	53 %	39 %	24 %	N/A	N/A	35 %	88 %
	2015	33 %	39 %	52 %	32 %	30 %	35 %	46 %	37 %	86 %
	<b>2016</b>	<b>33 %</b>	<b>42 %</b>	<b>52 %</b>	<b>33 %</b>	<b>39 %</b>	<b>37 %</b>	<b>67 %</b>	<b>39 %</b>	86 %
Valorisés	2014	57 %	35 %	100 %	55 %	39 %	N/A	N/A	63 %	88 %
	2015	80 %	48 %	100 %	60 %	62 %	99 %	100 %	75 %	86 %
	<b>2016</b>	<b>80 %</b>	<b>48 %</b>	<b>99 %</b>	<b>58 %</b>	<b>66 %</b>	<b>99 %</b>	<b>100 %</b>	<b>75 %</b>	86 %

**Répartition des déchets par destination**Périmètre courant 2016 (86 % de couverture) : 102 centres commerciaux et 3 165 142 m<sup>2</sup>

Correspondance EPRA : Waste-Abs

(en tonnes)		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Recyclés	a	5 989	3 224	4 476	3 127	2 045	1 185	482	20 528	86 %
Réutilisés	b	10	3	10	45	0	0	0	68	
Compostés	c	46	577	742	103	170	87	140	1 865	
<b>Sous-total recyclés</b>	<b>a+b+c</b>									
Incinérés	e	4 071	450	3 273	1 852	525	0	10	10 181	
Autres formes de valorisation	f	4 828	15	1 440	652	1 038	2 186	297	10 456	
<b>Sous-total valorisés</b>	<b>a+b+c+e+f</b>									
Décharge	g	3 629	4 705	93	4 113	1 970	24	0	14 533	
<b>TOTAL</b>		<b>18 574</b>	<b>8 972</b>	<b>10 033</b>	<b>9 893</b>	<b>5 748</b>	<b>3 483</b>	<b>928</b>	<b>57 630</b>	

**Évolution de la répartition des déchets par destination**Périmètre constant 2016/14 (70 % de couverture) : 89 centres commerciaux et 2 708 999 m<sup>2</sup>

Correspondance EPRA : Waste-LfL

		2016		2015		2014		Taux de couverture Groupe
		Groupe		Groupe		Groupe		
		En tonnes	En %	En tonnes	En %	En tonnes	En %	
Recyclés	a	17 056	36 %	16 221	35 %	14 821	34 %	70 %
Réutilisés	b	37	0 %	254	1 %	225	1 %	
Compostés	c	1 430	3 %	648	1 %	557	1 %	
<b>Sous-total recyclés</b>	<b>a+b+c</b>	<b>18 523</b>	<b>39 %</b>	<b>17 123</b>	<b>37 %</b>	<b>15 603</b>	<b>35 %</b>	
Incinérés	e	8 210	17 %	6 930	15 %	3 385	8 %	
Autres formes de valorisation	f	8 953	19 %	10 383	23 %	8 738	20 %	
<b>Sous-total valorisés</b>	<b>a+b+c+e+f</b>	<b>17 163</b>	<b>36 %</b>	<b>17 313</b>	<b>38 %</b>	<b>12 122</b>	<b>27 %</b>	
Décharge	g	12 101	25 %	11 654	25 %	16 414	37 %	
<b>TOTAL</b>		<b>47 787</b>	<b>100 %</b>	<b>46 090</b>	<b>100 %</b>	<b>44 139</b>	<b>100 %</b>	

(1) Les autorités sont responsables de la collecte des déchets sur quelques sites en Italie, en France et en Turquie. Ces sites ne sont pas intégrés dans le reporting car le Groupe n'a pas le contrôle sur la destination finale de ces déchets, ce qui explique le taux de couverture de 86 %.

## 4.2.6 Eau

Les centres commerciaux du Groupe ont consommé 3,6 millions de m<sup>3</sup> d'eau en 2016, pour un coût global de 8,4 millions d'euros. Ces chiffres incluent les preneurs puisque le Groupe connaît les consommations de la globalité des bâtiments partout en Europe.

Le prix du m<sup>3</sup> d'eau varie de 1,37 à 4,53 euros hors TVA selon les pays. La variable la plus importante dans le prix de l'eau est le coût de traitement des eaux usées. Le Groupe concentre ses efforts sur deux volets : limiter la quantité d'eau consommée et surveiller la qualité des eaux rejetées.

### Consommation d'eau en m<sup>3</sup> et intensité de consommation d'eau m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup> et en L/visite

Périmètre courant 2016 (90% de couverture) : 119 centres commerciaux et 3 502 720 m<sup>2</sup>

Correspondance EPRA : Water-Abs – Water-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
m <sup>3</sup>	2014	743 354	266 874	375 914	203 012	530 641	0	0	2 119 793	91 %
	2015	871 834	1 321 695	373 200	310 059	685 390	22 055	125 856	3 710 089	85 %
	<b>2016</b>	<b>846 199</b>	<b>1 281 014</b>	<b>391 130</b>	<b>220 780</b>	<b>657 244</b>	<b>58 726</b>	<b>126 798</b>	<b>3 581 890</b>	90 %
m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	<b>2016</b>	<b>0,70</b>	<b>1,73</b>	<b>0,45</b>	<b>0,79</b>	<b>0,88</b>	<b>0,26</b>	<b>0,46</b>	<b>0,83</b>	90 %
L/visite	<b>2016</b>	<b>3,27</b>	<b>8,79</b>	<b>4,25</b>	<b>4,80</b>	<b>5,07</b>	<b>1,74</b>	<b>3,64</b>	<b>4,82</b>	90 %

### Un risque de stress hydrique extrêmement faible

Notre patrimoine est très peu exposé au stress hydrique. 95 % de nos centres en valeur ne sont pas concernés par cette situation. 8 centres seulement sont exposés dans 4 pays (3 en Turquie, 1 en Hongrie, 2 en Italie et 2 en Espagne). Les autres pays ne sont pas sujets à ce stress.

### Part des centres non exposés au risque de stress hydrique en 2016 (% en valeur et nombre de centres)

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 156 centres commerciaux et 4 164 307 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
<b>Non-exposé</b>	<b>100 %</b>	<b>88 %</b>	<b>100 %</b>	<b>91 %</b>	<b>78 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>95 %</b>	
Exposé (% en valeur)	0 %	12 %	0 %	9 %	22 %	0 %	0 %	5 %	100 %
Exposé (en nombre de centre)	0	2	0	2	4	0	0	8	

Source : Projet « Aqeduct » du World Resources Institute, Aqeduct's global water risk mapping, overall risk.

### 0,77 m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup> et 4,5 litres par visite, en baisse de 7 % sur trois ans à périmètre constant

Notre consommation est en baisse de 7 % depuis trois ans à périmètre constant, avec 183 496 m<sup>3</sup> de moins. En litres/visite, la baisse est également de 7 % sur trois ans.

Les trois postes de consommation les plus importants dans un centre commercial (hors parties privatives) sont les suivants :

- sanitaires ;
- équipements de climatisation, tout particulièrement les tours de refroidissement ;
- nettoyage.

Des efforts importants ont été entrepris ces dernières années pour parfaire la mesure de nos consommations, notamment grâce à l'introduction de nombreux sous-compteurs afin de disposer d'une analyse plus fine par boutique et par usage.

Nous développons également progressivement les systèmes de mesure automatique et instantanée de nos consommations d'eau. À ce jour, 49 centres commerciaux du patrimoine sont équipés de tels systèmes, soit 48 % du patrimoine en valeur. 16 nouveaux centres ont été équipés en 2016.

La mise en place de matériels hydroéconomiques, une gestion plus raisonnée des espaces verts avec des espèces moins gourmandes en eau ou la récupération et la réutilisation des eaux pluviales sont les principales pistes explorées sur nos bâtiments.

### Consommation d'eau en m<sup>3</sup> et intensité de consommation d'eau m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup> et en L/visite

Périmètre constant 2016/13 (63 % de couverture) : 91 centres commerciaux et 2 667 496 m<sup>2</sup>

Correspondance EPRA : Water-LfL – Water-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
m <sup>3</sup>	2013	837 053	604 471	259 956	225 339	648 555	8 066	81 438	2 664 879	63 %
	2014	793 834	554 466	264 721	211 780	633 646	11 092	88 893	2 558 432	
	2015	781 427	583 871	269 186	210 026	642 698	10 276	91 202	2 588 686	
	2016	723 543	532 260	290 941	201 065	628 556	10 616	94 402	2 481 383	
	<b>2016/15</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 9 %</b>	<b>8 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>- 2 %</b>	<b>3 %</b>	<b>4 %</b>	<b>- 4 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>- 14 %</b>	<b>- 12 %</b>	<b>12 %</b>	<b>- 11 %</b>	<b>- 3 %</b>	<b>32 %</b>	<b>16 %</b>	<b>- 7 %</b>	
m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	2013	0,87	1,64	0,40	0,92	0,90	0,09	0,46	0,83	63 %
	2014	0,82	1,51	0,41	0,87	0,88	0,13	0,51	0,80	
	2015	0,82	1,60	0,41	0,86	0,90	0,12	0,52	0,81	
	2016	0,76	1,46	0,43	0,82	0,88	0,12	0,54	0,77	
	<b>2016/15</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 9 %</b>	<b>7 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>- 2 %</b>	<b>3 %</b>	<b>4 %</b>	<b>- 4 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>- 12 %</b>	<b>- 11 %</b>	<b>9 %</b>	<b>- 10 %</b>	<b>- 3 %</b>	<b>32 %</b>	<b>16 %</b>	<b>- 7 %</b>	
L/visite	2013	3,84	7,84	3,83	5,76	5,53	9,53	3,66	4,90	63 %
	2014	3,70	7,24	3,98	5,31	5,24	12,44	3,91	4,70	
	2015	3,65	7,38	3,99	5,22	5,19	11,20	4,09	4,71	
	2016	3,41	6,83	4,27	4,99	5,09	11,13	4,28	4,54	
	<b>2016/15</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>7 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>- 2 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>5 %</b>	<b>- 4 %</b>	
	<b>2016/13</b>	<b>- 11 %</b>	<b>- 13 %</b>	<b>11 %</b>	<b>- 14 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>17 %</b>	<b>17 %</b>	<b>- 7 %</b>	

### Surveiller la qualité des eaux usées

Enfin, une attention particulière est portée à la qualité des eaux usées. Les systèmes d'évacuation sont nettoyés régulièrement et la quasi-totalité des parkings gérés par le Groupe est équipée de séparateurs d'hydrocarbures afin de traiter les eaux avant qu'elles ne se déversent dans les réseaux publics. Les infiltrations d'eau pluviale sur site peuvent également être encouragées conformément aux niveaux autorisés afin de limiter l'imperméabilisation des sols.

### 4.2.7 Ressources naturelles

#### Limiter et encadrer l'usage des ressources naturelles

L'utilisation de ressources naturelles (outre les énergies fossiles et l'eau) se concentre majoritairement pendant la phase de développement des bâtiments.

Le Groupe prend des mesures concrètes afin de limiter leur utilisation. Il travaille en étroite collaboration avec des développeurs immobiliers reconnus, qui ont des démarches environnementales structurées. L'utilisation de ressources naturelles est encadrée et vérifiée au travers des certifications recherchées, notamment la certification BREEAM que le Groupe vise avec à minima le niveau Very Good sur tout nouveau projet de développement.

Cet encadrement consiste par exemple à :

- apporter une attention particulière aux politiques de « chantiers verts » mises en œuvre par les développeurs ;
- entreprendre un suivi strict des impacts environnementaux de la phase de construction ;

– considérer systématiquement l'utilisation de matériaux respectueux de l'environnement ;

– étudier l'origine des matières premières utilisées, notamment le bois pour lequel les entreprises doivent prouver qu'il provient d'une source légale. Klépierre favorise la certification au titre des programmes PEFC™ ou FSC®. Sur les nouveaux projets, en accord avec les critères définis par BREEAM pour la cible management et visés par Klépierre, la traçabilité selon l'un de ces deux programmes est assurée pour plus de 80 % du bois utilisé.

Au Prado, qui ouvrira ses portes en 2018 à Marseille, Klépierre va plus loin en s'inspirant de la démarche Cradle to Cradle®. Il deviendra ainsi le premier centre commercial français à suivre cette méthode qui vise à favoriser l'usage de matériaux recyclables ou réutilisables tout en pensant dès l'origine à leur traitement futur.

Au-delà des matériaux, cette démarche récompense l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans la conception même du centre. Le toit canopée d'un design incontestable permet ainsi le renouvellement de l'air intérieur et une pénétration optimale de la lumière du jour. Des centaines de m<sup>2</sup> de murs végétaux et terrasses, des ruches d'abeilles hébergeront une faune et une flore diverses avec des parcours éducatifs. Un système de covoiturage sera mis en place pour les employés du centre et le centre sera alimenté en énergie par la boucle de chaleur créée à partir de la station d'épuration de l'éco-quartier, réduisant ainsi l'impact carbone et les coûts d'achat.

Durant la phase d'exploitation des bâtiments, les équipes sont sensibilisées aux produits et matériaux utilisés. Ces critères entrent notamment dans le choix des prestataires. 86 % des prestataires de nettoyage en Europe sont ainsi certifiés. Une liste recensant les produits et matériels les moins nocifs pour l'environnement est également annexée au contrat cadre de nettoyage.

## 4.2.8 Biodiversité et qualité sanitaire

Le respect de la biodiversité environnante et la qualité sanitaire que nous devons offrir sur nos centres passent tous deux par une meilleure prise en compte des milieux naturels et notre volonté de limiter notre impact sur l'environnement. Ces préoccupations sont intégrées à nos projets de développement et sont également suivies tout au long de la vie de nos centres.

### La biodiversité étudiée sur l'ensemble des nouveaux projets

Un écologue est systématiquement associé aux projets de développement de nouveaux actifs ou d'extension de bâtiments existants. Son diagnostic permet de mieux comprendre les milieux naturels environnants et ainsi de mieux identifier et préserver le capital naturel local. Ses conseils viendront guider les architectes et les développeurs afin de les aider à valoriser les écosystèmes existants et à choisir les espèces végétales les plus appropriées.

La prise en compte de ces enjeux entre dans le cadre de la certification BREEAM New Construction, en particulier les crédits octroyés dans la cible « Land Use and Ecology ».

La végétalisation des toitures fait partie des pistes privilégiées. Emporia à Malmö (Suède) est dotée d'une toiture végétalisée de plus de 27 000 m<sup>2</sup> accessible au public. Lors de la rénovation de la toiture d'Alexandrium à Rotterdam, plus de 22 000 m<sup>2</sup> de sedums ont été plantés. Enfin, le projet du Prado à Marseille accueillera un toit végétal sous une canopée en verre de 4 200 m<sup>2</sup>. Les essences locales sont privilégiées sur ces surfaces, et le recours aux espèces invasives est prohibé.

### Actions en faveur de la biodiversité

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	Nombre de centres	% en valeur	Taux de couverture Groupe
Gestion raisonnée des espaces verts	62	49 %	
Partenariat avec une école et/ou association	29	23 %	
Plan d'action biodiversité	13	11 %	
Abris pour la faune sauvage	18	21 %	100 %
Autres actions	25	20 %	
<b>AU MOINS UNE ACTION</b>	<b>85</b>	<b>67 %</b>	

### Un environnement sain pour tous

Plusieurs centaines de millions de visiteurs fréquentent nos centres commerciaux chaque année. Ce sont également des espaces dans lesquels travaillent au quotidien plusieurs dizaines de milliers de personnes.

Nous souhaitons offrir à tous un environnement sûr et sain. La qualité sanitaire de ces lieux doit donc être irréprochable. Nous avons identifié pour cela trois axes majeurs :

- la qualité sanitaire : 86 % des prestataires en charge du nettoyage ont une certification, ISO 14001 majoritairement, et leurs cahiers des charges incluent des produits à privilégier pour une meilleure qualité sanitaire. La surveillance et l'entretien des conduits de ventilation sont également très normés partout en Europe ;
- la qualité des matériaux, des revêtements, des façades, du mobilier : le Groupe s'efforce de privilégier des matériaux sains, à faible émission de composés organiques volatils, et à faible teneur en substances nocives. L'amiante et la supervision des installations techniques font également bien entendu partie des sujets couverts par notre politique de gestion des risques ;

### Des actions en faveur de la biodiversité sur une majorité de centres

La prise en compte de nos impacts sur la biodiversité est systématique sur les nouveaux projets. Elle est également intégrée sur les centres commerciaux existants.

En 2013, Klépierre a fait réaliser un diagnostic par un cabinet spécialisé sur 45 centres commerciaux, représentant en 2016 près de la moitié du patrimoine en valeur pour évaluer la proximité et la sensibilité aux milieux naturels (proximité avec une zone naturelle ou semi-naturelle, une zone réglementée et/ou sensible, des zones humides, connectivités écologiques, présence d'espèces ou d'habitats sensibles...).

Ce diagnostic a fait ressortir les centres qui auraient une sensibilité plus élevée. Ces centres ont fait l'objet d'une attention particulière. À l'échelle du Groupe, 85 centres, représentant plus des deux tiers du patrimoine en valeur, ont développé des actions concrètes en faveur de la biodiversité.

Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes :

- partenariat avec une école et/ou une association pour promouvoir et sensibiliser sur la biodiversité : sur 29 centres commerciaux ;
- installation d'abris pour la faune environnante : sur 18 centres commerciaux ;
- gestion raisonnée des espaces verts : 62 centres commerciaux privilégient les espèces végétales locales moins gourmandes en eau et utilisent des produits phytosanitaires plus respectueux de l'environnement.

- la qualité de l'air et de l'eau : le Groupe s'assure que les prises d'air sont exemptes de sources majeures de pollution, et qu'un volume satisfaisant d'air neuf est constamment apporté dans les centres. Le risque légionellose est maîtrisé grâce à des tests réguliers effectués sur les équipements techniques.

La sécurité de nos centres, des enseignes et des millions de visiteurs qui nous font confiance, l'exemplarité dans les relations avec nos parties prenantes et la satisfaction de nos clients sont autant d'exigences incontournables pour Klépierre.

L'année 2016 aura encore été marquée par un niveau accru de sécurité, notamment suite aux événements et attentats survenus à Paris. Les équipes ont été pleinement mobilisées, permettant aux centres commerciaux de continuer à accueillir le public avec des moyens de sécurité renforcés.

En 2016, 98 % des centres français sont équipés de systèmes GSAO : gestion de la sécurité assistée par ordinateur. Ce système ultra sécurisé assure le bon déroulement des actions préventives (rondes) et un traitement efficace des événements grâce à une traçabilité et un partage de l'information (avec la police, par exemple).

Cette réactivité et ce niveau de sécurité sont le résultat direct des actions entreprises depuis plusieurs années pour l'analyse plus fine des risques et leur meilleure maîtrise sur l'ensemble de nos pays d'implantation.

#### 4.2.9 Risques et sécurité

Mettre en place une véritable politique de prévention et de gestion des risques est la priorité de Klépierre. Cette politique est donc constamment remise à jour afin de garantir son efficacité à tous les niveaux et dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe. Les risques sont ainsi recensés, évalués et maîtrisés au niveau de chaque bâtiment, avec un accent tout particulier porté à la sécurité des millions de visiteurs et des dizaines de milliers d'employés qui fréquentent nos centres chaque année.

Les actions engagées depuis plusieurs années ont permis le renforcement des moyens humains et organisationnels dédiés aux systèmes de gestion des risques partout en Europe. Ce travail de structuration s'est poursuivi en 2016 avec une volonté toujours plus forte de mettre en place des outils communs et des méthodes homogènes sur l'ensemble de nos implantations y compris dans les nouveaux pays et auprès des nouvelles équipes issues de l'intégration de Corio.

Pour répondre à ces enjeux, l'organisation se décline à tous les niveaux. Elle comprend le Comité d'audit du Conseil de surveillance, le Comité des risques et du contrôle interne (dont est membre le Directoire), la Direction du Contrôle Interne, et un réseau de coordinateurs dans tous les métiers et fonctions du Groupe.

Une nouvelle Charte du contrôle interne, diffusée début 2016, permet de formaliser cette organisation qui a prouvé son efficacité et de recenser l'ensemble des outils et des process participant à ces contrôles.

#### Recensement et évaluation des risques dans les centres commerciaux

La priorité de nos équipes dans les centres est mise à la fois sur l'identification et l'analyse des risques. Ceux-ci sont identifiés à l'aide d'une matrice des risques qui comprend notamment les risques suivants :

- risques pouvant porter atteinte à la sécurité des visiteurs et des bâtiments, risques de structure notamment ;
- risques naturels : phénomènes climatiques extrêmes (sécheresses, chutes de neige, vagues de chaleur, vagues de froid, tempêtes), tremblements de terre, montées du niveau des eaux, inondations fluviales, prévention des incendies, etc. ;
- risques technologiques : proximité d'installations spécifiques ;
- matériaux et produits chimiques : amiante, plomb, peintures, produits de nettoyage, etc. ;
- pollution du sol et de l'eau : qualité des eaux usées, système d'évacuation, séparateurs à hydrocarbures, etc. ;
- risques sanitaires : légionellose, bactéries et propagation de virus, etc. ;
- pollution sonore et nuisances olfactives.

Pour les maîtriser, les propriétaires de risques clairement identifiés mettent en place les contrôles appropriés documentés dans des procédures et modes opérationnels.

La conformité des contrôles est testée de manière permanente par les opérationnels (Directions de centre, Directions d'exploitation, Directions pays) et de manière périodique par les fonctions d'audit interne et les équipes chargées du contrôle des opérations au niveau corporate.

Des tableaux de bord internes permettent de suivre ces contrôles et un rapport annuel est établi pour le Directoire et le Conseil de surveillance.

Un niveau élevé de sécurité est également assuré tous les jours par des équipes dédiées et des agents de sécurité présents en permanence sur les sites. Les nouvelles zones de parking comprennent des espaces de circulation mieux conçus, ainsi que des espaces réservés aux personnes à mobilité réduite et aux familles et aux enfants en bas âge. La surveillance des centres est permanente, notamment celle des installations de climatisation pour prévenir toute contamination par la légionellose ou par la propagation d'agents pathogènes.

Le recensement des incidents dans les centres commerciaux permet de mesurer la bonne maîtrise des risques. Ces incidents sont déclarés de manière homogène partout en Europe à l'aide de catégories d'incidents communes qui permettent d'en améliorer la lisibilité et la compréhension. Une analyse trimestrielle de l'ensemble des incidents dans le Groupe est réalisée et communiquée au Directoire et à l'ensemble des Directions pays.

La maîtrise des situations d'urgence est enfin testée lors d'exercices de gestion de crise grandeur nature. Ces tests qui mesurent la réactivité des équipes sont réalisés au moins une ou deux fois par an et peuvent se tenir en présence de clients ou en dehors des horaires d'ouverture selon les pays.

#### Recensement et évaluation des risques au niveau corporate

Le recensement des risques du groupe Klépierre et leur évaluation sont effectués à l'aide de la cartographie des risques établie conjointement avec les différents métiers et fonctions du Groupe.

Cette cartographie est actualisée au moins une fois par an et à la demande des utilisateurs (nouveau risque, changement dans l'évaluation d'un risque, ajout de mesure...). Cette mise à jour comprend les étapes suivantes :

- identification des activités des Directions opérationnelles et fonctions support ;
- identification des risques attachés à chaque activité ;
- évaluation du risque brut (avant contrôles et mesures) en fonction de trois critères d'impact (image, financier et juridique) et de la fréquence d'occurrence du risque ;
- identification des contrôles et mesures de maîtrise des risques décrits par les opérationnels et évaluation de ces contrôles et mesures en termes d'efficacité et de complétude ;
- évaluation des risques résiduels après prise en compte des contrôles et mesures ;
- détermination des plans d'action à mettre en place, incluant les contrôles de premier et second niveaux ainsi que les procédures.



### 37 risques regroupés en 10 familles sont identifiés au niveau corporate.

#### 10 familles de risques

Sécurité des personnes et des biens	Politique de financement
Investissements et valorisation	Réglementaire, fiscal, assurances
Commercialisation et gestion locative	Pilotage, process et outils
Développement et gestion immobilière des actifs	Communication et réputation
Achats de biens et services	Gestion des ressources humaines

### Mise à jour des plans de continuité des activités (PCA)

Les plans de continuité des activités sont régulièrement mis à jour.

Une nouvelle Charte Groupe de la continuité de l'activité a été diffusée début 2016 avec pour objectif d'harmoniser les dispositifs partout en Europe et notamment dans les nouveaux pays acquis suite à l'acquisition Corio en 2014.

Enfin, en matière environnementale, le Groupe n'a été ni impliqué ni responsable d'aucun manquement aux réglementations. Il n'a pas constitué de provisions ou de garanties au titre de risques environnementaux au cours des trois dernières années.

### 100 % respect des réglementations depuis 2013



Amendes

Sanctions non financières

Provisions et garanties pour risques environnementaux

## 4.3 Klépierre, un acteur engagé sur toute sa chaîne de valeur

### 4.3.1 Droits de l'Homme et déontologie

#### Une forte attention portée au respect des droits fondamentaux

Suite à l'intégration de actifs Corio et l'acquisition d'Oslo City en 2015, Klépierre opère désormais sur 16 pays, dans les régions et les métropoles les plus dynamiques d'Europe sur les plans démographique et économique. En application de ses engagements déontologiques, les mêmes procédures sont systématiquement appliquées en tous lieux, et à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, les réglementations nationales et européennes strictes et les procédures internes garantissent le respect des normes relatives aux Droits de l'Homme. 100 % des collaborateurs Klépierre opèrent dans des pays ayant 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. L'ensemble de nos fournisseurs et prestataires de services clés opérant dans ces mêmes pays, cette situation s'étend donc également à notre supply chain.

Signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2012, Klépierre renouvelle cet engagement en 2016 et mène, désormais tous les ans, une revue de la situation en matière de droits humains, en lien avec les correspondants de nos pays d'implantation. Cette évaluation guidée par l'outil d'analyse développé par le Pacte mondial, atteste d'un respect systématique des droits fondamentaux (en termes de santé et de sécurité au travail, de conditions de travail, d'égalité de traitement, de liberté d'association et de négociation collective, de non-discrimination, de travail forcé...). Cette revue annuelle réalisée avec tous les correspondants RH du Groupe permet de vérifier la pertinence des reportings périodiques mis en place, la consistance et l'évolution des actions locales. C'est aussi un outil de réflexion sur les politiques à mettre en œuvre au niveau Groupe en vue d'une amélioration permanente et harmonisée de nos pratiques.

#### Le Code de déontologie professionnelle, socle de notre engagement

Le Code de déontologie professionnelle illustre notre engagement en matière de déontologie et de Droits de l'Homme. L'objectif de ce Code est de rendre plus compréhensible pour les collaborateurs et nos parties prenantes les engagements de notre Groupe et de s'assurer ainsi de leur meilleur respect. Des sessions de formation ont été organisées lors de son lancement dans la majorité des pays. Ce Code est consultable en ligne sur le site de Klépierre<sup>(1)</sup>.

#### Un ensemble complet de règles et de mécanismes de contrôle pour s'assurer du respect des règles et engagements du Groupe

Un ensemble de procédures et de bonnes conduites propre à l'entreprise encadre les activités de manière à assurer le respect de la réglementation et des coutumes locales ainsi que la primauté des intérêts de la clientèle. Elles viennent compléter et préciser les principes énoncés dans le Code. Elles fixent ainsi les règles à respecter pour limiter et encadrer les situations à risque sur les thèmes suivants :

- conflit d'intérêts ;
- confidentialité et respect du secret professionnel ;
- communication financière et médias ;
- information privilégiée et délit d'initiés ;
- lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;
- respect des règles concernant la corruption ;
- absence de financement de la vie politique ;
- délégation de pouvoirs et signatures ;

(1) [www.klepierre.com/qui-sommes-nous/gouvernance/gouvernement-dentreprise](http://www.klepierre.com/qui-sommes-nous/gouvernance/gouvernement-dentreprise).

- cadeaux et invitations, reçus par les collaborateurs et offerts aux tiers ;
- protection et utilisation des actifs de la Société ;
- respect des procédures applicables aux appels d'offres ;
- alerte professionnelle ;
- santé, hygiène et sécurité ;
- prévention des actions discriminatoires et du harcèlement, respect de la vie privée ;
- responsabilité vis-à-vis de l'environnement.

Une évaluation du respect de ces principes a été réalisée en 2016 à l'aide d'un questionnaire de conformité adressé à chaque filiale pour s'assurer de la déclinaison de ces principes et de leur respect dans tous nos pays d'implantation.

### Un dispositif d'alerte professionnelle et de surveillance renforcée des risques de fraudes

Une procédure de « whistleblowing », ou dispositif d'alerte professionnelle, est également en place partout en Europe et prend la forme d'une hotline externalisée à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Ce dispositif est disponible 24 heures/24 par téléphone, mail ou au moyen d'un site internet dédié. L'anonymat est permis quand cela est autorisé par les réglementations locales. L'ensemble des collaborateurs est informé de ce dispositif.

Aucun manquement ou violation aux règles déontologiques n'est pour l'instant remonté au travers de ce dispositif.

Le Groupe subit régulièrement des tentatives de fraudes externes telles que la fraude au Président, des tentatives d'intrusions informatiques. Ces dernières font l'objet d'une vigilance accrue à l'aide d'outils d'audit et de protection. En interne, les accès sont gérés par le système au travers des profils d'habilitation et les collaborateurs sont sensibilisés à ces sujets par des modules de formation accessibles en permanence.

### 4.3.2 Achats responsables

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 nos clients, enseignes comme visiteurs.

#### Une fonction Achats pour structurer les processus d'achats dans nos centres commerciaux

Afin de garantir une bonne gestion des risques opérationnels en matière d'achats et d'optimiser notre performance en la matière, une Direction dédiée a été créée au 1<sup>er</sup> semestre 2014. Forte de six collaborateurs, et en liaison avec des prestataires externes, elle a pour missions principales et par ordre d'importance :

- d'optimiser les processus d'achats ;
- de sécuriser, d'évaluer et de suivre un groupe particulier de fournisseurs dits « référencés » ;
- et d'améliorer la marge opérationnelle.

Elle porte une attention particulière au caractère responsable et durable des achats. Son périmètre d'intervention couvre les charges courantes des centres commerciaux (OPEX), les charges exceptionnelles (CAPEX), mais aussi les budgets marketing ou encore les frais généraux.

Son action obéit à deux principes fondamentaux : neutralité pour des processus objectifs, équitables, éthiques et transparents, et vision globale.

Depuis l'intégration de Corio en 2015, la Direction des Achats s'efforce d'étendre l'optimisation des achats à l'ensemble des 16 pays où le Groupe est présent. Pour ce faire, elle a défini en 2016 les actions suivantes qui seront mises en œuvre à partir de 2017 :

- mise en place d'un système de gestion des fournisseurs (SRM) commun à l'ensemble des pays ;
- création d'une coordination achat internationale ;
- mise en place d'une expertise achat dédiée dans les pays.

#### Des dépenses opérationnelles particulièrement scrutées

En 2016, Klépierre a acheté environ 300 millions d'euros<sup>(1)</sup> de prestations de services et de fournitures pour la gestion opérationnelle de ses centres commerciaux détenus et gérés en Europe. Ces dépenses courantes (OPEX) font l'objet d'une attention minutieuse. Elles sont très majoritairement refacturées aux locataires dans le cadre des charges locatives. C'est une responsabilité importante dans les relations que nous nouons avec nos retailers et qui nous pousse à toujours plus de transparence et de pertinence dans la gestion de nos budgets.

La recherche d'économies est constante. On notera par exemple sur 2016/2017 en France :

- la mise en place d'un accord-cadre pour la sécurité et la sûreté des centres qui représente le 1<sup>er</sup> poste de charges ;
- le lancement d'un appel d'offres national pour la maintenance multitechnique dans nos centres ;
- le redéploiement du contrat pour l'approvisionnement en gaz des centres commerciaux.

Les risques liés aux dépenses opérationnelles résident dans l'atomisation du processus d'achat (commande ou approvisionnement) au niveau de chaque centre commercial, et dans l'identification des prestataires effectuant une mission de service pouvant avoir un impact sur la continuité de l'activité du centre. Ces risques sont maîtrisés notamment au moyen d'un renforcement des processus de sélection et de référencement des fournisseurs prestataires, de l'établissement de contrats-cadres, et d'un suivi quotidien sur site.

#### Des prestataires présents au quotidien dans nos centres

En moyenne en Europe, nos budgets opérationnels (OPEX) se composent à 90 % de cinq grandes familles de services<sup>(2)</sup> : fluides (énergie et eau), opérations générales, nettoyage, maintenance, sécurité et sûreté.

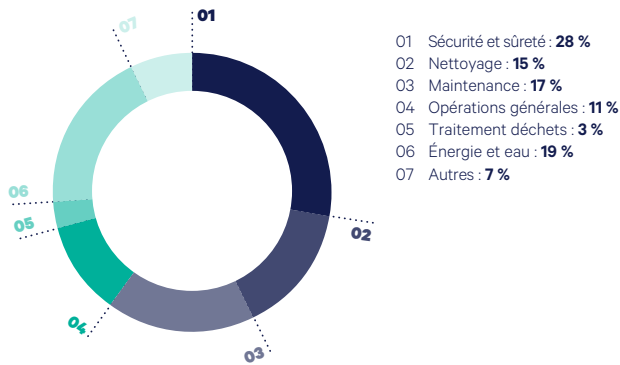
Les équipes de la plupart des fournisseurs et des prestataires de services de nettoyage, de sécurité et de maintenance des équipements qui pèsent pour 60 % des budgets opérationnels en Europe, sont présentes quotidiennement dans nos centres commerciaux. Les mécanismes de surveillance et de contrôle sont

(1) À l'exclusion des budgets de marketing, des taxes et honoraires de gestion.

(2) Issu de la moyenne des budgets opérationnels planifiés 2016 des centres du Groupe sur 10 pays. Hors budgets de marketing, taxes et honoraires de gestion.

ainsi facilités. Si nous ajoutons à cela les budgets alloués à l'énergie et à l'eau qui sont établis sur des marchés soumis à des réglementations strictes en Europe, nous pouvons considérer que les principaux achats du Groupe font l'objet d'un degré de contrôle élevé.

#### RÉPARTITION DES BUDGETS OPÉRATIONNELS DES CENTRES COMMERCIAUX ET IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX SERVICES FOURNIS



100 % de nos fournisseurs clés sont ainsi présents dans nos pays d'implantation, tous signataires des huit conventions fondamentales.

Les équipes sur site ont la responsabilité de contrôler et d'auditer la qualité des services fournis. Les procédures mises en place au niveau du Groupe permettent de normer ces contrôles selon des critères économiques, environnementaux et sociaux.

En 2016, une analyse de la performance sociale et environnementale de nos principaux fournisseurs a été réalisée. Cette étude portant sur une quarantaine de fournisseurs de toutes tailles a permis de les évaluer sur les critères suivants : environnement, social, éthique des affaires et achats responsables. La moyenne des scores des fournisseurs Klépierre s'élève à 46,4, supérieure à la moyenne du panel de 15 000 fournisseurs référencés au sein de la plateforme du prestataire de l'étude.

Klépierre va continuer son analyse afin d'en déduire des pistes d'actions concrètes pour engager ses fournisseurs et sous-traitants dans une démarche responsable partagée.

#### Une même exigence sur les charges exceptionnelles (CAPEX)

Klépierre a développé le concept ClubStore® afin de repenser et rythmer le parcours client et de créer des lieux commerciaux exclusifs. La Direction des Achats a lancé en 2015/2016 des appels d'offres pour sélectionner les meilleurs prestataires répondant au concept sur plusieurs aspects : zone de repos (mobilier, luminaires...), signalétique, accueil (guest clubs), bornes d'orientation (directories), toilettes, playwords – jeux d'enfants et stickage.

Les solutions sélectionnées répondent aux exigences du Groupe sur les volets suivants :

- **contrôle** : les produits satisfont pleinement aux réglementations et normes applicables aux établissements recevant du public (ERP) ;
- **garantie** : les produits sont garantis deux ans pièces, main-d'œuvre et déplacement ;
- **sécurité** : prestataires analysés sous l'angle de leur santé financière, de leur respect de la législation du travail et de leur taux de dépendance ;
- **négociation** : les prix intègrent l'ensemble des prestations : droit, propriété intellectuelle, licences, outillage ;
- **développement durable** : les prestataires sont intégrés à la plateforme d'évaluation externe ;
- **maintenance** : la vision coût global est prise en compte avec extension de garantie et maintenance.

#### Le développement de revenus additionnels significatifs

La Direction des Achats négocie pour le Groupe l'ensemble des accords de régie publicitaires en lien avec les pays. La Suède, l'Italie ont été déployées sur 2016, la France est en cours de finalisation et sera déployée sur 2017. L'Espagne, le Portugal, les Pays-Bas et la Norvège sont à venir.

### Sélection et référencement des prestataires de services

Le référencement des fournisseurs et des prestataires (sourcing, évaluation et contractualisation) est normé. Les partenaires économiques sont sélectionnés au moyen d'un processus d'appel d'offres objectif et équitable. Les contrats sont signés sans renouvellement automatique. La sélection des prestataires agréés intègre des critères de développement durable de plus en plus stricts. Ces critères sont pondérés de manière différente en fonction du type de service.

L'agrément des prestataires a été renforcé dans les principaux pays concernés et est progressivement centralisé. Un panel plus réduit de prestataires facilite le contrôle sur site.

Un effort particulier a notamment été effectué depuis 2014 sur les décorations de Noël. La sélection de trois prestataires en France, Espagne et Portugal a des avantages multiples : économiques (- 12 % en coûts), environnementaux (plus d'un million d'ampoules LED) et en termes de sécurité (contrôle plus aisé des installations).

### Des pratiques responsables

Afin d'appuyer le quotidien des acheteurs, des outils leaders sur le marché ont été mis en place afin de suivre et d'anticiper les partenaires externes.

Les engagements sociaux et environnementaux du Groupe ont été progressivement intégrés dans les contrats signés avec nos fournisseurs et prestataires de services et comprennent notamment les éléments suivants :

- économie : situation financière, part du chiffre d'affaires réalisé avec le Groupe (< à 25 %), déontologie, etc. ;
- environnement : utilisation de produits et de matériaux non nocifs, efficacité énergétique, gestion des déchets, mise en place de procédés innovants, etc. ;
- social : prévention contre le travail dissimulé, le travail forcé ou le travail des enfants, horaires et conditions de travail, etc.

Les prestataires de services détenteurs d'une certification sont privilégiés. Nous considérons que cela garantit la mise en place de pratiques plus responsables. À travers l'Europe, 80 % de nos prestataires et fournisseurs clés ont au moins une certification, ISO 9001 ou 14001 principalement. L'objectif de 80 % est atteint depuis 2014. Nous souhaitons désormais conserver a minima ce niveau de certification.

### Part des prestataires clés certifiés

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	Nettoyage	Sécurité	Maintenance	Total	Taux de couverture Groupe
2014	90 %	77 %	73 %	83 %	100 %
2015	85 %	78 %	80 %	82 %	100 %
<b>2016</b>	<b>86 %</b>	<b>75 %</b>	<b>79 %</b>	<b>80 %</b>	100 %

Les principales certifications sont ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement) et OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail).

### Des mécanismes de paiement encadrés

Les services internes qui sélectionnent et référencent les fournisseurs et les services qui effectuent les paiements sont distincts et indépendants. Cette répartition stricte des tâches a été renforcée depuis la mise en œuvre d'un nouvel outil de gestion. Cet outil, déployé depuis 2008, est opérationnel sur l'ensemble des territoires.

### 4.3.3 Nos clients : locataires et visiteurs

Nous comptons deux types de clients dans nos centres commerciaux : les enseignes, clients directs de Klépierre, et les visiteurs de nos centres commerciaux, clients de nos enseignes.

Les exemples témoignant des relations que nous nouons avec eux sont présentés avec détails dans les différents supports de communication Groupe (rapport annuel, site internet, etc.).

#### Avancer de concert avec nos locataires pour améliorer la performance environnementale et sociétale de nos centres

Sur les thèmes environnementaux et sociétaux, les actions déployées par le Groupe sont largement partagées avec eux. Ainsi en matière énergétique par exemple, nous ne pouvons appréhender les besoins énergétiques d'un centre commercial dans sa globalité sans comprendre les interactions entre les consommations des parties communes et des parties privatives (en termes d'échanges thermiques, de besoins en chauffage et en climatisation notamment). Nous connaissons l'intégralité des consommations énergétiques de nos locataires sur 38 centres commerciaux (Cf. paragraphe 4.2.3 « Performance énergétique » pour plus de détails).

De même, la grande majorité des déchets générés dans les centres commerciaux résulte de l'activité des enseignes présentes et nous suivons ces données sur l'intégralité de notre patrimoine.

Ces échanges se renforcent chaque année. Ils passent par une communication et une sensibilisation accrue, dans une logique gagnant-gagnant. La réduction de la consommation énergétique des parties communes des centres commerciaux et un meilleur tri des déchets ont par exemple un impact certain sur les charges refacturées à nos locataires.

En 2016 a eu lieu avec succès la seconde édition du Retailer Day qui a rassemblé 200 représentants de 120 enseignes au siège du Groupe. Les équipes de Klépierre se sont rendues disponibles pour répondre aux questions des enseignes et présenter les dernières actualités notamment l'ouverture du Prado et la nouvelle campagne marketing « Let's Play ». Les retailers ont ainsi pu profiter d'une occasion privilégiée d'échanger sur leurs projets et de discuter ensemble des opportunités de développement.

#### Collaboration innovante en Turquie

En 2016, les équipes opérationnelles turques ont développé des outils de benchmark énergétique très précis pour comparer les consommations des locataires dans les centres.

Ces outils rendent compte de la consommation moyenne totale de chaque enseigne (rapportée à leur surface) et de la consommation moyenne de chaque sous-secteur du centre commercial, auquel elles appartiennent. La Direction pays a ensuite demandé au facility manager des centres d'analyser les différences de consommation entre chaque enseigne d'un même sous-secteur et les variations entre chaque sous-secteur.

Les résultats et analyses seront communiqués prochainement à chaque locataire et une réunion dédiée sera organisée sur chaque centre commercial pour décider de manière collaborative des actions à mettre en œuvre et des solutions à développer pour améliorer l'efficacité énergétique globale des centres.

Des modalités d'échanges formalisées avec leurs enseignes sont en place sur plus de 87 % du patrimoine en valeur. Les sujets environnementaux et sociétaux peuvent ainsi faire l'objet de réunions spécifiques (sur 58 % du patrimoine) ou de communications dédiées, comme à Gulsbogen en Norvège et à Villa Arena aux Pays-Bas où des profils énergétiques analysés et commentés sont envoyés à chacun des locataires. Les actions sur les thèmes des déchets passent par une meilleure communication dans la durée sur les solutions de tri proposées et sur le parcours depuis les cellules occupées par les enseignes jusqu'aux différents points de collecte. Du matériel spécifique (notamment concernant les déchets alimentaires et organiques) peut également être distribué pour s'assurer de la participation de tous aux objectifs de recyclage et de valorisation.

#### Mesurer la satisfaction de nos visiteurs

Klépierre souhaite offrir à chaque client le centre commercial qui lui correspond. Proximité, accessibilité, offre commerciale diversifiée, convivialité et sécurité sont des notions essentielles pour répondre à un public dont les attentes sont en constante évolution.

La satisfaction du client constitue un élément clé pour mesurer l'attractivité d'un centre commercial et les enquêtes de satisfaction de la clientèle sont donc des outils indispensables pour s'assurer que les mesures appropriées ont bien été mises en place pour répondre aux attentes de nos visiteurs.

64 % des centres commerciaux en valeur ont effectué au moins une enquête satisfaction ces deux dernières années.

Près de 33 170 clients ont ainsi été sondés partout en Europe en 2016.

#### Enquêtes de satisfaction des visiteurs

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
<b>Part en valeur des centres ayant réalisé au moins une enquête au cours des 24 derniers mois</b>									
<b>2015 &amp; 2016</b>	<b>43 %</b>	<b>65 %</b>	<b>71 %</b>	<b>100 %</b>	<b>78 %</b>	<b>100 %</b>	<b>86 %</b>	<b>64 %</b>	100 %
<b>Nombre de visiteurs sondés</b>									
2014	25 298	3 500	6 480	5 615	800	N/A	N/A	41 693	100 %
2015	9 015	4 965	7 902	12 419	3 600	1 866	0	39 767	100 %
<b>2016</b>	<b>3 338</b>	<b>5 417</b>	<b>3 000</b>	<b>9 976</b>	<b>5 232</b>	<b>2 886</b>	<b>3 321</b>	<b>33 170</b>	100 %

### 4.3.4 Développement local

#### Développer l'accessibilité en transports de nos centres et encourager les modes de transport « doux »

La proximité et l'accessibilité aux moyens de transport des centres commerciaux font partie intégrante de la stratégie de Klépierre.

L'emplacement, la densité urbaine, l'offre de transports sont des critères essentiels dans les choix d'investissement. Nous nous efforçons également de multiplier et de diversifier les solutions de transport dans les centres existants.

41 % des visiteurs se rendent sur nos sites à pied ou en transports en commun. La proportion de visiteurs utilisant les transports en commun est de 24 %, illustrant le repositionnement stratégique opéré depuis plusieurs années sur des actifs plus centraux et mieux intégrés ainsi que l'attention constante portée à l'offre de transports.

#### Répartition des visites par mode de transport

Périmètre courant 2016 (98 % de couverture) : 142 centres commerciaux et 4 053 783 m<sup>2</sup>  
Correspondance EPRA : 6.4

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Motorisé	2014	59 %	87 %	61 %	69 %	35 %	N/A	N/A	59 %	93 %
	2015	57 %	90 %	53 %	64 %	40 %	21 %	35 %	59 %	92 %
	<b>2016</b>	<b>58 %</b>	<b>91 %</b>	<b>46 %</b>	<b>62 %</b>	<b>43 %</b>	<b>22 %</b>	<b>36 %</b>	<b>59 %</b>	<b>98 %</b>
Transports publics	2014	20 %	6 %	21 %	11 %	45 %	N/A	N/A	22 %	93 %
	2015	21 %	6 %	26 %	20 %	42 %	48 %	47 %	24 %	92 %
	<b>2016</b>	<b>21 %</b>	<b>5 %</b>	<b>31 %</b>	<b>21 %</b>	<b>39 %</b>	<b>46 %</b>	<b>45 %</b>	<b>24 %</b>	<b>98 %</b>
Transports doux	2014	21 %	7 %	18 %	20 %	20 %	N/A	N/A	19 %	93 %
	2015	22 %	4 %	21 %	16 %	18 %	32 %	18 %	17 %	92 %
	<b>2016</b>	<b>22 %</b>	<b>4 %</b>	<b>24 %</b>	<b>17 %</b>	<b>17 %</b>	<b>32 %</b>	<b>19 %</b>	<b>17 %</b>	<b>98 %</b>

Cette volonté de multiplier et de diversifier les solutions de transport dans nos centres s'exprime dès les premières phases de conception, où le dialogue avec les pouvoirs publics est entamé très tôt, et se poursuit lors de l'exploitation du bâtiment.

98 % de nos centres en valeur sont accessibles en transports en commun, avec au minimum un arrêt situé à moins de 500 mètres d'une entrée, et une fréquence de desserte de moins de 20 minutes. L'ensemble des sites développés ou qui ont fait l'objet d'extension ou de rénovation depuis 2012 sont accessibles en transports en commun.

Les autres modes de transport, dits doux ou alternatifs, font également partie des solutions étudiées. Des équipements spécifiques à forte valeur ajoutée sont aménagés dès lors que nos études de la zone de chalandise démontrent une opportunité sur ces sujets.

95 % de nos centres en valeur proposent des équipements adaptés aux cyclistes, et notamment l'ensemble des centres scandinaves, allemands et néerlandais. À Utrecht, aux Pays-Bas, la rénovation du centre Hoog Catharijne est l'occasion d'aménager le plus grand parking à vélos indoor du monde avec plus de 12 500 places. De même les bornes de recharge pour vélos électriques et/ou les aires de service pour cyclistes se sont multipliées en Scandinavie.

La voiture électrique est également une piste privilégiée. 54 % de nos parkings sont équipés pour accueillir et recharger de tels véhicules, contre 28 % en 2012. Ce chiffre reflète des niveaux de maturité très variés selon les pays. En Scandinavie et aux Pays-Bas, où l'usage de la voiture électrique est exponentiel, plus de 97 % des centres sont équipés. Sur les autres territoires, nous anticipons la demande en

assurant une veille stratégique sur ce marché en collaboration avec les principaux acteurs, et jouons un rôle d'impulsion pour le maillage national en bornes de recharge sur nos plus gros actifs. Plusieurs de nos centres sont également accessibles au moyen de systèmes de partage de véhicules électriques, dont Autolib' en Île-de-France.

Enfin, pour faciliter l'arrivée des visiteurs en véhicules et fluidifier le trafic à l'intérieur de nos centres, les parkings sont progressivement équipés de systèmes de guidage. Cela représente près de 69 284 places à fin 2016 en Europe.

#### 2016, un pas vers l'électrique

Klépierre s'est associée à Blue Solutions, filiale du groupe Bolloré, afin d'équiper ses centres commerciaux d'utilitaires 100 % électriques.

22 véhicules seront mis à disposition du personnel dédié à la sécurité et apporteront ainsi un soutien logistique dans 18 centres Klépierre en France.

Fabriquée en France, la Blue Utility est équipée d'une technologie unique au monde, la batterie LMP (Lithium Métal Polymère) lui permettant de parcourir 250 kilomètres sans rechargement.

Cet accord s'inscrit dans la démarche environnementale et sociétale GoodChoices® de Klépierre.

### Transports en commun et solutions alternatives

Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
<b>Part en valeur des centres accessibles en transports en commun</b>									
2014	97 %	96 %	100 %	100 %	100 %	N/A	N/A	98 %	100 %
2015	97 %	86 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	97 %	100 %
<b>2016</b>	<b>100 %</b>	<b>86 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>98 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Part en valeur des centres équipés d'emplacements réservés aux cyclistes</b>									
2014	93 %	98 %	100 %	79 %	96 %	N/A	N/A	95 %	100 %
2015	93 %	88 %	100 %	67 %	97 %	100 %	100 %	92 %	100 %
<b>2016</b>	<b>95 %</b>	<b>88 %</b>	<b>100 %</b>	<b>90 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>95 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Part en valeur des centres équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques</b>									
2014	24 %	41 %	85 %	9 %	40 %	N/A	N/A	43 %	100 %
2015	33 %	24 %	99 %	40 %	32 %	97 %	25 %	47 %	100 %
<b>2016</b>	<b>47 %</b>	<b>24 %</b>	<b>99 %</b>	<b>41 %</b>	<b>37 %</b>	<b>97 %</b>	<b>27 %</b>	<b>54 %</b>	<b>100 %</b>

### Une importante contribution économique locale

Les centres commerciaux font partie intégrante de l'aménagement urbain et contribuent pleinement au développement de leurs territoires. Avec des fréquentations supérieures à plusieurs millions de visiteurs chaque année, les centres commerciaux structurent le tissu urbain et créent de nouveaux pôles de centralité. Les impacts économiques et locaux sont directement perceptibles au quotidien dans nos centres. Le Groupe ambitionne de les valoriser pour affirmer son rôle d'acteur majeur de la cité.

- L'activité de nos centres commerciaux génère environ 74 000 emplois induits<sup>(1)</sup>, majoritairement chez les enseignes présentes dans ces centres ou auprès des prestataires de services sélectionnés par le Groupe. Le développement de nos centres commerciaux offre ainsi des opportunités majeures de création d'emplois.
- Les budgets opérationnels de nos centres commerciaux représentent environ 300 millions d'euros<sup>(2)</sup>. Ces montants sont redistribués en grande partie localement auprès des prestataires de services présents sur nos centres en charge du nettoyage, de la sécurité ou de la maintenance.
- Le Groupe a également versé 72 millions d'euros de taxes locales en 2016 sur l'ensemble de nos sites en Europe, près de la moitié en France.

### Un rôle moteur en termes d'emplois locaux

Les centres Klépierre jouent un rôle important en matière d'emploi tout au long de leur vie.

Dans le cadre du développement d'un nouvel actif, les équipes nouent des relations étroites avec les agences pour l'emploi afin de promouvoir un recrutement local. Les enseignes qui intègrent le centre sont incitées à recruter leurs employés localement au travers de différents dispositifs développés par les pouvoirs publics et/ou les associations locales.

Ces relations se poursuivent ensuite tout au long de la vie du centre et peuvent prendre différentes formes. Des forums sur l'emploi ont par exemple été organisés dans 71 centres en 2016. Le recours à la sous-traitance et aux prestations de services est également pris en compte. La grande majorité des emplois induits par les achats de services par nos centres commerciaux sont créés localement (cf. paragraphe 4.3.2 « Achats responsables »).

(1) Nombre d'emplois estimé à travers une extrapolation de l'intensité d'emploi par m<sup>2</sup> par type de commerce.

Source : Panorama tradedimension, le guide 2014 de la distribution, septembre 2013.

(2) Hors budgets de marketing, taxes et honoraires de gestion.

### 4.3.5 Engagement citoyen

Lieux privilégiés d'achats, de rencontres et de loisirs, les centres commerciaux sont de véritables espaces publics. Ils sont donc naturellement ouverts aux partenaires engagés dans la vie locale qui peuvent ainsi profiter du nombre élevé de visiteurs qui fréquentent nos centres. Les centres du Groupe accueillent dans toute l'Europe une large palette d'événements organisés et soutenus par des associations.

#### Accueillir les partenaires engagés dans la vie publique locale

92 % des centres ont ainsi accueilli une ou plusieurs de ces initiatives philanthropiques. Le montant alloué à ces contributions a atteint près de 1,6 million d'euros en 2016.

En Allemagne, par exemple, des centres ont organisé quatre collectes de dons de sang et ont aussi coopéré avec l'Unicef et des écoles environnantes.

#### Solidarité en Pologne

Nos centres polonais ont déployé un grand nombre d'initiatives philanthropiques en 2016.

Ces actions solidaires ont porté sur :

- l'accompagnement des riverains de nos centres commerciaux dans la gestion de leur budget (les centres ont accueilli des comptables du bureau des impôts locaux pour aider les habitants à remplir leurs déclarations) ;
- la santé et la prévention auprès de nos clients (les fondations et centres de santé ont réalisé des consultations et examens gratuits dans les centres) ;
- la promotion culturelle (marché de Noël traditionnel et concours de théâtre en collaboration avec des écoles).



**Part en valeur des centres ayant mené au moins une action philanthropique**Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
2014	87 %	98 %	94 %	100 %	100 %	N/A	N/A	92 %	
2015	97 %	100 %	82 %	100 %	100 %	96 %	100 %	96 %	100 %
<b>2016</b>	<b>92 %</b>	<b>94 %</b>	<b>100 %</b>	<b>75 %</b>	<b>98 %</b>	<b>64 %</b>	<b>100 %</b>	<b>92 %</b>	

**Sommes allouées aux actions philanthropiques par type de contribution**Périmètre courant 2016 (100 % de couverture) : 135 centres commerciaux et 3 856 870 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Dons monétaires	137 190	318 775	175 501	8 350	19 757	0	9 490	669 063	
Contribution en temps employés	129 321	32 192	5 551	4 790	1 483	4 813	19 439	197 589	
Dons de produits, fournitures et fourniture d'espaces et locaux	251 158	312 134	18 555	85 322	23 627	18 500	28 567	737 863	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>517 670</b>	<b>663 102</b>	<b>199 606</b>	<b>98 461</b>	<b>44 867</b>	<b>23 313</b>	<b>57 496</b>	<b>1 604 515</b>	

**Contributions philanthropiques en équivalent loyer**Périmètre courant 2016 (99,9 % de couverture) : 132 centres commerciaux et 3 799 297 m<sup>2</sup>

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Contribution totale	517 670	663 102	199 606	97 405	44 210	23 313	57 496	1 602 802	99,9 %
Jour équivalent loyer	0,52	1,09	0,44	0,40	0,16	0,19	0,33	0,55	

**Entrepreneuriat**

En 2016, Klépierre a donné une nouvelle dimension à son engagement sociétal et a lancé sa plateforme d'innovation digitale afin de détecter les start-up qui révolutionneront le commerce de demain.

« Pour faire face aux enjeux stratégiques de l'évolution du commerce, nous croyons fortement au test & learn et à la rencontre avec les start-up permettant d'accélérer notre transformation digitale et de générer plus de valeur pour les retailers présents dans nos centres commerciaux », déclare Jean-Marc Jestin, Chief Executive Officer du groupe Klépierre.

Le premier challenge de KlépierreID « Let's Play with mobile shoppers » a été lancé dans le cadre de l'événement mondial Viva Technology Paris avec pour objectif de sélectionner des « pépites », parmi les 5 000 start-up participantes.

L'objectif du challenge KlépierreID est triple :

- enrichir et simplifier l'expérience shopping avec de nouveaux services « phygitaux » dans les centres Klépierre ;
- collecter, connecter et activer la data dans les centres, afin de créer plus de valeur pour les enseignes des centres Klépierre, dans le respect de la confidentialité souhaitée par nos clients ;
- actionner des leviers pour développer le « drive to store ».

Pour ce premier challenge, Klépierre a souhaité s'associer à un partenaire technologique de renom, Microsoft, afin de sélectionner et d'accompagner les start-up gagnantes dans le développement de leurs solutions.

Les trois start-up finalistes bénéficient de :

- tests pilotes dans les centres Klépierre. Le Groupe leur facilite, à cette occasion, les rencontres avec les grandes marques d'enseignes en Europe et met à leur disposition un programme de communication BtoB ;

- six mois d'accompagnement personnalisé via le programme Pépinière Microsoft Azure dédié aux projets d'application mobile & cloud. Un interlocuteur Microsoft France, des ressources techniques, du coaching technique et business leur sont mis à disposition.

La start-up vainqueur du challenge a également reçu 20 000 euros.

Alcméon, Mapwize et Stimshop sont les trois start-up qui ont remporté le challenge « Let's play with mobile Shoppers ».

Le jury de cette première édition était composé de la Direction des Opérations de Klépierre ainsi que d'Anthony Virapin, Startup Go-To-Market Lead – Microsoft France, Sébastien Imbert, Chief Digital Marketing Officer – Microsoft France, Jérôme Léger, Vice-Président de la Mobile Marketing Association France et Frédéric Roy, Rédacteur en chef du magazine CB News.

Le programme est renouvelé en 2017.

**La Fondation Palladio**

En 2016, grâce au soutien de Klépierre, la fondation a notamment organisé le 5<sup>e</sup> cycle annuel de l'Institut Palladio des Hautes Études sur l'Immobilier et la Cité sur le thème de La Ville de demain à l'ère de la responsabilité sociétale, coorganisé des conférences et un forum des métiers de l'immobilier. Elle a aussi pu octroyer 16 bourses étudiantes et soutenir les travaux des doctorants boursiers Palladio présentés à travers le 5<sup>e</sup> colloque Recherche sur l'immobilier et la construction de la ville.

Klépierre a été particulièrement impliqué dans :

- la Gouvernance (Conseil d'administration) de la Fondation Palladio ;
- le Pôle Avenir Palladio : Klépierre a pris un stand au Forum des métiers de l'immobilier et fait partie de la gouvernance de l'étude sur les métiers ;
- l'Institut Palladio : Klépierre a été membre du Collège d'auditeurs du cycle 2016 et est intervenue lors du colloque annuel.

## 4.4 Les collaborateurs, un des principaux actifs de Klépierre

La politique RH du Groupe est pensée et réalisée avec pour objectif principal d'offrir la meilleure expérience de travail à ses collaborateurs, favorisant ainsi leur engagement et leur performance.

### 4.4.1 Une organisation dynamique

#### Une organisation qui s'adapte à la transformation des enjeux du Groupe

Depuis deux ans, la part des effectifs en contrat à durée indéterminée reste stable à 97 %, démontrant ainsi la volonté de proposer une relation de long terme aux collaborateurs.

Le taux de rotation de l'effectif CDI s'établit en 2016 à 13,5 % du fait notamment de l'augmentation des recrutements et d'une rotation élevée en France, en Turquie et aux Pays-Bas. Il est à noter une diminution du nombre de départs (303 en 2016, 427 en 2015) et notamment des départs volontaires (102 démissions en 2016, vs 133 en 2015).

Les recrutements effectués en 2016 ont notamment porté sur les métiers du marketing, du digital, de la technique, en lien direct avec les nouveaux enjeux rencontrés par le Groupe et le renforcement des niveaux d'expertise, corollaire de notre politique d'excellence opérationnelle.

#### Un système de management et d'outils transverses au service de notre stratégie RH

Pour accompagner l'adaptation de notre organisation, la politique RH se consolide au travers du déploiement d'outils Groupe. Ainsi, les dispositifs en matière d'évaluation professionnelle, de formation, de mobilité et de reporting ont été complétés en 2016 par le déploiement d'un outil de diffusion des offres de recrutement Groupe sur les pages carrières du site Klépierre, sur les job boards et les réseaux sociaux.

Cet environnement complet contribue à une politique RH Groupe harmonisée, animée par des relais RH locaux, dont le niveau d'expertise est en progression, permettant ainsi un pilotage fin des indicateurs et une gestion proactive des talents.

#### Répartition de l'effectif par type de contrat de travail

	2016		2015	
CDI	1 257	97 %	1 345	97 %
CDD	45	3 %	44	3 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 302</b>	<b>100 %</b>	<b>1 389</b>	<b>100 %</b>

#### Répartition de l'effectif total par région

	2016	2015
France-Belgique	39 %	37 %
Italie	14 %	14 %
Scandinavie	12 %	14 %
Pays-Bas	5 %	5 %
Ibérie	10 %	9 %
Allemagne	5 %	5 %
Europe centrale et Turquie	15 %	16 %
<b>GROUPE</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

#### Répartition de l'effectif par durée du travail

	2016		2015	
Temps plein	1 187	91 %	1 292	93 %
Temps partiel	115	9 %	97	7 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 302</b>	<b>100 %</b>	<b>1 389</b>	<b>100 %</b>

#### Taux de turnover par région

	2016	2015
France-Belgique	12,3 %	10,7 %
Italie	3,7 %	3,8 %
Scandinavie	14,6 %	13,6 %
Pays-Bas	22,4 %	21,0 %
Ibérie	15,2 %	15,8 %
Allemagne	10,8 %	30,5 %
Europe centrale et Turquie	21,4 %	13,6 %
<b>Groupe</b>	<b>13,5 %</b>	<b>12,6 %</b>

Note : le taux de turnover est calculé selon la formule suivante :  $((\text{nombre total des entrées en CDI} + \text{nombre des sorties CDI hors retraites et transferts})/2)$  divisé par les effectifs en CDI au 31/12 N-1.

#### Répartition des sorties par motif

	2016	2015
Démissions	102	133
Licenciements	39	59
Départs négociés	57	53
Retraites	13	13
Fins de CDD	51	50
Autres motifs	41	119
<b>GROUPE</b>	<b>303</b>	<b>427</b>

Note : les sorties pour « autres motifs » incluent les transferts de contrats, les fins d'expatriation, les fins de période d'essai et les décès.

## 4.4.2 Assurer un environnement de sécurité et de bien-être au travail à nos collaborateurs

Assurer un environnement de travail de qualité constitue pour les collaborateurs un contexte favorable à leur engagement et à la performance individuelle et collective.

### Entretenir un dialogue social de qualité

En 2016, le dialogue social avec les représentants du personnel s'est consolidé, permettant des échanges constructifs sur les étapes de la vie de l'entreprise ou sur des thématiques particulières comme l'environnement de travail qui en Scandinavie est abordé dans une commission dédiée.

#### Part des collaborateurs couverts par une convention collective

	2016	2015
Groupe	69,2 %	67,2 %

Dans le détail, en France, le dialogue social s'est traduit par la négociation de quatre accords collectifs en 2016 :

- avenant à l'accord collectif de participation ;
- avenant à l'accord d'entreprise ;
- avenant à l'accord collectif d'entreprise portant sur la mise en place d'un PERCO ;
- accord d'intéressement des salariés aux résultats de Klépierre Management.

En parallèle, d'autres accords demeurent en vigueur :

- accord d'entreprise datant de 2009 et fixant le cadre des relations de travail (contrat, organisation du temps de travail, rémunération...);
- accord sur la réduction du temps de travail ;
- accord sur le travail dominical et la mise en place de mesures spécifiques pour les collaborateurs handicapés ;
- accord de participation ;
- accord collectif d'entreprise relatif au régime frais de santé des salariés, faisant l'objet d'un suivi annuel avec les représentants du personnel ;
- accord collectif d'entreprise relatif au régime de prévoyance incapacité-invalidité-décès ;
- accord relatif au contrat de génération ;
- accord Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;
- accord collectif portant sur la mise en place d'un PEE ;
- accord collectif portant sur la mise en place d'un PERCO ;
- accord collectif d'harmonisation des statuts collectifs Klépierre Management/Corio France suite à la fusion.

Enfin, l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes a été renégocié fin février 2017, dans l'objectif de contribuer à l'amélioration de la mixité à tous les niveaux dans l'entreprise.

L'ensemble des collaborateurs en France peut accéder à ces accords depuis la page dédiée sur l'intranet RH.

Dans chaque pays d'implantation, Klépierre respecte les obligations légales en matière de liberté d'association et de négociation collective afin d'entretenir un dialogue constructif avec l'ensemble de ses collaborateurs. Au-delà de ses obligations, le Groupe structure de nouvelles formes de dialogue social dans tous les pays, en facilitant les échanges.

### Favoriser l'engagement individuel des collaborateurs en facilitant les échanges

L'engagement individuel de chaque collaborateur étant essentiel à la performance globale du Groupe, Klépierre a lancé début 2016, quelques mois après la fusion avec les équipes de Corio, une enquête interne, « You&Klépierre », à laquelle tous les collaborateurs du Groupe ont été invités à répondre. Le taux de participation s'est élevé à 74 %.

Les résultats de cette enquête ont été restitués au Directoire ainsi qu'aux responsables des pays, puis aux collaborateurs. 78 % des équipes ont ainsi participé à cette restitution et pu s'exprimer sur les axes d'amélioration. Des actions ont d'ores et déjà été engagées dans les pays (communication, formation...).

Le plan d'action au niveau Groupe, présenté en Comité de direction du Groupe se concentre d'une part sur l'amélioration des canaux de communication interne à l'échelle du Groupe, d'autre part sur un audit des process et reporting dans un souci de simplification et de fluidification des échanges et enfin l'accélération de la politique de gestion des talents.

Le suivi de ces actions est piloté par la Direction des Ressources Humaines Groupe, avec les filiales dans les pays, qui en rend compte au Directoire.

Le dialogue social s'intensifie depuis 2017 par des rencontres entre les collaborateurs de tous les pays et la Direction du Groupe facilitant ainsi les échanges, le partage de la vision et de la stratégie.

### Une attention portée à la santé, la sécurité, ainsi qu'au bien-être au travail

Offrir des conditions de travail à nos collaborateurs, respectueuses de leur santé et bien-être fait partie intégrante de la politique RH Groupe. Des actions sont menées en ce sens sous la responsabilité des RH des pays et ou de responsables techniques. Dans une démarche d'employeur responsable, les points d'attention principaux portent sur la santé mentale des collaborateurs, les conditions de travail, les accidents du travail et l'absentéisme et le bien-être au travail.

Klépierre mène cette politique, au travers notamment de ses relations avec les représentants du personnel, comme en France via six réunions de CHSCT en 2016, ou en Scandinavie, et par le suivi trimestriel des indicateurs clés au niveau local et Groupe. Par ailleurs, des audits des conditions de travail, internes ou externes, sont menés dans la plupart des pays à intervalles réguliers, permettant d'évaluer les risques et de mettre en place le cas échéant des mesures correctives. 76 % de nos collaborateurs travaillent dans des locaux ayant reçu une certification environnementale, en lien direct avec la démarche de certification des centres commerciaux engagée par le Groupe et avec les choix qualitatifs pour l'implantation des sièges de chacune des filiales.

Des actions « pilotes » ont été engagées dans certains pays, pouvant à terme, selon les besoins, être partagées via la politique animée par la DRH Groupe. Ainsi, dans un souci de favoriser la santé et le bien-être des collaborateurs et de faciliter la vie dans l'entreprise, des séances de Yoga ont été mises en place depuis le 4<sup>e</sup> trimestre 2016 pour les collaborateurs du siège parisien. L'impact de cette initiative sera suivi dans la durée notamment au travers du taux d'absentéisme.

En prévention d'éventuels risques psychosociaux, et pour permettre aux collaborateurs de travailler dans un esprit apaisé, une ligne d'assistance psychologique externalisée a été mise en place, de manière anonyme et gratuite en France et en Turquie, soit un service ouvert à 42 % des effectifs Groupe. Une analyse de cette pratique sera réalisée dans l'optique de partager cette expérience au sein du Groupe. En France cette assistance est réalisée avec AXIS MUNDI, société experte qui s'est aussi chargée de sessions de sensibilisation aux risques psychosociaux des membres de la DRH et des représentants du personnel. Cette formation sera étendue à tous les collaborateurs en 2017.

### La consolidation d'une culture managériale Groupe

Convaincu que le bien-être et la motivation des collaborateurs au travail passent par une relation managériale de qualité, le Groupe a entrepris depuis 2015 à l'initiative de Klépierre University, l'entité interne de formation du Groupe, de construire avec ses managers une culture prenant en compte notamment la reconnaissance des équipes, la fluidité des échanges, le sens du travail... Fin 2016, 10 % des managers ciblés ont suivi ce parcours de formation sur quatre jours. Le déploiement de cette formation se poursuivra en 2017 et 2018. L'objectif fixé est de former les 100 plus hauts managers en 2017 avant de toucher l'ensemble de la population managériale.

### Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail

	2016	2015
<b>Nombre total d'accidents du travail</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
Accidents du travail suivis d'un arrêt de travail	1	4
Accidents mortels	0	0
<b>Nombre de jours d'absence dus à un AT</b>	<b>13</b>	<b>99</b>
Taux de fréquence des accidents du travail	0,44	1,42
Taux de gravité des accidents du travail	0,01	0,04
<b>Maladies professionnelles déclarées</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Note : Les accidents du travail s'entendent hors accidents de trajet domicile-bureau. Le taux de fréquence des accidents du travail indique le nombre d'accidents du travail suivis d'un arrêt par million d'heures travaillées. La formule utilisée est la suivante : (nombre d'accidents suivis d'un arrêt x 1 000 000)/(235 x 7,8 heures x effectif moyen annuel).

Le taux de gravité des accidents du travail indique le nombre de jours perdus pour arrêts de travail par millier d'heures travaillées. La formule utilisée est la suivante : (nombre de jours d'absence suite à un accident du travail x 1 000)/(235 x 7,8 heures x effectif moyen annuel).

### Un absentéisme en recul

	2016	2015
Groupe	2,0 %	2,5 %

### Taux d'absentéisme par région

	2016	2015
France-Belgique	2,4 %	2,4 %
Italie	1,3 %	1,3 %
Scandinavie	1,3 %	2,0 %
Pays-Bas	2,7 %	7,8 %
Ibérie	2,3 %	0,3 %
Allemagne	4,1 %	3,4 %
Europe centrale et Turquie	1,2 %	1,9 %
<b>Groupe</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,5 %</b>

Note : le taux d'absentéisme est calculé selon la formule suivante : nombre total de jours d'absence pour cause de maladie et d'accident du travail, divisé par l'effectif mensuel moyen, lui-même multiplié par 366. Les maladies longue durée assimilées à une suspension de contrat ne sont pas prises en compte.

### Absentéisme courte durée (< 7 jours)

2016	Taux d'absentéisme courte durée	Nb moyen de jours perdus/salarié
France-Belgique	0,4 %	1,3
Italie	0,8 %	3,0
Scandinavie	0,4 %	1,4
Pays-Bas	0,8 %	3,1
Ibérie	0,1 %	0,2
Allemagne	0,6 %	2,0
Europe centrale et Turquie	0,6 %	2,1
<b>Groupe</b>	<b>0,5 %</b>	<b>1,7</b>

2015	Taux d'absentéisme courte durée	Nb moyen de jours perdus/salarié
France-Belgique	0,3 %	1,3
Italie	0,7 %	2,8
Scandinavie	0,4 %	0,2
Pays-Bas	0,7 %	2,5
Ibérie	0,1 %	0,03
Allemagne	0,6 %	2,5
Europe centrale et Turquie	0,8 %	0,5
<b>Groupe</b>	<b>0,5 %</b>	<b>1,9</b>

Déployé depuis 2014, l'indicateur de suivi de l'absentéisme de courte durée (arrêts maladie de moins de sept jours) constitue un outil supplémentaire de mesure du climat social. Ce taux est resté stable au cours de l'année 2016.

### Rémunération

#### Salaires annuels bruts moyens par région

(en euros)	2016	2015
France-Belgique	55 799	55 831
Italie	43 492	42 919
Scandinavie	79 351	77 880
Pays-Bas	74 917	77 259
Ibérie	42 784	42 437
Allemagne	53 688	54 176
Europe centrale et Turquie	27 409	24 739

Les salaires 2015 ont été actualisés sur la base des taux de change 2016.

### 4.4.3 Favoriser l'excellence des collaborateurs et entretenir la passion du métier

#### S'affirmer comme employeur de référence sur le marché

Klépierre bénéficie des atouts d'une société foncière internationale cotée, tout en alliant une taille humaine raisonnable et une organisation agile et efficace. Dans ce contexte, les talents recrutés ont l'opportunité d'évoluer sur des parcours métiers variés dans un environnement international, bénéficiant d'une offre de formation dédiée.

#### Nombre de recrutements

	2016	2015
Groupe	216	185

#### Répartition des recrutements (tous contrats) par région

	2016	2015
France-Belgique	75	61
Italie	6	4
Scandinavie	30	36
Pays-Bas	27	12
Ibérie	23	18
Allemagne	5	19
Europe centrale et Turquie	50	35
<b>GROUPE</b>	<b>216</b>	<b>185</b>

Le Groupe continue à privilégier l'emploi permanent, ainsi en 2016, 75 % des recrutements ont concerné des CDI, dont 25 % de transformations de contrats précaires (CDD, intérim ou externe).

Forte de la présence internationale du Groupe et de l'ambition d'excellence opérationnelle, la marque employeur Klépierre se renforce, facilitant ainsi l'attraction des talents. Ainsi, le nombre de recrutements réalisés en direct a progressé. Par une présence plus marquée sur les forums écoles, les job boards dédiés, le nombre de stagiaires, d'alternants et de VIE a progressé pour atteindre 65 en 2016. 50 % ont pu en 2016 intégrer durablement le Groupe.

#### Reconnaître et optimiser les performances de chacun pour s'inscrire dans une logique de développement continu

L'évaluation professionnelle demeure un outil essentiel de la politique de développement des ressources humaines de Klépierre, qui se concrétise à travers un entretien annuel entre le collaborateur et son manager. Véritable temps fort de la relation collaborateur-manager, cet

entretien est l'occasion de faire le point sur les réalisations majeures de l'année écoulée, les objectifs prioritaires, les souhaits d'évolution professionnelle et les besoins de formation.

Le système d'évaluation des compétences et des performances permet d'identifier les meilleurs talents, les souhaits de mobilité fonctionnelle et géographique au niveau Groupe et les situations nécessitant un suivi particulier.

Pour encourager le développement des collaborateurs par un feedback précis, un catalogue de compétences comportementales, outil d'amélioration continue, a été lancé en 2015 et remodelé en 2016, créant ainsi un langage commun au sein du Groupe et favorisant les passerelles de mobilités.

Dans un souci d'amélioration des pratiques RH, une analyse des évaluations réalisées en 2015 a été conduite, permettant de guider les pratiques managériales et de cibler les besoins en formation dédiée à la conduite d'entretien.

#### Identifier les hauts potentiels qui constituent la relève de demain pour les postes de direction

Un pilote d'identification des hauts potentiels a été réalisé en France en 2016 sur la population Top Management, avec pour ambition en 2017 d'étendre cette « Talent Review » à un périmètre plus important en France et de l'implémenter à l'ensemble des filiales.

Ce processus a vocation à couvrir graduellement un échantillon de la population Groupe de plus en plus large pour identifier les collaborateurs ayant les meilleures aptitudes et la motivation d'évoluer, aux fins de les fidéliser et de mieux accompagner leur développement.

Cette démarche centrale rayonne favorablement sur les principaux processus RH que sont la formation, la gestion de carrière, la rémunération et l'élaboration d'un plan de relève des postes clés.

#### Accompagner le développement des collaborateurs

La formation, portée par Klépierre University, l'école des métiers du Groupe reste une des priorités pour favoriser la mobilité fonctionnelle et géographique des équipes. L'investissement ainsi réalisé par le Groupe a permis de porter le taux d'accès à la formation à 82 %, en nette amélioration par rapport à 2015 (71 %).

#### Taux d'accès à la formation

	2016	2015
Groupe	82 %	71 %

## Accès à la formation par genre

	2016			2015		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Nombre total d'heures de formation	14 101	15 940	30 041	11 043	12 439	23 482
Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé	29	27	28	26	22	24
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	25	21	23	18	15	17
Taux d'accès à la formation	87 %	77 %	82 %	70 %	71 %	71 %

## Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé par niveau de management

	2016	2015
Executive management	20	12
Top management	29	29
Middle management	28	33
First line management	29	28
Non management	27	20
<b>Moyenne</b>	<b>28</b>	<b>24</b>

## Klépierre University, l'atout formation au service des compétences individuelles et de la performance collective

Convaincue de l'impact sur la performance individuelle et collective de la formation, le Groupe soutient le développement de tous ses collaborateurs, au travers de Klépierre University, l'école de formation interne.

Klépierre University contribue à la promotion de la diversité dans le Groupe et à l'accélération d'une culture internationale. Au-delà de la formation, Klépierre University constitue un lieu de partage des bonnes pratiques et savoir-faire, d'échanges entre les collaborateurs, facilitant les relations humaines et la coopération entre équipes.

Les formations sont accessibles en présentiel ou en ligne, notamment par la plateforme de formation en ligne #KUP, ouverte à plus de 70 % des collaborateurs. De nouveaux contenus sont développés ou révisés de manière à donner aux équipes des contenus de formation opérationnels et innovants en ligne avec les enjeux opérationnels du Groupe.

Les formations reçues par les collaborateurs, à hauteur de 23 heures en moyenne par personne en 2016, supportent tant le développement personnel que les compétences métier. Ainsi en 2016, près de 5 400 heures de cours d'anglais ont été données, favorisant la multiculturalité dans l'entreprise et les possibilités de mobilité.

Enfin, Klépierre University s'investit durablement dans la démarche d'intégration. À ce titre, elle a accompagné le déploiement de séminaires métier, pouvant déboucher sur des ateliers de réflexion et innovation sur les pratiques opérationnelles. Par ailleurs, Klépierre University organise l'intégration des stagiaires au moyen d'une demi-journée de découverte des métiers du Groupe et d'immersion dans un centre.

## La mobilité comme vecteur de diffusion de la culture Groupe

Ce volet de la politique RH Klépierre est absolument fondamental dans la stratégie de fidélisation des talents que mène le Groupe. En continuité du recrutement de jeunes talents à fort potentiel, Klépierre souhaite en effet leur offrir la possibilité d'évoluer au sein d'une organisation internationale multimétiers en développant une expertise forte, en prenant des responsabilités, en affirmant leur leadership à travers le pilotage de projets transverses et en renforçant notamment leur capacité d'adaptation auprès de cultures différentes. Offrir l'opportunité aux talents de se confronter à de multiples expériences professionnelles, leur permettre d'étendre le champ de leur savoir-faire et de leur savoir-être, constitue une voie privilégiée pour leur permettre d'accéder aux plus hautes responsabilités du Groupe tel que celle d'une filiale.

## Mobilité interne

	2016	2015
Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une mobilité	85	91
% de l'effectif permanent	7 %	7 %

## 4.4.4 La diversité, une richesse au service de la performance

Le Groupe, présent dans 16 pays et leurs principales métropoles, intègre la diversité au quotidien comme un élément clé de compréhension de son environnement et de ses clients.

Pour Klépierre, la diversité se décline par la mixité, la coexistence de générations, de nationalités... Pour que le Groupe et chacun de ses collaborateurs bénéficie de cette richesse, une politique de dialogue social plus intense est mise en place (enquête, réunions avec la Direction). Cette démarche complète les actions menées au quotidien par Klépierre University par des formations multimétiers, multipays favorisant l'enrichissement individuel et collectif.

De plus, une démarche en faveur de la mixité a été initiée en 2016, par la DRH Groupe. Cette initiative, qui associe dans une « Core Team » des collaboratrices, vise à favoriser et encourager l'émergence de talents féminins dans la hiérarchie de l'entreprise et notamment au travers du suivi de points de vigilance en matière de recrutement sur des métiers clés du Groupe, de promotion, d'égalité de rémunération et d'accès à la formation. Le lancement d'un dispositif complet est prévu pour 2017.

#### Part des femmes au sein du Groupe

	2016	2015
Management	36 %	35 %
Non management	71 %	71 %
<b>Groupe</b>	<b>59 %</b>	<b>56 %</b>

#### Part des femmes par niveau de management

	2016	2015
Executive management	9 %	10 %
Top management	29 %	28 %
Middle management	28 %	31 %
First line management	40 %	37 %
Non management	71 %	71 %
<b>Groupe</b>	<b>59 %</b>	<b>58 %</b>

#### Ratio du salaire moyen des femmes par rapport au salaire moyen des hommes, par niveau de management

	2016	2015
Executive management	1,0	0,9
Top management	0,9	0,7
Middle management	0,8	0,9
First line management	0,9	0,9
Non management	0,8	0,9

L'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes constitue un enjeu majeur dans la gestion des ressources humaines, quels que soient les niveaux de management et métiers. Au niveau global, la part des femmes managers a légèrement progressé et atteint 36 %. Les indicateurs d'égalité de rémunération, d'accès à la formation et aux promotions, suivis annuellement par la DRH Groupe restent stables en 2016. Il est à souligner que pour la deuxième année consécutive, en France, aucune situation n'a justifié de mesure de rattrapage salariale entre les hommes et les femmes, à poste et responsabilité identiques.

#### Répartition des effectifs par tranche d'âge

	2016	2015
< 30 ans	9 %	9 %
30-39 ans	37 %	39 %
40-49 ans	34 %	33 %
≥ 50 ans	20 %	19 %

L'équilibre intergénérationnel reste stable dans le Groupe. Klépierre University y participe activement au travers de formations favorisant une meilleure communication entre les collaborateurs d'âges différents.

#### Travailleurs handicapés dans l'effectif

	2016	2015
Nombre de travailleurs handicapés	15	24
% de l'effectif total	1,3 %	1,7 %

*Note : cet indicateur ne couvre pas la Norvège et la Suède.*



## 4.5 Méthodologie, table de concordance et vérification des données

### 4.5.1 Précisions méthodologiques

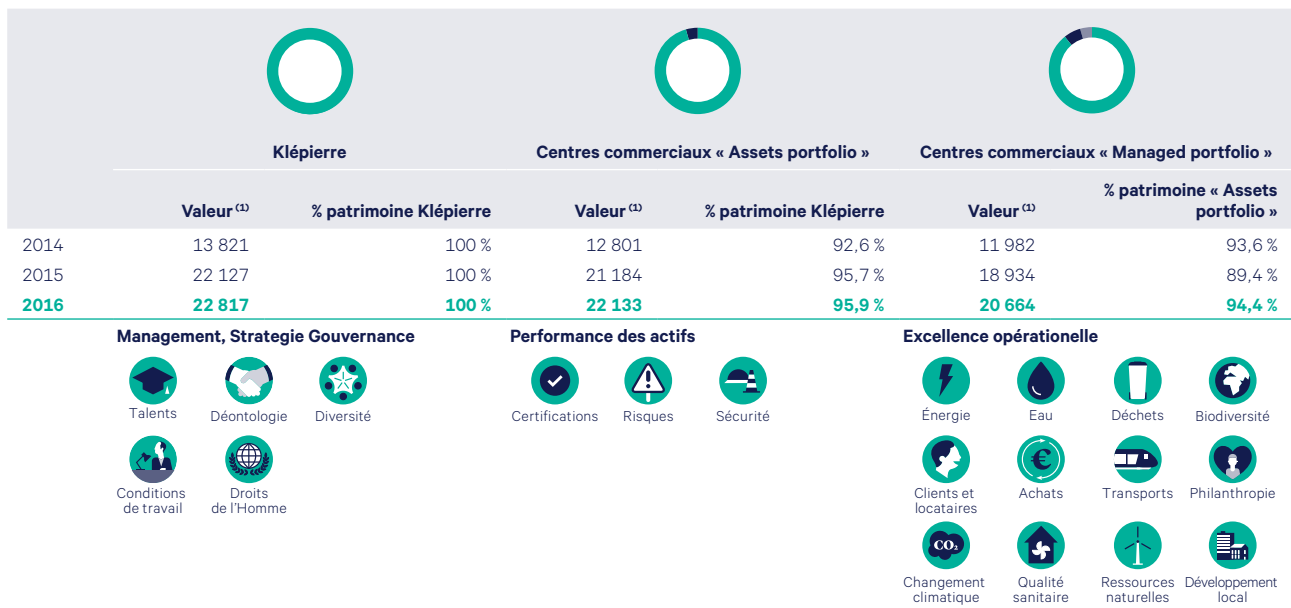
#### Taux de couverture et répartition des thématiques par périmètre

Le système de management environnemental, sociétal et social permet de quantifier et cerner les principaux impacts environnementaux, sociétaux et sociaux du groupe Klépierre et de ses activités.

Les principes fondamentaux qui encadrent ce suivi sont :

- la pertinence : les sources significatives d'impact environnemental et sociétal 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 ;
- la précision et la fiabilité : les enregistrements sont conservés au niveau des sites et des différents paliers de consolidation pour garantir la traçabilité des données.

#### Taux de couverture et répartition des thématiques par périmètre



(1) Valeur en millions d'euros, hors droits.

## Précisions méthodologiques pour les informations environnementales et sociétales

Le système de management environnemental et sociétal respecte les recommandations issues des trois référentiels reconnus du secteur pour notre secteur aux niveaux international, européen et national, à savoir :

- Global Reporting Initiative Construction and Real Estate Sector Supplement (GRI 4 et GRI CRESS) ;

- European Public Real Estate Association (EPRA), Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting ;
- Conseil national des centres commerciaux (CNCC) – Guide sectoriel de reporting RSE.

## Précisions sur les unités de mesure des principaux indicateurs environnementaux



Énergie



Changement climatique



Eau



Déchets

Parties communes et équipements communs				
Valeur absolue	MWh d'énergie finale	tCO <sub>2</sub> e		
	Parties communes et équipements communs de chauffage et climatisation			
Intensité par surface	kWh/m <sup>2</sup>	kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>		
	m <sup>2</sup> parties communes + m <sup>2</sup> surface commerciale utile locative desservie par les équipements communs de chauffage et de climatisation			
Intensité d'usage	kWh/visite	kgCO <sub>2</sub> e/visite		
	Nombre de visites issu des systèmes de comptage automatique aux portes			
Globalité du bâtiment				
Valeur absolue	MWh d'énergie finale	tCO <sub>2</sub> e	m <sup>3</sup>	tonnes
	Parties communes et équipements communs + parties privatives			
Intensité par surface	kWh/m <sup>2</sup>	kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>	m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	
	m <sup>2</sup> parties communes + m <sup>2</sup> surface commerciale utile locative occupée			
Intensité d'usage	kWh/visite	kgCO <sub>2</sub> e/visite	l/visite	
	Nombre de visites issu des systèmes de comptage automatique aux portes			

## Définition des périmètres – deux périmètres ont été définis

### Périmètre « Assets Portfolio »

Le périmètre couvre les centres commerciaux détenus à plus de 25 % par le Groupe au 31 décembre 2016 (sont donc exclus les bureaux, commerces et équipements commerciaux tels que définis dans le rapport annuel du Groupe).

Le périmètre « Assets portfolio » représente 95,9 % du patrimoine du Groupe au 31 décembre 2016.

### Périmètre « Managed Portfolio »

Ce périmètre est spécifique à l'industrie des centres commerciaux pour des raisons de faisabilité opérationnelle. Il est une sélection du périmètre « Assets Portfolio ». Il couvre les centres du périmètre « Assets Portfolio » pour lesquels le Groupe a assuré la gestion immobilière sur l'ensemble de la période de reporting. Ce périmètre s'étend aux actifs pour lesquels un tiers a assuré la gestion immobilière si les conditions suivantes sont remplies : un seul et même tiers a assuré la gestion immobilière de l'actif sur l'ensemble de la période de reporting, le Manuel de reporting a été déployé, les contrôles et vérifications des données reportées ont été conduits avec le même niveau de rigueur que sur les actifs gérés par le Groupe. 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.

Au sein du périmètre « Managed Portfolio », la situation technique 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. Les situations sont diverses, et peuvent empêcher l'accès à des données quantitatives fiables. Ces choix méthodologiques s'expliquent par la volonté de communiquer sur des données fiables. Ne sont donc conservés que les centres dont le Groupe a la pleine gestion et le plein contrôle des données de consommations d'énergie, d'eau, ou de production de déchets. Ceci explique les différences de taux de couverture entre indicateurs.

Le périmètre « Managed portfolio » représente 94,4 % du périmètre « Assets portfolio » au 31/12/2016.

## Gestion des évolutions de périmètre

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.

Une distinction périmètre courant/constant s'applique transversalement aux indicateurs relevant du périmètre « Managed portfolio ».

### Périmètre courant

Le périmètre courant 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).

Il comprend l'ensemble des centres commerciaux détenus à 25 % et plus par le Groupe au 31/12/N, y compris ceux faisant l'objet d'une extension pendant la période de reporting, quelle que soit la surface GLA créée.

### Périmètre constant

Le périmètre constant permet d'apprécier l'évolution de la performance sur un périmètre constant identique dans le temps et traduit la capacité de gestion et d'optimisation du portefeuille d'actifs par le Groupe.

Le périmètre constant comprend tous les centres commerciaux détenus et gérés au minimum pendant 24 mois. Il exclut tous les centres commerciaux acquis ou livrés ainsi que ceux pour lesquels la gestion immobilière n'a pas été assurée sur l'ensemble de la durée. Les centres faisant l'objet d'une extension avec création de GLA de plus de 20 % sont exclus du périmètre.

Le périmètre constant pro forma inclut la performance des nouveaux actifs issus de l'opération Corio comme si l'acquisition était réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

## Périodes de reporting et estimations

Le point majeur d'attention réside dans le recours 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.

Une partie des données de consommations d'énergie, d'eau et de production de déchets est renseignée sur la base d'informations provenant de factures réceptionnées avec un décalage dans le temps. Afin de pouvoir se baser sur des consommations réelles, 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 des thématiques Énergie, Déchets, Changement climatique, Eau, et un indicateur Transports (ventilation des visites par mode de transport), la période de reporting est sur une année glissante, du 01/10/N-1 au 30/09/N. Le périmètre spécifique de ces indicateurs est donc corrigé des centres commerciaux qui n'ont pas été détenus et gérés entre le 01/10/N et le 31/12/N.

De plus, s'agissant des consommations d'eau, les relevés de compteurs peuvent être effectués quelque temps avant ou après les dates définies dans le protocole. Les dates de relevé les plus proches de celles de début et de fin de reporting sont retenues. La donnée est ramenée si nécessaire à 365 jours au moyen d'une extrapolation.

## Taux de couverture

Le taux de couverture permet d'apprécier l'exhaustivité des données reportées. Les taux de couverture sont exprimés en % de la valeur totale des centres commerciaux inclus dans le périmètre de reporting.

## Définition et précisions

Efficacité énergétique et intensité des émissions de gaz à effet de serre des parties communes et équipements communs : les indicateurs d'intensité énergétique, exprimés en kWh/m<sup>2</sup> et kWh/visite mesurent uniquement les consommations des parties communes et des équipements communs de chauffage et de climatisation. Ils ne mesurent pas l'intégralité des consommations d'énergie du centre commercial, faute de connaissance exhaustive des consommations privatives des locataires.

S'agissant des réseaux de chaleur urbains, l'énergie issue de la combustion des déchets et de la réutilisation de chaleur industrielle est comptabilisée comme étant d'origine renouvelable à 50 %.

Déchets valorisés : tous les déchets incinérés sont considérés comme valorisés, dans la mesure où la récupération d'énergie de l'incinération est une pratique courante en Europe.

Intensité de consommation d'énergie et d'eau de la globalité du centre commercial : la surface de référence utilisée pour le calcul est la somme des surfaces des parties communes et des surfaces commerciales locatives occupées aux 31/12 de l'année de référence.

## Précisions méthodologiques pour les informations sociales

### Période et périmètre de reporting

Pour tous les indicateurs sociaux, la période de contrôle utilisée est la période allant du 1<sup>er</sup> 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 2016 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.













### Définitions et précisions




Effectif : nombre total d'employés présents au 31 décembre, CDI et CDD, quels que soient le type de contrat, 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 annuels fixes contractuels 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.

## 4.5.2 Table de concordance

	Global Reporting Initiative – G4 Guidelines + Construction & Real Estate Sector	EPRA Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting	Art. R. 225.104 et R. 225.105 de la loi dite Grenelle 2	CNCC Guide sectoriel de reporting RSE	Les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
<b>4.1 UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE ET UNE ORGANISATION INTÉGRÉE</b>						
Stratégie et Matérialité	SO2 - EC8 - 18 à 21 - 24 à 27		3.A - 3.B.	7 - 8 - p. 38	Principes 7 et 8	162 à 164 - 170 à 171
Organisation	15 à 16 - 34 à 36 - 42 à 48		3.B		Principes 1 ; 6 ; 7 ; 8 ; 9 et 10	164 à 166
<b>4.2 L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET DURABLE AU COEUR DE NOTRE STRATÉGIE</b>						
 Certifications	CRE8	Cert-Tot	2.A	1	Principe 8	167 - 173
 Énergie	EN3 - EN4 - EN5 - EN6 - EN7 - EN27 - CRE1	élec-Abs - élec-LfL DH&C Abs - DH&C LfL Fuels-Abs - Fuels LfL Energy-Int - 5.5	2.C - 3.B	2 - 3 - 9 - p. 36	Principe 8	166 - 174 à 177
 Changement climatique	EC2 - EN15 - EN16 - EN17 - EN18 EN19 - EN30 CRE3	GHG-Dir-Abs - GHG-Indir-Abs GHG-Dir-LfL - GHG-Indir-LfL GHG-Int - 6.5	2.D	4 - 5 - 6 - p. 37	Principe 8	167 - 177 à 181
 Déchets	EN23 - EN25	Waste-Abs - Waste-LfL	2.B	p. 35	Principes 8 et 9	167 - 182 à 183
 Eau	EN8 - EN9 - EN22 - CRE2	Water-Abs - Water-LfL Water-Int	2.C	p. 36	Principe 8	184 à 185
 Ressources naturelles			2.C	p. 36	Principes 8 et 9	185
 Biodiversité	EN11 - EN12		2.A - 2.E	12 - p. 37	Principe 8	186 à 187
 Qualité sanitaire						
 Risques	14 - EN29 - PR1		2.A - 2.B	12 - p. 34 - p. 35	Principes 7 et 8	187 à 188
 Sécurité						
<b>4.3 KLÉPIERRE, UN ACTEUR ENGAGÉ SUR TOUTE SA CHAÎNE DE VALEUR</b>						
 Droits de l'homme	56 à 58 - SO4 - SO5 - SO6 - LA16 - HR 5 - HR 6 - HR 9 - HR 12		1.G - 3.D - 3.E	11 - p. 38	Principes 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6 et 10	188 à 189
 Déontologie						
 Achats	12 - EC8 - EC9 - EN32 - LA14 - HR 5 - HR 6 - HR10 - SO9		3.C	10	Principes 1 ; 2 ; 4 ; 5 ; 8 et 10	167 - 189 à 191
 Nos clients: locataires et visiteurs	PR5		3.B	8	Principe 7	192
 Transports		6.4	3.A	6		168 - 193 à 194
 Développement local	EC8		3.A	7 - p. 38	Principe 10	194
 Engagement citoyen			3.B	p. 38	Principe 1	194 à 195

	Global Reporting Initiative – G4 Guidelines + Construction & Real Estate Sector	EPRA Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting	Art. R. 225.104 et R. 225.105 de la loi dite Grenelle 2	CNCC Guide sectoriel de reporting RSE	Les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
<b>4.4 LES COLLABORATEURS, UN DES PRINCIPAUX ACTIFS DE KLÉPIERRE</b>						
Une organisation dynamique						196
 Conditions de travail	10 - 11 - LA1 - LA5 - LA6 - LA12 - HR4		1.A - 1.B - 1.C - 1.D		Principes 2 ; 3 ; 4 ; 5 et 6	197 à 198
 Talents	LA9 - LA10 - LA11		1.E		Principe 6	199 à 200
 Diversité	10 - LA12 - LA 13 - HR3		1.F - 1.G		Principes 1 et 6	200 à 201
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>						
Méthodologie	17 - 22 - 23 - 28 à 30	5.1 - 5.2 - 5.3				202 à 204
Assurance	33	5.4				207 à 208
Table de concordance	32					205 à 206

### 4.5.3 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de Klépierre désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

#### Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce, conformément aux protocoles utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure en partie 4.5.1 du rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

#### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce.

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 règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

#### Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre les mois de décembre 2016 et mars 2017 pour une durée d'environ quatre semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

## 1. Attestation de présence des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 4.5.1 du rapport de gestion.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier 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 ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

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

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(1)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 51 % des effectifs, entre 8 % et 19 % des indicateurs environnementaux et sociétaux publiés.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues 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. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 6 mars 2017

L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Joël Assayah  
Associé

Julien Rivals  
Associé, développement durable

(1) **Indicateurs sociaux** : Effectif total ; Répartition des effectifs par tranche d'âge ; Recrutements (tous contrats) Groupe ; Répartition des sorties par motif ; Taux de turnover Groupe ; Salaires annuels bruts moyens par région ; Taux d'absentéisme Groupe ; Nombre total d'heures de formation ; Nombre moyen d'heures de formation par salarié ; Part des femmes par niveau de management.

**Indicateurs environnementaux et sociétaux** : Déchets triés sur site ; Part des déchets recyclés ; Part des déchets valorisés ; Consommation d'eau ; Intensités de consommation d'eau (en m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup> et en l/visite) ; Consommation d'énergie et Efficacité énergétique (en kWh/m<sup>2</sup> et kWh/visite) des parties communes et des équipements communs de chauffage et de climatisation ; Part de l'énergie consommée d'origine renouvelable ; Émissions de gaz à effet de serre liées à l'énergie consommée et à l'utilisation de gaz réfrigérants (Scopes 1 et 2) market based et location based ; Intensité carbone liées à l'énergie consommée par les parties communes et les équipements communs (en kgCO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup> et gCO<sub>2</sub>e/visite) ; Part en valeur des centres certifiés ; Part des prestataires clés certifiés.

**Informations qualitatives** : Paragraphes « Système de Management et outils au service de notre performance durable » ; « Une importante contribution économique locale » ; « Un rôle moteur localement en termes d'emploi » ; « Avancer de concert avec nos locataires pour améliorer la performance environnementale et sociétale de nos centres ».

(2) **Échantillon retenue pour les indicateurs sociaux** : activités du Groupe en France, Pays Bas et Espagne.

**Échantillon retenu pour les indicateurs environnementaux** : neuf centres commerciaux, en France (Marseille Grand Littoral, Montpellier Odysseum, Grenoble Grand Place), en Belgique (Louvain-la-Neuve L'Esplanade), au Danemark (Copenhagen Field's), en Suède (Malmö Emporia), et en Espagne (Madrid Plenilunio, Madrid Principe Pio, Vallecas La Gavia).







# 5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>5.1</b>	<b>DIRECTION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>212</b>	<b>5.2</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>232</b>
5.1.1	Conseil de surveillance	212	5.2.1	Rémunération des membres du Conseil de surveillance	232
5.1.2	Comités spécialisés	224	5.2.2	Rémunération des membres du Directoire	234
5.1.3	Directoire	229	5.2.3	Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF	246
5.1.4	Organes de direction	231	5.2.4	Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 soumis au vote consultatif de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017	249
			5.2.5	Situation de Laurent Morel, Président du Directoire jusqu'au 7 novembre 2016	253

## 5.1 Direction et contrôle de la Société

La Société a la forme d'une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance depuis le 21 juillet 1998. Cette forme sociale permet une séparation claire entre les organes de direction de la Société et le contrôle de cette Direction, qui est assuré par le Conseil de surveillance. Ce choix de gouvernance permet de conserver une structure réactive et efficace avec un fonctionnement souple et rapide des organes de direction qui s'exerce dans le respect des prérogatives du Conseil de surveillance, dont la composition équilibrée garantit l'indépendance du contrôle et l'équilibre des pouvoirs.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) (le Code AFEP-MEDEF). Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site internet de l'AFEP à l'adresse suivante : [www.afep.com](http://www.afep.com).

Conformément au Code AFEP-MEDEF, et en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, il est précisé ici que la Société se conforme à l'intégralité des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

### 5.1.1 Conseil de surveillance

#### 5.1.1.1 Composition du Conseil de surveillance

##### Dispositions des statuts et du règlement intérieur applicables à la composition du Conseil de surveillance

Les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil de surveillance définissent les principes suivants :

- **nombre de membres du Conseil de surveillance** : le Conseil de surveillance est composé de 3 membres au moins et de 12 membres au plus ;
- **durée des fonctions de membre du Conseil de surveillance** : la durée du mandat est de trois années. Toutefois, par exception, l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires peut, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement du Conseil de surveillance par roulement périodique afin que ce renouvellement ne concerne à chaque fois qu'une partie de ses membres, nommer un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée inférieure à trois ans ;
- **détention d'actions Klépière** : chaque membre du Conseil de surveillance est tenu d'être propriétaire d'au moins 60 actions pendant la durée de son mandat ;
- **présidence et vice-présidence du Conseil de surveillance** : le Conseil de surveillance nomme parmi ses membres un président et un vice-président.



## Composition actuelle

À la date de dépôt du présent document de référence, le Conseil de surveillance est composé des 10 membres suivants :

Nom	Principale fonction	Nationalité	Âge	Sexe	Indépendance	Autres mandats dans des sociétés cotées extérieures <sup>(1)</sup>	Participation à un Comité			Date de la première nomination	Dates de début et fin de mandat	Années de présence au Conseil <sup>(2)</sup>
							Investissements	Audit	Nominations et Rémunérations			
<b>David Simon, Président du Conseil</b>	Président du Conseil d'administration et Directeur Général de Simon Property Group, Inc.	Américaine	55	M		1	X Président			14/03/2012	14/04/2015 AG 2018	5
<b>John Carrafiell</b>	Fondateur associé de GreenOak Real Estate	Américaine	51	M	X	0		X Président		11/12/2014 (à effet du 15/01/2015)	11/12/2014 AG 2018	2
<b>Béatrice de Clermont-Tonnerre</b>	Directeur Europe du Sud, Global Partnerships de Google	Française	44	F	X	1			X	19/04/2016	19/04/2016 AG 2019	1
<b>Bertrand de Feydeau, Vice-Président</b>	Président du Conseil d'administration de Foncière Développement Logements	Française	68	M	X	3	X		X Président	21/07/1998	19/04/2016 AG 2017	18
<b>Jeroen Drost</b>	Directeur Général de SHV Holdings N.V.	Néerlandaise	55	M		0	X			11/12/2014 (à effet du 15/01/2015)	11/12/2014 AG 2018	2
<b>Steven Fivel</b>	Directeur Juridique et Secrétaire Général de Simon Property Group, Inc.	Américaine	56	M		0	X		X	14/03/2012	14/04/2015 AG 2018	5
<b>Stanley Shashoua</b>	Directeur du Développement International de Simon Property Group, Inc.	Américaine	46	M		0	X	X		14/04/2015	14/04/2015 AG 2017	2
<b>Catherine Simoni</b>	Anciennement Responsable France et Belgique des fonds immobiliers Europe du groupe Carlyle	Française	52	F	X	0			X	20/12/2012	10/04/2014 AG 2017	4
<b>Rose-Marie Van Lerberghe</b>	Senior Advisor de BPI Group	Française	70	F	X	2		X	X	12/04/2012	19/04/2016 AG 2019	5
<b>Florence Von Erb</b>	Représentante d'Àfammer (ONG) aux Nations unies et anciennement Managing Director de Adair Capital	Française	57	F	X	1		X		17/02/2016	17/02/2016 AG 2017	1

(1) Le mandat exercé au sein de la Société n'est pas pris en compte dans le calcul.

(2) À la date de la prochaine Assemblée Générale, soit le 18 avril 2017.



55,4 ans

Âge moyen des membres du Conseil au 31/12/2016



6

Membres du Conseil indépendants



4

Femmes parmi les membres du Conseil



5

Membres du Conseil de nationalité étrangère

## Biographies des membres du Conseil de surveillance en fonction



**DAVID SIMON** — Adresse professionnelle : 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

55 ans – Titulaire d'un Bachelor of Science de l'université de l'Indiana et d'un MBA de l'université Columbia – Nationalité américaine

**Parcours professionnel**

David Simon est le Président du Conseil d'administration et le Directeur Général de Simon Property Group, Inc. Il a rejoint l'organisation en 1990. En 1993, il a dirigé l'introduction en bourse de Simon Property Group et est devenu son P-DG en 1995. Avant de rejoindre Simon Property Group, il était Président de Wasserstein Perella & Co., une firme de Wall Street spécialisée dans les fusions et acquisitions et le leveraged buyout. M. Simon est un ancien membre et ancien Président du Conseil des gouverneurs de la National Association of Real Estate Investment Trusts (NAREIT) et un ancien trustee de l'International Council of Shopping Centers (ICSC).

**Nombre d'actions Klépierre : 62**

**Mandats en cours au 31 décembre 2016**

**Klépierre**

- Président du Conseil de surveillance
- Président du Comité des investissements

**Hors Klépierre**

- Administrateur, Président du Conseil d'administration et Directeur Général :
  - Simon Property Group, Inc. (société cotée)
  - Simon Property Group (Delaware), Inc.
  - The Retail Property Trust
  - M.S. Management Associates, Inc.
- Président du Conseil d'administration et Directeur Général :
  - Simon Management Associates, LLC
  - CPG Holdings, LLC

**Mandats échus au cours des cinq derniers exercices**

Néant



**JOHN CARRAFIELL** — Adresse professionnelle : 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

51 ans – Titulaire d'un Bachelor of Arts de l'université de Yale – Nationalité américaine

**Parcours professionnel**

De 1987 à 2009, John Carrafiell a travaillé chez Morgan Stanley : à partir de 1995, en qualité de Directeur Immobilier Europe, à partir de 1996, en qualité de membre du Comité d'exploitation de la Division européenne Banque d'investissement et à partir de 1999, en qualité de Managing Director. De 2009 à 2010, il a été le Fondateur et l'Associé-gérant d'Alpha Real Estate Advisors (Royaume-Uni). Depuis 2010, il est co-fondateur et Associé-gérant de GreenOak Real Estate.

**Nombre d'actions Klépierre : 60**

**Mandats en cours au 31 décembre 2016**

**Klépierre**

- Président du Comité d'audit

**Hors Klépierre**

Néant

**Mandats échus au cours des cinq derniers exercices**

**Klépierre**

Néant

**Hors Klépierre**

- Membre du Conseil d'administration :
  - Grupo Lar (Espagne)
- Membre du Conseil de surveillance :
  - Corio N.V. (Pays-Bas)



**BÉATRICE DE CLERMONT-TONNERRE** — Adresse professionnelle : 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

44 ans – Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (Section Service Public) et de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (MBA) – Nationalité française

#### Parcours professionnel

Béatrice de Clermont-Tonnerre est Directeur Europe du Sud, Global Partnerships chez Google depuis mi-2013. Elle était auparavant Directeur du Développement du groupe Lagardère (2008-2013). Dans le groupe Canal+ (2001-2005), elle a été Directeur de la Télévision Interactive et Directeur Adjoint des Programmes de Canalsatellite. Elle a débuté sa carrière en tant que radio journaliste avant de rejoindre le département Stratégie de Lagardère en 1995 en tant qu'analyste dans les Hautes Technologies puis à partir de 1998 dans le département Médias.

**Nombre d'actions Klépierre : 60**

#### Mandats en cours au 31 décembre 2016

##### Klépierre

- Membre du Comité du développement durable

##### Hors Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
  - Hurriyet (société cotée turque)

#### Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

##### Klépierre

Néant

##### Hors Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
  - LaCie



**BERTRAND DE FEYDEAU** — Adresse professionnelle : 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

68 ans – Maîtrise de droit et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris – Nationalité française

#### Parcours professionnel

Bertrand de Feydeau a exercé et continue d'exercer de nombreux mandats au sein de sociétés à dominante immobilière.

Président du Conseil d'administration de Foncière Développement Logements, il est par ailleurs Président de la Fondation Palladio et de la Fondation des Bernardins.

**Nombre d'actions Klépierre : 939**

#### Mandats en cours au 31 décembre 2016

##### Klépierre

- Vice-Président du Conseil de surveillance
- Président du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité des investissements

##### Hors Klépierre

- Président du Conseil d'administration :
  - Foncière Développement Logements (société cotée)
- Président-Directeur Général :
  - Société des manuscrits des assureurs français (SMAF)
- Membre du Conseil d'administration :
  - Foncière des Régions (société cotée)
  - Affine (société cotée)
  - Société Beaujon SAS
  - Sefri Cime
- Mandats associatifs :
  - Président de la Fondation des Bernardins
  - Président de la Fondation Palladio
  - Vice-Président de la Fondation du Patrimoine
  - Vice-Président des Vieilles Maisons Françaises
  - Administrateur de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF)
  - Administrateur du Club de l'Immobilier

#### Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

##### Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance de Klémurs

##### Hors Klépierre

Néant





**JEROEN DROST** — Adresse professionnelle : 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

55 ans – Titulaire d'un master d'Économie et d'un master de droit néerlandais – Nationalité néerlandaise

#### Parcours professionnel

Jeroen Drost a commencé sa carrière en 1986 chez ABN AMRO à Amsterdam où il a occupé plusieurs postes. En particulier, de 1992 à 1994, il a été Responsable du département Fusions-Acquisitions en Europe centrale et orientale. De 1995 à 1996, il a dirigé le département Financement d'entreprises pour l'Europe centrale et orientale. En 2000, il est devenu Directeur de la Banque d'investissement et des Financements spéciaux de la division néerlandaise. Enfin, de 2006 à 2008, il a travaillé en qualité de Directeur Général Asie à l'ABN AMRO Bank à Hong Kong. De 2008 à 2014, il a été Directeur Général de NIBC Bank N.V. à La Haye. Entre février 2015 et avril 2016, il était le Directeur Général de NPM Capital N.V. En avril 2016, Jeroen Drost a été nommé membre du Directoire de SHV Holdings N.V., et le 31 octobre 2016, il a été nommé Directeur Général de SHV Holdings N.V.

Nombre d'actions Klépierre : 60

#### Mandats en cours au 31 décembre 2016

##### Klépierre

- Membre du Comité des investissements
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations

##### Hors Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance :
  - NVDU Acquisition B.V. (Pays-Bas)
  - Nutreco N.V. (Pays-Bas)
  - Mammoet Holding B.V. (Pays-Bas)
  - ERIKS N.V. (Pays-Bas)
  - Vanderlande Industries Holding B.V. (Pays-Bas)
- Membre non exécutif :
  - SHV Interholding (Suisse)
- Membre du Conseil d'administration :
  - Nederlandse Participatie Maatschappij N.V. (Belgique)

#### Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

##### Klépierre

Néant

##### Hors Klépierre

- Directeur Général :
  - NPM Capital N.V. (Pays-Bas)
  - NIBC Bank N.V., La Haye (Pays-Bas)
- Membre du Conseil d'administration :
  - Nederlandse Vereniging van Banken (Association des banquiers néerlandais) (Pays-Bas)
- Membre non exécutif du Directoire :
  - Fidea N.V. (Belgique)
- Membre du Conseil de surveillance :
  - Dura Vermeer N.V. (Pays-Bas)
  - AON Groep Nederland B.V. (Pays-Bas)
  - NL Healthcare (Pays-Bas)
- Membre du Comité de surveillance :
  - Vesteda (Pays-Bas)



**STEVEN FIVEL** — Adresse professionnelle : 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

56 ans – Titulaire d'un Bachelor of Science en Comptabilité de l'université de l'Indiana et Doctorat en Droit (J.D.) de The John Marshall Law School, Chicago – Nationalité américaine

#### Parcours professionnel

Steven Fivel débute sa carrière en tant qu'adjoint du Procureur Général de l'État d'Indiana. En 1988 en tant qu'avocat, il prend en charge des opérations financières sur des centres commerciaux, des opérations de développement et de redéveloppement immobiliers, de joint-ventures et de gestion. En 1997, il rejoint BrightPoint où il a occupé les fonctions de Vice-Président, Directeur Juridique et Secrétaire Général. En mars 2011, il intègre Simon Property Group en tant que Directeur Juridique Adjoint et Secrétaire Général Adjoint où il est Responsable des départements juridiques Développement, Opérations et Fiscalité. Steven Fivel a été nommé Directeur Juridique et Secrétaire Général de Simon Property Group Inc. le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Nombre d'actions Klépierre : 62

#### Mandats en cours au 31 décembre 2016

##### Klépierre

- Président du Comité du développement durable
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité des investissements

##### Hors Klépierre

Néant

#### Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

##### Klépierre

- Président du Conseil de surveillance de Klémurs

##### Hors Klépierre

Néant



**STANLEY SHASHOUA** — Adresse professionnelle : 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

46 ans – titulaire d'un Bachelor of Arts en Relations Internationales de l'université de Brown et d'un MBA en Finance de la Wharton School – Nationalité américaine

**Parcours professionnel**

Stanley Shashoua est Directeur du Développement International chez Simon Property Group Inc. Auparavant, il était Managing Partner chez LionArc Capital LLC, un fonds d'investissement privé, qui a négocié et géré des opérations immobilières et de private equity pour un montant total de plus de 500 millions de dollars US depuis 2007. Avant d'entrer chez LionArc Capital LLC, Stanley Shashoua était Partner chez HRO Asset Management LLC où il était chargé de l'acquisition et de la gestion de biens immobiliers pour le compte de clients institutionnels (il a géré des opérations représentant plus d'un milliard de dollars US et une superficie supérieure à 278 700 m<sup>2</sup>). Il a également travaillé chez Dresdner Kleinwort Wasserstein.

**Nombre d'actions Klépierre : 60**

**Mandats en cours au 31 décembre 2016**

**Klépierre**

- Membre du Comité des investissements
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité du développement durable

**Hors Klépierre**

- Membre du Conseil d'administration :
  - Simon Canada Management Limited (Canada)
  - Mitsubishi Estate Simon Co. Ltd (Japon)
  - Shinsegae Simon Co. Inc (Corée du Sud)
  - Genting Simon Sdn Bhd (Malaisie)
  - Premier Outlets de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)
  - CPGOM Partners de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)
  - Outlet Services HoldCo Ltd (Île Jersey)
- Gérant :
  - Outlet Site JV Sarl (Luxembourg)
  - HBS Global Properties LLC (États-Unis)
  - Aero Opco LLC (États-Unis)

**Mandats échus au cours des cinq derniers exercices**

Néant



**CATHERINE SIMONI** — Adresse professionnelle : 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

52 ans – Diplômée d'ingénierie de l'université de Nice – Nationalité française

**Parcours professionnel**

Catherine Simoni a occupé pendant 14 ans le poste de responsable France et Belgique des fonds immobiliers Europe du groupe Carlyle qu'elle a quitté en décembre 2014. Auparavant, elle a été Directeur chez SARI Développement, la branche développement de Nexity, où elle était responsable de la mise en œuvre des plans d'affaires sur plusieurs grands programmes de développement de bureaux en France, incluant leur location et leur vente. Précédemment, elle avait été Directeur chez Robert & Finestate, une filiale de J.E. Robert Company, où elle avait travaillé sur des transactions immobilières et des prêts adossés à des actifs immobiliers en France, en Espagne, en Belgique et en Italie.

**Nombre d'actions Klépierre : 60**

**Mandats en cours au 31 décembre 2016**

**Klépierre**

- Membre du Comité du développement durable

De plus, Catherine Simoni a été nommée membre du Comité des nominations et des rémunérations le 2 février 2017.

**Hors Klépierre**

Néant

**Mandats échus au cours des cinq derniers exercices**

**Klépierre**

Néant

**Hors Klépierre**

- Managing Director France – The Carlyle Group



**ROSE-MARIE VAN LERBERGHE** — Adresse professionnelle : 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

70 ans – Diplômée de l'École nationale d'administration, de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École normale supérieure, agrégée de philosophie et licenciée d'histoire – Nationalité française

#### Parcours professionnel

Rose-Marie Van Lerberghe a commencé sa carrière comme Inspecteur à l'Inspection générale des Affaires sociales, puis a assumé les fonctions de Sous-Directeur de la Défense et de la Promotion de l'Emploi à la Délégation à l'emploi du ministère du Travail. En 1986, elle rejoint le groupe Danone, où elle a exercé en particulier les fonctions de Directeur Général des Ressources humaines. En 1996, elle devient Délégué général à l'Emploi et à la Formation professionnelle au ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Elle devient par la suite Directeur Général de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris. En 2006, elle prend la Présidence du Directoire du groupe Korian, fonction qu'elle exercera jusqu'en 2011. Entre janvier 2010 et janvier 2014, Rose-Marie Van Lerberghe était membre du Conseil Supérieur de la Magistrature. Aujourd'hui, elle est membre du Conseil de l'Ordre de la Légion d'honneur.

**Nombre d'actions Klépierre : 100**

#### Mandats en cours au 31 décembre 2016

##### Klépierre

- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations

##### Hors Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
  - Bouygues (société cotée)
  - CNP Assurances (société cotée)
  - Fondation Hôpital Saint-Joseph
- Président du Conseil d'administration :
  - Orchestre des Champs-Élysées dirigé par Philippe Herreweghe

#### Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

##### Klépierre

Néant

##### Hors Klépierre

- Président du Conseil d'administration :
  - Fondation Institut Pasteur
- Membre du Conseil d'administration :
  - Air France
  - Casino Guichard-Perrachon



**FLORENCE VON ERB** — Adresse professionnelle : 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

57 ans – Diplômée de HEC Paris, option finance – Nationalité française

#### Parcours professionnel

Florence von Erb débute sa carrière en finance chez JP Morgan où elle a travaillé au sein des bureaux de Paris, Londres et New York, se spécialisant dans le domaine des marchés financiers internationaux. Elle y exerce des fonctions dans les départements de Trésorerie, Banque d'Affaires, Restructuration de la Dette des pays d'Amérique latine et Produits Dérivés. En 2000, elle rejoint Adair Capital, une société de gestion de hedge funds basée à New York en qualité de Managing Director. Elle décide ensuite de se consacrer à des causes humanitaires et caritatives et devient Président et représentant au sein de l'Organisation des Nations unies (ONU) de Make Mothers Matter International en 2004. En 2006, elle a cofondé Sure We Can Inc. Depuis 2014, elle est un membre actif de différents comités de l'ONU (Comité des organisations non gouvernementales sur le développement social, Comité de la condition de la femme et Comité de la famille) et exerce le mandat d'administrateur indépendant d'Ipsos SA.

**Nombre d'actions Klépierre : 150**

#### Mandats en cours au 31 décembre 2016

##### Klépierre

- Membre du Comité d'audit

##### Hors Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
  - Ipsos (société cotée)
  - Fondation Ipsos
  - Fourpoints

#### Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

##### Klépierre

Néant

##### Hors Klépierre

- Président :
  - Make Mothers Matter International
- Co-Fondateur :
  - Sure We Can Inc.

## Une composition équilibrée

À la date d'enregistrement du document de référence de la Société, le Conseil de surveillance est donc composé de 10 membres, soit :

- 3 membres désignés sur proposition de Simon Property Group : David Simon (Président du Conseil de surveillance), Steven Fivel et Stanley Shashoua ;
- 1 membre désigné sur proposition d'APG : Jeroen Drost ;
- 6 membres indépendants (mentionnés ci-après).

Le Conseil de surveillance s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités spécialisés afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Compte tenu des éléments présentés ci-après et au regard des critères de diversité examinés, le Conseil de surveillance considère que sa composition actuelle est satisfaisante. Il reste néanmoins attentif à l'examen de toutes pistes d'amélioration qui pourraient s'avérer dans l'intérêt de la Société ou favoriser son développement.

## Des compétences variées et complémentaires représentées au sein du Conseil de surveillance

La matrice des compétences des différents membres du Conseil au 31 décembre 2016 figure ci-dessous.

Nom	Expérience internationale	Secteur immobilier	Finance	Retail	Expérience managériale	Ressources humaines et gouvernance	Digital
David Simon	X	X	X	X	X		
John Carrafiell	X	X	X		X		
Béatrice de Clermont-Tonnerre	X				X		X
Bertrand de Feydeau		X		X	X	X	
Jeroen Drost	X		X		X		
Steven Fivel	X	X	X		X	X	
Stanley Shashoua	X	X	X	X	X		
Catherine Simoni	X	X			X		
Rose-Marie Van Lerberghe			X		X	X	
Florence Von Erb	X		X		X		

Le Conseil de surveillance estime que les compétences des membres du Conseil sont variées et complémentaires, certains membres disposant de compétences stratégiques et d'autres de compétences financières ou de compétences plus spécifiques (communication financière, sociale et juridique, connaissance du secteur immobilier ou du commerce, expérience managériale).

## Une représentation équilibrée des femmes et des hommes

Le Conseil de surveillance est composé de 4 femmes sur 10 membres, soit une proportion de 40 %, en ligne avec les dispositions du Code de commerce et les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Par ailleurs, dans le cadre de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016, comme indiqué dans la section « Évolution de la composition du Conseil de surveillance au cours des exercices 2016 et 2017 » ci-après, il est proposé de renouveler, pour une durée de trois ans, les mandats de Florence Von Erb et Catherine Simoni. Si le renouvellement de ces mandats était approuvé par l'Assemblée Générale, la proportion de femmes serait alors portée à l'issue de ladite Assemblée à 44,45 % au sein d'un Conseil composé alors de 9 membres.

## Une forte dimension internationale

Le Conseil de surveillance comprend trois nationalités différentes (américaine, néerlandaise et française) et est composé de cinq membres de nationalité étrangère (David Simon, Jeroen Drost, John Carrafiell, Steven Fivel et Stanley Shashoua).

Fortement attaché à son caractère international, le Conseil de surveillance a souhaité proposer à l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016, de renouveler, pour une durée de trois ans, le mandat de Stanley Shashoua, de même que les mandats de Catherine Simoni et Florence Von Erb dont les expériences professionnelles sont orientées à l'international (le lecteur est invité à se référer à la section « Évolution de la composition du Conseil de surveillance au cours des exercices 2016 et 2017 » ci-après).

## Un Conseil composé à 60 % d'indépendants

### Rappel de la procédure de qualification de membre indépendant du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance reprend en intégralité la définition de l'indépendance donnée par le Code AFEP-MEDEF pour apprécier le caractère indépendant d'un membre.

La qualification de membre indépendant du Conseil de surveillance est examinée chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations, sur la base de l'analyse des réponses des membres du Conseil de surveillance à un questionnaire individuel d'indépendance qui leur est adressé en amont.

Les résultats de l'analyse du Comité des nominations et des rémunérations sont ensuite communiqués au Conseil de surveillance qui examine alors la situation de chacun des membres du Conseil de surveillance.

Les conclusions de l'examen du Conseil de surveillance sont présentées chaque année aux actionnaires, dans le document de référence.

### Conclusions de l'examen concernant le critère des relations d'affaires entre Klépierre et les membres du Conseil de surveillance

L'examen du critère des relations d'affaires fonctionne en deux étapes. Tout d'abord, le Comité des nominations et des rémunérations puis le Conseil de surveillance vérifient l'existence d'une relation d'affaires. Si celle-ci est avérée, un examen plus poussé est alors conduit

afin d'évaluer la nature significative ou non de cette relation, par l'application de critères qualitatifs (contexte, historique et organisation de la relation, pouvoirs respectifs des parties) et quantitatifs (matérialité de la relation pour les parties).

À la date d'enregistrement du présent document de référence, les examens auxquels il a été procédé ont révélé qu'aucun des membres du Conseil de surveillance n'entretenait de relations d'affaires avec Klépierre.

### Conclusions de l'examen concernant l'ensemble des critères d'indépendance

À l'occasion de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des membres du Conseil de surveillance menée le 2 février 2017, le Conseil de surveillance a conclu que les six membres du Conseil de surveillance suivants étaient indépendants, soit une proportion de 60 % de membres indépendants au sein du Conseil :

Critères d'indépendance	John Carrafiell	Bertrand de Feydeau	Béatrice de Clermont-Tonnerre	Catherine Simoni	Rose-Marie Van Lerberghe	Florence Von Erb	Explication de la dérogation du critère relatif à la durée du mandat
Absence de statut de salarié ou de mandataire social au cours des 5 années précédentes	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Absence de mandats croisés	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Absence de relations d'affaires	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Absence de lien familial proche avec un dirigeant	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Absence de relation de commissariat aux comptes au cours des 5 années précédentes	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Absence de statut de membre du Conseil de surveillance de la Société depuis plus de 12 ans	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Bien que la durée de son mandat ait dépassé 12 ans, Monsieur Bertrand de Feydeau a toujours fait preuve d'une complète indépendance dans sa contribution aux travaux du Conseil. Compte tenu du stade avancé de sa carrière, il n'est pas à craindre que cette indépendance décline à l'avenir et il ne peut être soupçonné d'avoir développé une proximité avec la Société ou ses dirigeants qui soit de nature à compromettre son indépendance

À la suite de la recommandation formulée par l'Autorité des marchés financiers, un tableau faisant apparaître la liste des membres du Conseil de surveillance considérés comme indépendants à la date du présent document de référence, au regard de l'évaluation effectuée par le Conseil de surveillance et du Code AFEP-MEDEF, est donné ci-après.

	Indépendance des membres du Conseil élus au regard	
	de l'évaluation par le Conseil de surveillance	du Code AFEP-MEDEF
David Simon	Non	Non
John Carrafiell	Oui	Oui
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Oui	Oui
Bertrand de Feydeau	Oui	Non
Jeroen Drost	Non	Non
Steven Fivel	Non	Non
Stanley Shashoua	Non	Non
Catherine Simoni	Oui	Oui
Rose-Marie Van Lerberghe	Oui	Oui
Florence Von Erb	Oui	Oui

En ce qui concerne la composition des comités spécialisés, la proportion de membres indépendants en leur sein est la suivante :

- 75 % en ce qui concerne le Comité d'audit (dont le Président) ;
- 60 % en ce qui concerne le Comité des nominations et des rémunérations (dont le Président) ;
- 50 % en ce qui concerne le Comité du développement durable ;
- 20 % en ce qui concerne le Comité des investissements.

## Évolution de la composition du Conseil de surveillance au cours des exercices 2016 et 2017

### Changements intervenus en 2016

Départs/nominations/renouvellements intervenus au cours de l'exercice 2016	
David Simon, Président	Non concerné
John Carrafiell	Non concerné
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Nommée pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016
Bertrand de Feydeau	Mandat renouvelé pour une durée d'un an par l'Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016
Jeroen Drost	Non concerné
Steven Fivel	Non concerné
Bertrand Jacquillat	Mandat arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016
Stanley Shashoua	Non concerné
Catherine Simoni	Non concernée
Rose-Marie Van Lerberghe	Mandat renouvelé pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016
Florence Von Erb	Ratification de la cooptation de Florence Von Erb intervenue lors du Conseil de surveillance du 17 février 2016 par l'Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016 pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires appelée en 2017 à statuer sur les comptes de l'exercice 2016

### Mandats des membres du Conseil de surveillance arrivant à échéance en 2017

Les mandats suivants arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 18 avril 2017 :

- mandat de Bertrand de Feydeau, membre du Conseil de surveillance depuis 1998, également Président du Comité des nominations et des rémunérations et membre du Comité des investissements ;
- mandat de Florence Von Erb, membre du Conseil de surveillance depuis 2016 et également membre du Comité d'audit ;
- mandat de Stanley Shashoua, membre du Conseil de surveillance depuis 2015, également membre du Comité des investissements, du Comité d'audit et du Comité du développement durable ; et
- mandat de Catherine Simoni, membre du Conseil de surveillance depuis 2012, également membre du Comité du développement durable et du Comité des nominations et des rémunérations.

Catherine Simoni, Florence Von Erb et Stanley Shashoua ont souhaité se porter candidats à leur propre succession. Compte tenu de leurs compétences et de leur apport enrichissant aux travaux du Conseil de surveillance, ce dernier a souhaité proposer à l'Assemblée Générale du 18 avril 2017 de renouveler le mandat de ces trois membres, pour une durée de trois ans. Il est par ailleurs envisagé que Catherine Simoni, Florence Von Erb et Stanley Shashoua continuent à participer aux comités spécialisés dont ils sont actuellement membres et intègrent, le cas échéant, d'autres comités spécialisés, dans le respect des règles de composition desdits comités fixées par le Code AFEP-MEDEF.

Bertrand de Feydeau n'a, quant à lui, pas souhaité se porter candidat à sa propre succession. Le Conseil de surveillance a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de ne pas procéder à son remplacement lors de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017, ayant considéré que le Conseil disposera même après ce départ de l'ensemble des compétences qui lui sont nécessaires pour conduire ses travaux. Le Conseil de surveillance serait ainsi composé de neuf membres. Bertrand de Feydeau étant par ailleurs Président du Comité des nominations et des rémunérations, il sera remplacé à ce poste par un membre indépendant du Conseil.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 18 avril 2017 des renouvellements susvisés, la composition du Conseil de surveillance présenterait les caractéristiques suivantes :

Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2017	
Taux d'indépendance	55,56 %
Taux de féminisation	44,45 %
Taux de membres du Conseil de surveillance de nationalité étrangère	55,56 %

### Conflit d'intérêts – Condamnation pour fraude

À la date de dépôt du présent document de référence et à la connaissance de la Société :

- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire et/ou les membres du Conseil de surveillance ;
- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Directoire et/ou de l'un des membres du Conseil de surveillance ;
- aucun d'entre eux n'a fait l'objet au cours des cinq dernières années d'une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Directoire et de l'un des membres du Conseil de surveillance ;

- aucun d'entre eux n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années ;
- aucun d'entre eux n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance de la Société prévoit que les membres du Conseil informeront le Conseil de surveillance de tout conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et s'abstiendront de voter la délibération correspondante.

Aucun conflit d'intérêts, même potentiel, n'a été porté à la connaissance du Conseil de surveillance.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs, à l'égard de l'émetteur, de l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

Il est par ailleurs précisé que les membres du Directoire doivent solliciter l'avis du Conseil de surveillance avant d'accepter un nouveau mandat dans une société cotée, étant précisé que chaque membre du Directoire ne peut détenir plus de deux mandats dans des sociétés cotées, y compris étrangères, à l'extérieur du Groupe.

### Prévention des délits d'initié/Déontologie boursière

Les mandataires sociaux et les personnes assimilées, ainsi que les personnes ayant avec eux des liens personnels étroits, sont tenus de procéder à la déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société. De plus, les dirigeants s'interdisent d'intervenir à titre personnel sur les titres de Klépierre pendant les périodes suivantes :

- pendant 15 jours calendaires avant la publication de l'information trimestrielle des 1<sup>er</sup> et 3<sup>e</sup> trimestres de l'exercice social ;
- pendant 30 jours calendaires avant la publication du communiqué de presse relatif aux résultats semestriels ou aux résultats annuels ;
- pendant la période comprise entre la date à laquelle Klépierre a connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une influence significative sur le cours des titres et la date à laquelle cette information est rendue publique.

Les dirigeants ne sont donc autorisés à intervenir sur les titres de Klépierre que le lendemain de la publication des informations concernées.

L'interdiction d'intervention susmentionnée a été étendue aux collaborateurs en position d'initié permanent. Enfin, des collaborateurs peuvent être identifiés en tant qu'initiés occasionnels et tenus ponctuellement à la même interdiction pour les périodes où sont conduites des opérations pouvant influencer le cours du titre de Klépierre.

Les modalités pratiques d'application sont définies dans une Charte de déontologie boursière, régulièrement actualisée par la fonction Déontologie du groupe Klépierre (et notamment à l'occasion de l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation européenne sur les abus de marché).

#### 5.1.1.2 Fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance de la Société s'est doté d'un règlement intérieur fixant notamment les règles relatives à ses réunions, ses pouvoirs et la répartition des jetons de présence entre les membres. Le règlement intérieur du Conseil de surveillance peut être consulté sur le site internet de la Société : [www.klepierre.com](http://www.klepierre.com).

#### Missions du Conseil de surveillance

Le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire est exercé par le Conseil de surveillance.

À toute époque de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil de surveillance :

- nomme les membres du Directoire ; il fixe leur rémunération ;
- nomme et révoque le Président du Directoire et, éventuellement, désigne parmi les membres du Directoire, un ou plusieurs Directeurs Généraux et met fin, le cas échéant, à leurs fonctions ;

- reçoit un rapport du Directoire sur la marche des affaires sociales chaque fois qu'il le juge nécessaire et au moins une fois par trimestre ;
- vérifie et contrôle les comptes sociaux et, le cas échéant, les comptes consolidés établis par le Directoire et présentés par celui-ci dans les trois mois de la clôture de l'exercice, accompagnés d'un rapport écrit sur la situation de la Société et l'activité de celle-ci pendant l'exercice écoulé ;
- présente à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes sociaux et, le cas échéant, sur les comptes consolidés, ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice ;
- convoque l'Assemblée Générale des actionnaires, si nécessaire, et arrête son ordre du jour ;
- décide du déplacement du siège social dans le même département ou dans un département limitrophe, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale ordinaire ;
- autorise les conventions projetées entre la Société et un membre du Conseil de surveillance ou du Directoire et les conventions assimilées, conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce ;
- autorise la cession d'immeubles par nature ainsi que la cession totale ou partielle de participations et la constitution de sûretés sur les biens sociaux. Le Conseil de surveillance peut, dans la limite d'un montant qu'il fixe pour chacune d'elles, autoriser le Directoire à procéder aux opérations visées ci-dessus ; lorsqu'une opération dépasse le montant ainsi fixé, l'autorisation du Conseil de surveillance est requise dans chaque cas.

Le Président du Conseil de surveillance donne au Directoire son assentiment préalable à la désignation des personnes appelées à exercer les fonctions de représentant permanent de la Société au Conseil d'administration ou au Conseil de surveillance d'une autre société anonyme, sauf en ce qui concerne les sociétés dépendant du groupe Klépierre.

Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumettent pour avis à leur examen.

Le Conseil de surveillance fixe par un règlement intérieur les modalités suivant lesquelles il exerce ses pouvoirs et consent des délégations à son Président. Ce règlement intérieur précise la liste des décisions pour lesquelles le Directoire doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil de surveillance. À ce titre :

- le Conseil de surveillance donne au Directoire son accord préalable sur les propositions d'affectation des résultats de l'exercice écoulé ;
- sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance les décisions suivantes du Directoire :
  - les opérations susceptibles d'affecter la stratégie de la Société et de son Groupe, et de modifier leur structure financière et leur périmètre d'activité,
  - les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social,
  - les opérations suivantes dans la mesure où elles dépassent chacune 8 000 000 d'euros ou sa contre-valeur en toutes monnaies :
    - acquérir ou céder, directement ou indirectement, tous actifs (y compris des immeubles par nature ou des participations), à l'exception de toutes opérations entre entités du groupe Klépierre,



- en cas de litige, passer tous traités et transactions, accepter tous compromis.

Le Conseil de surveillance est seul compétent pour modifier son règlement intérieur.

### Réunions du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, au moins quatre fois par an, soit au siège social, soit en tout autre endroit, sur convocation du Président et examine toute question inscrite à l'ordre du jour par le Président ou le Conseil statuant à la majorité simple.

Les convocations transmises par le Secrétaire du Conseil sont faites par lettre, télex, télégramme, télécopie ou verbalement.

Toutefois, le Président du Conseil de surveillance doit convoquer le Conseil à une date qui ne peut être postérieure de 15 jours à la date de convocation lorsqu'un membre au moins du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil de surveillance lui présentent une demande motivée en ce sens. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour.

En pratique, le Président s'efforce de respecter un délai de sept jours entre les convocations et les séances du Conseil de surveillance. Il s'efforce également de tenir compte des contraintes d'agenda des membres du Conseil de surveillance de manière à assurer la présence du plus grand nombre de membres à chaque séance.

La présence de la moitié au moins des membres du Conseil de surveillance est nécessaire pour la validité des délibérations.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent participer aux délibérations du Conseil par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, à l'exception des délibérations relatives à la vérification et au contrôle des comptes annuels et consolidés.

Des membres de la Direction peuvent assister avec voix consultative aux réunions du Conseil, à l'initiative du Président, mais aucune disposition d'ordre interne à la Société ne prévoit la présence obligatoire des membres du Directoire aux réunions du Conseil de surveillance. Il en résulte que des réunions peuvent être tenues hors de la présence des membres du Directoire. Cela est d'ailleurs systématiquement le cas lors de l'étude de leur rémunération.

Les réunions du Conseil de surveillance se tiennent en anglais et en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Conseil de surveillance, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage égal des voix, la voix du Président de séance est prépondérante.

Il est tenu au siège social un registre des présences signé par les membres du Conseil de surveillance participant à la séance, en leur nom ou pour les autres membres du Conseil de surveillance qu'ils représentent. Un membre du Conseil de surveillance peut en effet donner, par lettre, télex ou télégramme, mandat à un autre membre du Conseil de surveillance de le représenter à une séance du Conseil. Chaque membre du Conseil de surveillance ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule des procurations ainsi reçues. Les procurations, données par lettres, éventuellement télécopiées, par télex ou télégramme sont annexées au registre des présences.

Pour autant, il est suffisamment justifié du nombre des membres du Conseil de surveillance en exercice ainsi que de leur présence

ou de leur représentation à une séance du Conseil de surveillance, par la production d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la délibération.

Les membres du Conseil de surveillance, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil de surveillance, sont tenus à la discrétion en ce qui concerne les délibérations du Conseil ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le Président.

### Évaluation du Conseil de surveillance

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance, dont il est rendu compte dans le document de référence, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci (se reporter au paragraphe « Évaluation 2015 du Conseil de surveillance » ci-dessous).

### Formation des membres du Conseil de surveillance

Chaque membre du Conseil de surveillance peut bénéficier, à sa nomination et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de l'entreprise, son activité et ses métiers. Par ailleurs, les membres du Comité d'audit bénéficient, lors de leur nomination et à leur demande, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de la Société.

Les membres du Conseil sont les destinataires d'une revue de presse qui leur est communiquée sur une base régulière, faisant état de l'actualité du Groupe ainsi que des évolutions économiques ou juridiques susceptibles de l'impacter. Les membres reçoivent également une documentation spécialisée précisant les différentes évolutions sectorielles propres à l'environnement de Klépierre.

Par ailleurs, un programme à destination prioritaire des nouveaux membres du Conseil de surveillance (étant précisé que ce programme est bien évidemment ouvert à l'ensemble des autres membres du Conseil, si ces derniers souhaitent y prendre part) est déployé lors de leur prise de fonctions, dans le but de répondre aux objectifs suivants :

- faciliter leur prise de connaissance des données du Groupe ;
- connaître les métiers spécifiques du Groupe (tels que ceux du développement, de la construction, du leasing ou encore du marketing, etc.) ;
- connaître l'organisation du Groupe ;
- faciliter l'accès aux informations permettant le bon exercice de leur mandat.

Ce programme consiste tout d'abord en des échanges avec différents opérationnels. Dans ce cadre, des rencontres sont organisées avec un certain nombre de cadres du Groupe : les membres du Directoire, le Directeur des Investissements, le Directeur Financier Adjoint, le Directeur du Développement, le Directeur Général des Centres Commerciaux France Belgique ; le Directeur Juridique et Ressources Humaines, un ou plusieurs Directeur(s) pays.

Par la suite, les membres du Conseil de surveillance sont invités à participer, selon leur disponibilité, à la visite d'un ou plusieurs actifs immobiliers (choisis parmi les actifs les plus caractéristiques du patrimoine) en compagnie d'un opérationnel afin de mieux appréhender les métiers de l'entreprise.

Enfin, les nouveaux membres du Conseil se voient dispensés une formation à l'outil Diligent Board Books afin de leur permettre de maîtriser ce dispositif de suivi des dossiers du Conseil.

### 5.1.1.3 Travaux du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2016

Le Conseil s'est réuni 10 fois au cours de l'exercice 2016, avec un taux moyen de participation de ses membres supérieur à 95 %. Le taux de présence par membre du Conseil de surveillance est présenté dans le tableau ci-dessous :

Taux individuel de présence aux réunions du Conseil de surveillance	
David Simon, Président du Conseil	100 %
John Carrafiell	100 %
Béatrice de Clermont-Tonnerre	88 %*
Bertrand de Feydeau	90 %
Jeroen Drost	100 %
Steven Fivel	100 %
Stanley Shashoua	100 %
Catherine Simoni	90 %
Rose-Marie Van Lerberghe	90 %
Florence Von Erb	100 %*

\* Pourcentage calculé sur la base du nombre de réunions depuis l'entrée en fonction des nouveaux membres du Conseil de surveillance

Les principaux points débattus au cours de ces séances ont porté sur :

#### – les comptes et le budget :

- (i) comptes sociaux et consolidés clos le 31 décembre 2015,
- (ii) comptes consolidés semestriels du 30 juin 2016,
- (iii) documents de gestion prévisionnelle,
- (iv) rapports trimestriels d'activité du Directoire,
- (v) actualisation du budget 2016 et adoption du budget 2017 ;

#### – les autorisations au Directoire :

- (i) l'autorisation annuelle consentie au Directoire pour délivrer des cautions, avals et garanties,
- (ii) autorisations d'investissements et de désinvestissements en France et à l'étranger,
- (iii) autorisation de conventions réglementées,
- (iv) autorisations en matière de financement ;

#### – la gouvernance d'entreprise :

- (i) proposition de renouvellement/nomination des membres du Conseil de surveillance,
  - (ii) composition du Conseil et des comités spécialisés,
  - (iii) auto-évaluation de son fonctionnement,
  - (iv) situation des membres du Directoire (en ce compris la nomination d'un nouveau Président du Directoire),
  - (v) rémunération des membres du Directoire ;
- la préparation de l'Assemblée Générale annuelle 2016,
  - le plan d'attribution d'actions gratuites 2016,
  - le régime fiscal néerlandais FBI,
  - la modification du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

### Évaluation 2015 du Conseil de surveillance

Comme précédemment indiqué, le Conseil procède chaque année à une évaluation formalisée de son fonctionnement et de celui de ses comités spécialisés. Il s'agit, comme le requiert le Code AFEP-MEDEF, de vérifier que l'ordre du jour de ses travaux englobe l'étendue de ses missions, que les questions importantes ont été préparées et débattues de façon satisfaisante et d'apprécier la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil ainsi que son implication dans les délibérations.

Pour 2015, une évaluation formalisée a été réalisée, par le biais d'un questionnaire adressé aux membres du Conseil de surveillance. Ce questionnaire comportait 25 questions assorties d'une échelle de notation et invitait par ailleurs les membres à rédiger des commentaires qualitatifs sur différentes thématiques. Il était en outre demandé aux membres de formuler un avis sur la composition du Conseil et des comités, le nombre de réunions de ces instances, la préparation et la tenue des séances, le rôle et l'exécution de leurs missions par les comités spécialisés, et de façon générale, la qualité et l'efficacité des débats.

Il est ressorti de l'évaluation que les membres du Conseil de surveillance ont exprimé leur satisfaction globale concernant le fonctionnement du Conseil et des comités.

Les points d'amélioration concernaient principalement le délai de transmission des documents aux membres du Conseil et le temps passé sur les sujets stratégiques ou liés à l'activité du Groupe.

Ces remarques ont été prises en compte et dans l'optique d'améliorer le fonctionnement du Conseil et des comités, il a été décidé d'anticiper la mise à disposition de la documentation, de manière à ce que celle-ci soit rendue disponible plus en amont des réunions. Par ailleurs, le Président du Conseil a souhaité que l'ordre du jour du Conseil intègre désormais de manière systématique des points récurrents liés à l'activité du Groupe avec des focus spécifiques par zone géographique et à la situation financière de Klépierre.

Pour 2016, l'évaluation formalisée du Conseil de surveillance a également été réalisée en interne, à l'aide d'un questionnaire remis aux membres du Conseil. Il en sera rendu compte aux actionnaires dans le document de référence relatif à l'exercice 2017.

### 5.1.2 Comités spécialisés

Pour exercer ses missions, le Conseil de surveillance a institué des comités spécialisés. Dans son domaine de compétence, chaque comité émet des propositions, recommandations et avis selon le cas, et rend compte de ses missions au Conseil de surveillance.

Ces comités sont :

- le Comité des investissements ;
- le Comité d'audit ;
- le Comité des nominations et des rémunérations ;
- le Comité du développement durable.

### 5.1.2.1 Comité des investissements

#### Composition du Comité des investissements

Ce Comité est composé au minimum de 3 membres et au maximum de 6 membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du dépôt du présent document de référence ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours de l'exercice :

Noms	Modifications intervenues au cours de l'exercice
David Simon, Président	
Bertrand de Feydeau	
Jeroen Drost	N/A
Steven Fivel	
Stanley Shashoua	

La proportion de membres indépendants est de 20 %.

#### Fonctionnement du Comité des investissements

Le Comité se réunit au moins deux fois par an, étant précisé que le calendrier de ses réunions est fixé par le Conseil. Le Comité peut toutefois se réunir à la demande d'au moins deux de ses membres.

Les membres du Comité peuvent participer aux réunions du Comité par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité doit être présente. Un membre du Comité ne peut se faire représenter.

Les réunions du Comité se tiennent en anglais et en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Comité, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

#### Travaux du Comité des investissements

##### Missions

Ce Comité a pour rôle d'étudier les dossiers d'investissements ou de cessions qui lui sont proposés avant qu'ils ne soient formellement autorisés par le Conseil de surveillance. Pour cela, il examine les caractéristiques immobilières, commerciales, juridiques et financières des opérations. En particulier, il veille à ce que ces opérations soient cohérentes avec la stratégie et respectent les critères d'investissement du groupe Klépierre. Avant de délivrer un avis favorable, le Comité des investissements peut, si besoin, demander des informations supplémentaires, préconiser certaines modifications de tout ou partie des éléments immobiliers, commerciaux, juridiques ou financiers.

##### Travaux du Comité des investissements en 2016

En 2016, le Comité des investissements s'est réuni 4 fois, avec un taux moyen de participation de ses membres de 90 %.

Les dossiers les plus significatifs ont porté sur :

- la cession de deux actifs espagnols, situés à Madrid et à Caceres ;
- la cession du centre commercial Rybnik Plaza, en Pologne ;

- la cession de neuf restaurants Buffalo Grill et d'un retail park, en France ;
- l'acquisition de neuf actifs limitrophes du centre commercial de Blagnac, en France ;
- la cession de 117 lots de copropriété correspondant à 56 boutiques, dépendant du centre commercial Charras, en France ;
- l'acquisition d'une surface de 6 868 m<sup>2</sup> GLA au sein du centre commercial de Nový Smichov, en République tchèque ;
- la cession de trois actifs en Scandinavie (Torp, Suède, Asane et Lillestrøm, Norvège) ;
- la cession du retail park de Maisonément Boissénart, en France ;
- la cession de bureaux situés dans le centre commercial Emporia, à Malmö, en Suède.

### 5.1.2.2 Comité d'audit

#### Composition du Comité d'audit

Ce Comité est composé au minimum de 3 membres et au maximum de 6 membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du dépôt du présent document de référence ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours de l'exercice :

Noms	Modifications intervenues au cours de l'exercice
John Carrafiell, Président	John Carrafiell a été nommé Président du Comité d'audit en remplacement de Bertrand Jacquillat, dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016
Bertrand Jacquillat, Président	Le mandat de Bertrand Jacquillat a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016
Stanley Shashoua	–
Rose-Marie Van Lerberghe	–
Florence Von Erb	Florence Von Erb a été nommée membre du Comité d'audit le 19 avril 2016

La proportion de membres indépendants est de 75 %, dont le Président.

Conformément au rapport du groupe de travail de l'Autorité des marchés financiers sur le Comité d'audit, le Conseil de surveillance a déterminé les critères à prendre en considération pour considérer si une personne a une compétence particulière en matière financière et/ou comptable notamment en ce qui concerne les sociétés cotées. Pour ce faire, le Conseil prend en considération l'expérience professionnelle et/ou la formation académique des profils examinés.

Au regard notamment de leur expérience professionnelle, l'ensemble des membres du Comité d'audit est considéré par le Conseil comme ayant une compétence particulière en matière financière.

#### Fonctionnement du Comité d'audit

Le Comité se réunit au moins deux fois par an, étant précisé que le calendrier de ses réunions est fixé par le Conseil. Le Comité peut toutefois se réunir à la demande d'au moins deux de ses membres.

Les membres du Comité peuvent participer aux réunions du Comité par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité doit être présente. Un membre du Comité ne peut pas se faire représenter.

Les réunions du Comité se tiennent en anglais et en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Comité, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

## Travaux du Comité d'audit

### Missions

Ce Comité reçoit pour missions du Conseil :

1. d'examiner et d'évaluer les documents financiers diffusés par la Société et de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
2. de suivre l'efficacité :
  - 2.1 du contrôle externe de la Société :
    - en émettant une recommandation au Conseil de surveillance sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre, conformément à la réglementation applicable,
    - en émettant une recommandation au Conseil de surveillance, lorsque le renouvellement du mandat du ou des Commissaires aux comptes est envisagé, conformément à la réglementation applicable,
    - en suivant la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission, en tenant compte des constatations et conclusions du Haut conseil du Commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés dans les conditions prévues par la loi, et en examinant chaque année avec les Commissaires aux comptes :
      - leurs plans d'interventions,
      - les conclusions de leurs interventions,
      - leurs recommandations et les suites qui leur sont données ;
    - en s'assurant du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance qui leur sont applicables,
    - en prenant les mesures nécessaires à l'application du paragraphe 3 de l'article 4 du règlement UE n°537/2014 et en s'assurant du respect des conditions posées à l'article 6 dudit règlement. À cette fin, le Comité d'audit discutera notamment avec les Commissaires aux comptes des éléments documentant leur respect des exigences en matière de durée des mandats, de services interdits et de plafond d'honoraires,
    - en approuvant la fourniture par les Commissaires aux comptes, ou les membres de leur réseau, au Groupe, tant en France qu'à l'étranger, de services autres que la certification des comptes, dans les conditions prévues par la procédure interne applicable en la matière, et en particulier après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci,
    - en recevant le rapport complémentaire au rapport d'audit des Commissaires aux comptes et en échangeant avec eux au sujet des questions abordées par ledit rapport ;
  - 2.2 des systèmes de contrôle interne de la Société et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne de Klépierre en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière :

- en évaluant avec les responsables des contrôles internes au niveau de Klépierre les systèmes de contrôle interne, de gestion des risques, et d'audit interne,
- en examinant avec eux :
  - les plans d'interventions et d'actions dans le domaine des contrôles internes,
  - les conclusions de leurs interventions et actions,
  - leurs recommandations et les suites qui leur sont données,
- en examinant les conditions d'application des obligations réglementaires dans le domaine du contrôle interne ;

3. de rendre compte au Conseil de surveillance (i) de l'exercice de ses missions, (ii) des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et de son rôle dans ce processus ;

4. d'informer sans délai le Conseil de surveillance de toute difficulté rencontrée.

Les personnes assistant aux réunions du Comité sont le Président du Directoire, les membres du Directoire (parmi lesquels le Directeur Financier), les représentants des Commissaires aux comptes. Le Directeur Financier Adjoint, le Directeur des Comptabilités et le Directeur du Contrôle Interne assistent également aux réunions.

Le Comité d'audit peut par ailleurs, conformément à son règlement intérieur, entendre toute personne qu'il souhaite, en ce compris tous experts extérieurs, demander au Directoire de procéder à toute audition et lui fournir toute information.

### Travaux du Comité d'audit en 2016

Le Comité d'audit s'est réuni 3 fois au cours de l'exercice 2016, avec un taux de participation de 100 %. Ses principaux travaux ont porté sur :

- l'examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, la revue des événements postérieurs significatifs et leurs impacts, la revue des engagements hors bilan et des risques ;
- le suivi des principaux indicateurs : cash-flow, actif net réévalué et EPRA Earning ;
- le suivi des ratios financiers ;
- le suivi des expertises et de la méthodologie des experts ;
- la revue fiscale du Groupe ;
- les mandats des Commissaires aux comptes et le budget d'honoraires proposé pour l'exercice 2017 ;
- l'examen des conclusions de l'audit légal des Commissaires aux comptes, leur budget 2016 et la déclaration d'indépendance de ces derniers ;
- la réforme européenne de l'audit (European Audit Reform) ;
- la modification du règlement intérieur du Comité d'audit ;
- le bilan des actions 2016 du contrôle interne (gestion des risques, audit interne, éthiques et procédures) ainsi que la validation de son plan d'actions 2017 ;
- le projet de changement de modèle de comptabilisation des immeubles de placement dans les comptes consolidés, passage du modèle au coût à celui à la juste valeur (IAS 40).

### 5.1.2.3 Comité des nominations et des rémunérations

#### Composition du Comité des nominations et des rémunérations

Ce Comité est composé au minimum de 2 membres et au maximum de 5 membres désignés par le Conseil parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du dépôt du présent document de référence ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours de l'exercice :

Noms	Modifications intervenues au cours de l'exercice
Bertrand de Feydeau, Président	-
Jeroen Drost	Jeroen Drost a été nommé membre du Comité des nominations et des rémunérations le 19 avril 2016
Steven Fivel	-
Catherine Simoni	Catherine Simoni a été nommée membre du Comité des nominations et des rémunérations le 2 février 2017
Rose-Marie Van Lerberghe	-

La proportion de membres indépendants est de 60 %, dont le Président.

#### Fonctionnement du Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité se réunit au moins une fois par an, étant précisé que le calendrier de ses réunions est fixé par le Conseil. Le Comité peut toutefois se réunir à la demande d'au moins deux de ses membres.

Les membres du Comité peuvent participer aux réunions du Comité par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité doit être présente. Un membre du Comité ne peut se faire représenter.

Les réunions du Comité se tiennent en anglais et en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Comité, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

#### Travaux du Comité des nominations et des rémunérations

##### Missions

Ce Comité reçoit pour missions du Conseil de formuler auprès de ce dernier des recommandations concernant la nomination des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance, la politique de rémunération du Président, du Vice-Président du Conseil de surveillance et des membres du Directoire (en ce compris la politique d'attribution d'actions de performance ou d'options de souscription ou d'achat d'actions).

##### Travaux du Comité des nominations et des rémunérations en 2016

Il s'est réuni 9 fois au cours de l'exercice 2016, avec un taux moyen de participation de ses membres de 97 %.

Ses principaux travaux ont porté sur :

- la gouvernance du Conseil de surveillance ;
- les renouvellements / nominations des membres du Conseil de surveillance ;
- la composition des comités spécialisés ;
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance ;
- les jetons de présence ;
- le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux (revue, suivi) ;
- la mise en œuvre du plan de succession et, plus particulièrement, la cessation des mandats de Président et membre du Directoire de Laurent Morel ;
- la nomination de Jean-Marc Jestin en qualité de Président du Directoire et la détermination de sa rémunération ;
- l'autorisation de conclure des accords de rupture transactionnels à la suite de la cessation du mandat social de Laurent Morel, afin de mettre fin à son contrat de travail précédemment suspendu et le montant des indemnités susceptibles de lui être versées à ce titre ;
- la rémunération des membres du Directoire ainsi que les modalités de détermination de leur rémunération variable 2016 (revue notamment des critères de détermination de la composante qualitative de la rémunération variable) ;
- l'examen d'un plan d'attribution d'actions gratuites 2016 ;
- la modification du règlement intérieur du Conseil de surveillance et du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations.

Dans le cadre de ses travaux liés à la composition du Conseil de surveillance et des comités spécialisés, le Comité prend en compte des critères de diversité, d'indépendance, de compétence et de mixité avant de proposer au Conseil des renouvellements de membres ou des nominations de nouveaux membres du Conseil ou des comités.

### 5.1.2.4 Comité du développement durable

#### Composition du Comité du développement durable

Ce Comité est composé au minimum de 2 membres et au maximum de 4 membres désignés par le Conseil parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du dépôt du présent document de référence ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours de l'exercice :

Noms	Modifications intervenues au cours de l'exercice
Steven Fivel, Président	-
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Béatrice de Clermont-Tonnerre a été nommée membre du Comité du développement durable le 19 avril 2016
Stanley Shashoua	-
Catherine Simoni	-

La proportion de membres indépendants est de 50 %.

### Fonctionnement du Comité du développement durable

Le Comité se réunit au moins deux fois par an, étant précisé que le calendrier de ses réunions est fixé par le Conseil. Le Comité peut toutefois se réunir à la demande d'au moins deux de ses membres.

Les membres du Comité peuvent participer aux réunions du Comité par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité doit être présente. Un membre du Comité ne peut se faire représenter.

Les réunions du Comité se tiennent en anglais et en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Comité, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

### Travaux du Comité du développement durable

#### Missions

Ce Comité reçoit pour missions du Conseil :

- d'inventorier les principales catégories de risques auxquelles est exposée l'activité de Klépierre ;
- de suivre le programme d'actions arrêté pour y faire face ;
- d'examiner la contribution du groupe Klépierre au développement durable.

### Travaux du Comité du développement durable en 2016

Il s'est réuni 3 fois au cours de l'exercice 2016, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %.

Ses principaux travaux ont porté sur :

- la performance environnementale, sociale et sociétale du Groupe au cours de l'année 2015 et de l'année en cours au moyen d'un suivi trimestriel ;
- l'intégration des nouveaux actifs et des nouveaux pays dans la stratégie développement durable et le déploiement des outils et méthodologies du Groupe ;
- les résultats des principaux indices et agences de notation extra-financière ;
- la consommation énergétique du Groupe, en particulier électrique, et les moyens mis en œuvre pour en améliorer l'efficacité.

## 5.1.3 Directoire

### 5.1.3.1 Composition du Directoire

À la date d'enregistrement du présent document de référence, le Directoire est composé de deux membres :

- Jean-Marc Jestin, Président du Directoire ; et
- Jean-Michel Gault, membre du Directoire et Directeur Général Délégué de Klépierre.

### Biographies des membres du Directoire<sup>(1)</sup>



**Jean-Marc Jestin** — Adresse professionnelle : 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

48 ans – Diplômé de HEC – Nationalité française

#### Parcours professionnel

Jean-Marc Jestin est Président du Directoire de Klépierre depuis le 7 novembre 2016, après avoir exercé en qualité de Directeur des Opérations et membre du Directoire de Klépierre depuis le 18 octobre 2012. Auparavant, Jean-Marc Jestin a occupé différentes fonctions dans des sociétés foncières. Il a notamment été Directeur Financier, puis Chief Operating Officer de la plateforme paneuropéenne Simon Ivanhoë de 1999 à 2007, date à laquelle il a rejoint les équipes internationales d'Unibail-Rodamco en tant que Deputy Chief Investment Officer en charge des acquisitions, des cessions et des opérations de M&A. Jean-Marc Jestin a commencé sa carrière en 1991 chez Arthur Andersen en audit, où il a participé au développement de la Practice Immobilier.

#### Président du Directoire

**Date de première nomination (en qualité de membre du Directoire) :** 18 octobre 2012

**Date de première nomination (en qualité de Président du Directoire) :** 7 novembre 2016

**Dates de début et fin de mandat :** 22 juin 2016 – 21 juin 2019

**Nombre d'actions Klépierre :** 62 419

#### Mandats en cours au 31 décembre 2016

##### Klépierre

Mandats dans diverses filiales\*

##### Hors Klépierre

Néant

#### Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

- Président et Directeur Général Délégué :
  - SAS Immobilière Lidice
  - Rodamco France
- Gérant non associé :
  - Société Foncière Immobilière
- Président :
  - Uni-Commerces
- Directeur Général Délégué :
  - Alba
  - SAS Immobilière Château Garnier
  - Unibail Management
- Co-gérant :
  - Unibail Rodamco SIF France
  - Groupe BEG
  - Foncière d'Investissement
  - Unibail Rodamco SIF Services
  - BAY 1 BAY 2
  - BEG Investissements
  - TC Design
- Gérant :
  - Rodamco Česká republika s.r.o. (renommée Unibail-Rodamco Česká republika s.r.o.) (République tchèque)
  - Centrum Černý Most a.s. (République tchèque)
  - Centrum Praha Jih – Chodov s.r.o. (République tchèque)
  - Rodamco Pankrác a.s. (République tchèque)
  - Moravská Obchodní, a.s. (République tchèque)
  - Euro-Mall Kft (Hongrie)
  - Vezér Center Kft (Hongrie)
  - Rodamco Deutschland GmbH (Allemagne)
  - Arkadia Centrum Handlowe Sp. z o.o. (Pologne)
  - Wileńska Centrum Handlowe Sp. z o.o. (Pologne)
  - Gdańsk Station Shopping Mall Sp. z o.o. (Pologne)
  - Wileńska Station Shopping Mall Sp. z o.o. (Pologne)
  - Łódź Nord Shopping Mall Sp. z o.o. (liquidée) (Pologne)
  - Wrocław Garage Shopping Mall Sp. z o.o. (liquidée) (Pologne)
  - Bydgoszcz Shopping Mall Sp. z o.o. (liquidée) (Pologne)
  - Gliwice Shopping Mall Sp. z o.o. (liquidée) (Pologne)
  - Polskie Domy Handlowe Sp. z o.o. (liquidée) (Pologne)
- Membre du Conseil de surveillance :
  - Rodamco CH1 Sp. z o.o. (Pologne)

\* Aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau des filiales du Groupe.

(1) Conformément au règlement (CE) n° 809-2004 du 29 avril 2004, cette section ne comprend pas la liste des filiales de Klépierre au sein desquelles les mandataires sociaux sont aussi ou ont été membres au cours des cinq dernières années d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance.



**(Jean-Marc Jestin, suite)****Mandats échus au cours des cinq derniers exercices**

— Membre du Conseil d'administration :

- Union Internationale Immobilière
- Rodamco France
- « Andraka » Beteiligungsverwaltungs GmbH (Autriche)
- Donauzentrum Betriebsführungsgesellschaft m.b.H. (Autriche)
- DX – Donauplex Betriebsgesellschaft m.b.H (Autriche)
- SCS Infrastruktur GmbH (Autriche)
- SCS Liegenschaftsverwertung GmbH (Autriche)
- SCS Motor City Süd Errichtungsges.m.b.H. (Autriche)
- SCS Werbegesellschaft mbH (Autriche)
- Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH (Autriche)
- Unibail-Rodamco Austria Verwaltungs GmbH (anciennement Shopping Center Vösendorf Verwaltungsgesellschaft m.b.H.) (Autriche)
- Unibail-Rodamco Invest GmbH (Autriche)
- Unibail-Rodamco Austria Beteiligungsverwaltung GmbH (Autriche)
- Aupark a.s. (Autriche)
- Immobilien-Kommanditgesellschaft Dr. Mühlhäuser & Co.
- Einkaufs-Center Magdeburg (renommée après cession Allee-Center Magdeburg KG) (Allemagne)
- Kommanditgesellschaft Schliebe&Co Geschäftszentrum FrankfurterAllee (Friedrichshein) (renommée Ring-Center I Berlin KG) (Allemagne)
- Rodamco Europe Beheer B.V. (Pays-Bas)
- Rodamco Russia B.V. (Pays-Bas)
- Rodamco Nederland B.V. (Pays-Bas)
- Unibail-Rodamco Nederland B.V. anciennement RNN Monumenten B.V. (Pays-Bas)
- Rodamco Nederland Winkels B.V. (Pays-Bas)
- Rodamco Central Europe B.V. (Pays-Bas)
- Rodamco España B.V. (Pays-Bas)
- Rodamco Austria B.V. (Pays-Bas)
- Rodamco Czech B.V. (Pays-Bas)
- Unibail-Rodamco Poland 1 B.V. (Pays-Bas)
- Unibail-Rodamco Poland 2 B.V. (Pays-Bas)
- Rodamco Deutschland B.V. (Pays-Bas)
- Rodamco Hungary B.V. (Pays-Bas)
- Rodamco Project 1 B.V. (Pays-Bas)
- Cijferzwaan B.V. (Pays-Bas)
- Dotterzwaan B.V. (Pays-Bas)
- European Retail Enterprises II B.V. (Pays-Bas)
- UR Steam SLU (Espagne)
- Essential Whites SLU (Espagne)
- Proyectos Inmobiliarios Time Blue SLU (Espagne)
- Promociones Inmobiliarias Gardiner SLU (Espagne)
- UR Inversiones SLU (Espagne)
- UR Proyecto Badajoz SLU (Espagne)
- UR Spain SAU (Espagne)
- UR Ocio SLU (Espagne)
- Proyactos Inmobiliarios New Visions SLU (Espagne)

**Jean-Michel Gault** — Adresse professionnelle : 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

56 ans – Diplômé de l'École supérieure de commerce de Bordeaux – Nationalité française

**Parcours professionnel**

Jean-Michel Gault est Directeur Général Délégué de Klépierre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Il est membre du Directoire de Klépierre depuis le 1<sup>er</sup> juin 2005. Jean-Michel Gault rejoint Klépierre en 1998 en tant que Directeur Financier, après avoir passé 10 ans au sein du groupe Paribas. En 2009, ses fonctions sont élargies à la Direction du pôle Bureaux. Dans ses dernières fonctions, il avait supervisé la fusion de Klépierre avec la Compagnie Foncière, dont il assumait la Direction Financière au sein du département Investissement Immobilier de Paribas. Auparavant, Jean-Michel Gault était entré chez Cogedim, alors filiale de Paribas, en tant que Responsable des Services Financiers, puis Directeur Financier. Jean-Michel Gault a commencé sa carrière chez GTM International (groupe Vinci) comme Contrôleur Financier.

**Membre du Directoire****Date de première nomination** : 1<sup>er</sup> juin 2005**Dates de début et fin de mandat** : 22 juin 2016 – 21 juin 2019**Nombre d'actions Klépierre** : 42 697**Mandats en cours au 31 décembre 2016****Klépierre**

Mandats dans diverses filiales\*

**Hors Klépierre**

Néant

**Mandats échus au cours des cinq derniers exercices**

Néant

\* Aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau des filiales du Groupe.

### 5.1.3.2 Fonctionnement du Directoire

Le Directoire est nommé par le Conseil de surveillance pour une durée de trois ans. Les membres du Directoire peuvent être révoqués, conformément à la loi et aux statuts de la Société, par le Conseil de surveillance ou par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président. Le Président exerce ses fonctions pendant la durée de son mandat de membre du Directoire. Le Président du Directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation.

La présence de la moitié au moins des membres du Directoire est nécessaire pour la validité des délibérations. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents et représentés. Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il les exerce dans la limite de l'objet social sous réserve, toutefois, de ceux expressément attribués par la loi et les statuts au Conseil de surveillance ou aux Assemblées d'actionnaires.

Sous le contrôle du Conseil de surveillance, il doit notamment :

- une fois par trimestre au moins, présenter un rapport au Conseil de surveillance sur la marche des affaires sociales ;
- dans le délai de trois mois après la clôture de chaque exercice, présenter les comptes annuels et, le cas échéant, les comptes consolidés au Conseil de surveillance, aux fins de vérification et de contrôle ;
- dans les huit jours de leur établissement et au plus tard dans les quatre mois de l'ouverture de l'exercice, communiquer les documents de gestion prévisionnelle et un rapport d'analyse.

### 5.1.4 Organes de direction

Le Directoire est entouré d'une équipe de Direction Corporate qui se réunit tous les 15 jours pour préparer les décisions du Directoire dans le domaine des opérations, de la finance, des systèmes d'information, du juridique, des ressources humaines, et plus généralement pour tout sujet corporate.

L'équipe de Direction Corporate est composée des membres suivants :

- Le Directoire ;
- La Directrice des ressources humaines et du juridique ;
- Le Directeur des opérations ;
- Le Directeur financier adjoint ;
- Le Directeur du développement ;
- Le Directeur des investissements ;
- Le Directeur de la communication ;
- Le Directeur Général France.

Par ailleurs, afin de renforcer la participation collaborative des différents pays au fonctionnement du Groupe, le Directoire s'appuie également sur une équipe de Direction Groupe composée de l'ensemble des membres de l'équipe de Direction Corporate ainsi que de tous les patrons pays. L'équipe de Direction Groupe se réunit sur une base trimestrielle pour recevoir du Directoire les orientations du Groupe en matière de stratégie et d'innovation ainsi que pour a) échanger sur la performance opérationnelle des pays et l'avancement des projets de développement, b) discuter des projets d'organisation, des procédures et des outils, et c) partager les bonnes pratiques et les innovations.

## 5.2 Rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux

### 5.2.1 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

#### 5.2.1.1 Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

La présente section constitue la première partie du rapport visé par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

Conformément audit article, le présent rapport est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale ordinaire du 18 avril 2017. Cette approbation est sollicitée dans le cadre de résolutions spécifiques (résolution n° 12 s'agissant de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance).

La rémunération des membres du Conseil de surveillance se compose uniquement des jetons de présence versés par Klépierre, dont le montant maximal est voté par l'Assemblée Générale et dont la répartition est décidée par le Conseil de surveillance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les règles de répartition des jetons de présence prévoient une part fixe et une part variable, prépondérante, calculée en fonction de la présence effective aux séances.

En application de l'article 17 alinéa 1<sup>er</sup> des statuts, l'Assemblée Générale fixe le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence allouée aux membres du Conseil de surveillance pour leur activité durant un exercice. Cette enveloppe globale annuelle a été fixée par l'Assemblée Générale mixte du 19 avril 2016 à 700 000 euros. Cette enveloppe sera maintenue jusqu'à décision contraire de l'Assemblée Générale pour les exercices suivants.

Le versement des jetons de présence est annuel et intervient après détermination de la part variable revenant à chaque membre du Conseil de surveillance.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent en outre être remboursés de tous les frais et dépenses raisonnables occasionnés dans l'exercice de leurs fonctions, sous réserve de la production de tous les justificatifs nécessaires.

Au titre de l'exercice 2017, il est prévu que l'enveloppe globale annuelle de 700 000 euros ne soit utilisée qu'à hauteur de 688 000 euros maximum, pour tenir compte de la taille du Conseil de surveillance ramenée à neuf membres à l'issue de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017 :

- 132 000 euros à répartir entre les membres du Conseil concernés au titre du mandat de Président du Conseil de surveillance, de Vice-Président du Conseil de surveillance, de Président du Comité d'audit, de Président du Comité des investissements, de Président du Comité des nominations et des rémunérations ou de Président du Comité du développement durable soit : 22 000 euros, à titre de part fixe, par mandat de Président ou de Vice-Président ;
- 332 000 euros à répartir entre les membres du Conseil au titre du mandat de membre du Conseil de surveillance, dont :
  - 108 000 euros, à titre de part fixe, répartis entre les membres du Conseil,
  - 224 000 euros, à titre de part variable, en fonction de la présence effective des membres aux séances du Conseil ;
- 224 000 euros à répartir entre les membres du Conseil concernés au titre du mandat de membre d'un ou plusieurs comités, à titre de part variable, en fonction de la présence effective des membres aux séances des comités auxquels ils sont nommés.

### 5.2.1.2 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

L'enveloppe globale des jetons de présence s'est élevée à 550 000 euros au titre de l'exercice 2016. Ce montant s'inscrit dans la limite de l'enveloppe de 700 000 euros votée par l'Assemblée Générale en 2016 et l'engagement pris d'utiliser progressivement l'augmentation de l'enveloppe de 300 000 euros approuvée par ladite Assemblée Générale, à hauteur de 150 000 euros en 2016 et de 150 000 euros en 2017.

Au titre de l'exercice 2016, les règles de répartition étaient les suivantes :

- 120 000 euros étaient répartis entre les membres du Conseil concernés au titre du mandat de Président du Conseil de surveillance, de Vice-Président du Conseil de surveillance, de Président du Comité d'audit, de Président du Comité des investissements, de Président du Comité des nominations et des rémunérations ou de Président du Comité du développement durable soit : 20 000 euros, à titre de part fixe, par mandat de Président ou de Vice-Président ;

- 265 000 euros étaient répartis entre les membres du Conseil au titre du mandat de membre du Conseil de surveillance, dont :
  - 100 000 euros, à titre de part fixe, répartie entre les membres du Conseil,
  - 165 000 euros, à titre de part variable, en fonction de la présence effective des membres aux séances du Conseil,
- 165 000 euros étaient répartis entre les membres du Conseil concernés au titre du mandat de membre d'un ou plusieurs comités, à titre de part variable, en fonction de la présence effective des membres aux séances des comités auxquels ils sont nommés.

En application de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance ci-dessus décrite, le montant total des jetons de présence versés au titre de l'exercice 2016 s'est élevé à 529 827 euros (dont 312 969 euros au titre de la part variable).

La rémunération des membres du Conseil de surveillance s'établit comme présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 3 – Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants

En euros	Montants bruts versés en 2015 (au titre de 2014)		Montants bruts versés en 2016 (au titre de 2015)		Montants bruts versés en 2017 (au titre de 2016)	
	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations
David Simon	53 952	-	58 614	-	75 071	-
Dominique Aubernon <sup>(1)</sup>	32 968	-	52 089	-	-	-
John Carrafiell <sup>(2)</sup>	-	-	22 717	-	46 972	-
Béatrice de Clermont-Tonnerre <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	21 503	-
Bertrand de Feydeau	41 490	-	49 923	-	90 849	-
Jeroen Drost <sup>(2)</sup>	-	-	24 295	-	45 786	-
Steven Fivel	46 814	-	56 233	-	78 643	-
Bertrand Jacquillat <sup>(4)</sup>	33 814	-	42 036	-	15 991	-
François Kayat <sup>(5)</sup>	27 419	-	11 169	-	-	-
Vivien Lévy-Garboua <sup>(6)</sup>	18 134	-	-	-	-	-
Stanley Shashoua <sup>(7)</sup>	-	-	25 332	-	45 786	-
Catherine Simoni	18 505	-	23 050	-	31 279	-
Philippe Thel <sup>(8)</sup>	7 469	-	333	-	-	-
Rose-Marie Van Lerberghe	19 433	-	33 346	-	50 564	-
Florence Von Erb <sup>(9)</sup>	-	-	-	-	27 383	-
<b>TOTAL</b>	<b>300 000</b>	<b>-</b>	<b>399 137</b>	<b>-</b>	<b>529 827</b>	<b>-</b>

(1) Démission à effet du 11 décembre 2015.

(2) Nomination à effet du 15 janvier 2015 – pas de jetons de présence au titre de l'exercice 2014.

(3) Nomination le 19 avril 2016 – pas de jetons de présence au titre de l'exercice 2015.

(4) Fin de mandat le 19 avril 2016.

(5) Fin de mandat le 14 avril 2015.

(6) Démission à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2014.

(7) Nomination le 14 avril 2015 – pas de jetons de présence au titre de l'exercice 2014.

(8) Démission à effet du 15 janvier 2015.

(9) Cooptation le 17 février 2016 – ratification par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre le 19 avril 2016 – pas de jetons de présence au titre de l'exercice 2015.

## 5.2.2 Rémunération des membres du Directoire

Conformément au paragraphe 24.1 du Code AFEP-MEDEF, la politique de rémunération ainsi que l'ensemble des éléments de rémunération et avantages attribués à chaque dirigeant mandataire social sont déterminés par le Conseil de surveillance, agissant sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

Pour ce faire, le Comité des nominations et des rémunérations puis le Conseil de surveillance prennent en compte l'ensemble des différents éléments qui les composent et l'équilibre entre ces éléments, en adoptant des principes de détermination intelligibles et transparents.

La Société se conforme à l'intégralité des recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération.

### 5.2.2.1 Politique de rémunération des membres du Directoire

La présente section constitue la seconde partie du rapport visé par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

Conformément audit article, le présent rapport est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale ordinaire du 18 avril 2017. Cette approbation est sollicitée dans le cadre de résolutions spécifiques à chaque membre du Directoire (résolution n° 13 s'agissant du Président du Directoire et résolution n° 14 s'agissant des membres du Directoire).

#### Principes et critères encadrant la détermination de la rémunération des membres du Directoire

Chaque début d'année, le Comité des nominations et des rémunérations réalise une revue générale des différentes composantes de la rémunération en vue :

- d'analyser le niveau de pertinence de la rémunération fixe annuelle en tenant compte des événements affectant l'entreprise et des autres composantes de la rémunération ;

- de déterminer le montant de la rémunération variable court terme, sur la base des critères de performance établis en début d'année précédente ;
- d'arrêter les critères de performance et le mode de calcul de la rémunération variable au titre de l'année à venir ;
- de déterminer le montant attribué au titre de l'intéressement long terme et ses critères de performance.

Le Conseil de surveillance arrête ensuite la politique de rémunération, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, en prenant en compte les principes figurant dans le Code AFEP-MEDEF : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, benchmark, cohérence, intelligibilité des règles, mesure.

Le Conseil de surveillance prend également en considération lors de l'établissement de la politique de rémunération des membres du Directoire l'existence de toute indemnité de départ dont bénéficient les membres du Directoire, que ce soit au titre de leur contrat de travail suspendu (comme c'est notamment le cas de Jean-Michel Gault) ou au titre d'un engagement relevant de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, par ailleurs soumis au vote des actionnaires (comme c'est notamment le cas de Jean-Marc Jestin) (le détail d'un tel engagement s'agissant de Jean-Marc Jestin est présenté en page 280 du présent document de référence).

En outre, en cours d'année, le Comité des nominations et des rémunérations assure un suivi régulier des différents critères de performance fixés pour l'établissement de la rémunération variable et de l'intéressement long terme.

Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, s'attache également à ce que la rémunération des membres du Directoire respecte les critères ci-après énoncés.

## En synthèse

### Frise chronologique indicative détaillant les étapes nécessaires à la détermination de la rémunération des membres du Directoire

Calendrier d'une année	De juin de l'année N-1 à février de l'année N	À compter de février de l'année N		Avril de l'année N	Postérieurement à l'Assemblée Générale de l'année N
Organe responsable	Comité des nominations et des rémunérations	Conseil de surveillance	Directoire	Assemblée Générale des actionnaires	Comité des nominations et des rémunérations
Travaux accomplis	<p>Étude de la rémunération de chacun des membres du Directoire, notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Structure générale : revue et appréciation de la pertinence de la structure générale de la rémunération</li> <li>2) Rémunération fixe annuelle : analyse du niveau de rémunération fixe annuelle</li> <li>3) Rémunération variable court terme : <ul style="list-style-type: none"> <li>– détermination du montant de la rémunération variable court terme due au titre de N-1 sur la base des critères de performance établis en début d'année N-1</li> <li>– détermination des critères de performance applicables à la rémunération variable court terme due au titre de l'année N</li> </ul> </li> <li>4) Plans d'intéressement long terme : <ul style="list-style-type: none"> <li>– fixation de l'enveloppe qui pourra être allouée aux membres du Directoire</li> <li>– détermination des critères de performance applicables au plan de titres attribués en cours d'année N</li> </ul> </li> <li>5) Avantages en nature : analyse des règles de gouvernance applicables et des évolutions en la matière (par exemple, nombreux travaux d'analyse accomplis dans le cadre de l'introduction, par la loi Sapin II, du say-on-pay portant sur la politique de rémunération appliquée par Klépierre)</li> </ol>	<p>Décisions du Conseil de surveillance concernant la rémunération de chacun des membres du Directoire (en ce compris notamment la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle et les plans d'intéressement long terme), sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations</p> <p>Constatation des niveaux de performance atteints pour les plans d'intéressement long terme arrivés à échéance</p>	<p>Attribution effective aux membres du Directoire des instruments des instruments d'intéressement long terme sur la base de l'allocation fixée par le Conseil de surveillance</p>	<p>Soumission au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires des éléments de rémunérations versés à chacun des membres du Directoire au titre de l'année N-1, dans le cadre du say-on-pay consultatif</p> <p>Soumission au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires de la politique de rémunération appliquée par Klépierre, au titre de l'année N</p> <p>Soumission au vote de l'Assemblée Générale des autres éléments de rémunérations (par exemple, autorisation pour émettre des plans d'intéressement long terme tels que stocks options ou actions de performance, ou encore vote dans le cadre de la réglementation applicable aux conventions réglementées)</p>	<p>Bilan de l'Assemblée Générale de l'année N (en ce compris, analyse du sens du vote des résolutions portant sur le say-on-pay, analyse des commentaires des investisseurs et des proxys advisors)</p>
Buts recherchés	<p>Définir un lien étroit entre performance et rémunération</p> <p>Parvenir à une structure de rémunération équilibrée et satisfaisante pour l'ensemble des parties prenantes</p> <p>Favoriser une croissance sur le long terme et accroître l'attachement des salariés au Groupe, en assurant une convergence d'intérêts pour les actionnaires et les salariés</p>				
Moyens mobilisés	<p>Recours à des experts spécialisés, indépendants et renommés</p> <p>Étude de différents panels (dont le Comité s'assure régulièrement de la pertinence)</p> <p>Rencontres avec les investisseurs et les proxys advisors</p> <p>Direction Juridique</p> <p>Direction des Ressources Humaines</p>				
Principes fédérateurs	<p>Exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, benchmark, cohérence, intelligibilité des règles, mesure</p>				

### **La rémunération doit être en ligne avec les intérêts des actionnaires**

Dans sa politique de rémunération et conformément au paragraphe 24.1.2 du Code AFEP-MEDEF, la Société veille à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit alignée avec les intérêts des actionnaires en prenant en compte l'évolution de la rentabilité des actions Klépierre.

Ainsi, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est très majoritairement soumise à des conditions de performance, qu'il s'agisse de la partie variable court terme ou de l'attribution d'actions de performance. La part de l'intéressement long terme est particulièrement importante et représente environ un tiers de la rémunération totale pour une année ; celle-ci est notamment assise sur la rentabilité totale de l'action (le « total shareholder return »), qui mesure le retour sur investissement au regard de la performance boursière et des dividendes perçus par les actionnaires, en adéquation avec les intérêts des actionnaires.

### **La rémunération doit être basée sur des performances**

La politique de rémunération est destinée à récompenser la performance. À ce titre, une part importante de la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux est subordonnée à la réalisation de critères financiers et opérationnels, arrêtés annuellement par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Deux catégories de critères sont utilisées, quantitative et qualitative :

- des critères communs aux membres du Directoire permettant plus particulièrement de déterminer leur rémunération variable quantitative. Ces critères reflètent la performance de l'entreprise obtenue sous la conduite de l'équipe dirigeante ;
- des critères spécifiques à chaque membre du Directoire, arrêtés en fonction de leur périmètre d'intervention. Ces critères spécifiques serviront à la détermination de la part qualitative de la rémunération variable.

Ces critères font l'objet d'un examen annuel afin de vérifier qu'ils sont toujours adaptés à la stratégie de l'entreprise et à son actualité, le Comité des nominations et des rémunérations veillant également à la stabilité de l'appréciation des conditions de performance sur plusieurs années. Le Comité des nominations et des rémunérations vérifie en outre que le poids des critères quantitatifs soit plus important que celui des critères qualitatifs.

### **La rémunération prend en compte le périmètre des responsabilités**

Conformément au paragraphe 24.1.2 du Code AFEP-MEDEF, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est fonction du travail effectué, des résultats obtenus, de la responsabilité assumée et des missions qui leur sont confiées. Les changements de taille du Groupe et corrélativement de périmètre des responsabilités, dès lors qu'ils sont particulièrement importants et structurants et qu'ils marquent une modification profonde de l'entreprise, influencent la rémunération des dirigeants, et son positionnement compétitif.

### **La rémunération doit permettre d'attirer et de retenir les meilleures compétences**

La bonne adéquation du niveau de rémunération, qu'elle soit fixe ou variable, est essentielle pour attirer, retenir et motiver les meilleurs talents qui assureront le développement de l'entreprise. La rémunération proposée doit donc être en ligne avec les pratiques du marché pour des entreprises comparables. Afin de s'en assurer, conformément au principe de benchmark recommandé par le Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et des rémunérations veille à régulièrement mandater différents experts spécialisés et indépendants afin que ces derniers procèdent à des études sur la base de panels de sociétés de taille semblable ou de sociétés opérant dans le même secteur d'activité que Klépierre et ayant une exposition internationale comparable.



## Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

### En synthèse

#### Présentation des éléments principaux de la rémunération des membres du Directoire

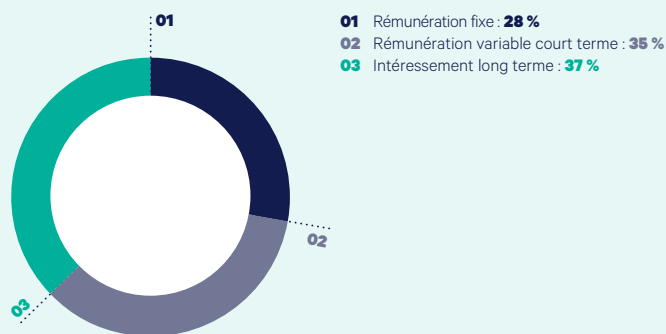
La rémunération de chacun des membres du Directoire comprend trois éléments principaux :

- une composante fixe, déterminée sur la base des responsabilités assumées par chacun des membres du Directoire, qui doit être suffisamment compétitive pour attirer et retenir les meilleurs talents ;
- une composante variable court terme, visant à associer les membres du Directoire à la performance court terme du Groupe ; et
- une composante intéressement long terme, pour aligner au mieux les intérêts des bénéficiaires sur ceux des actionnaires dans le but de créer de la valeur dans la durée.

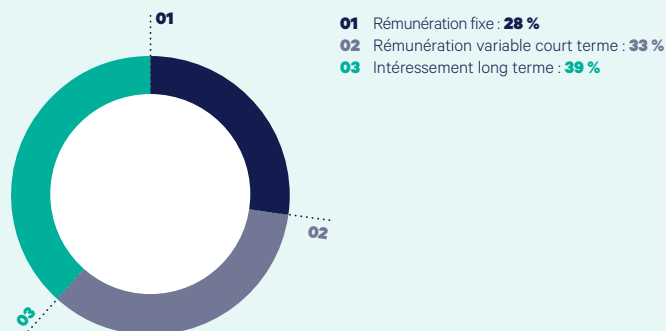
Le poids des éléments soumis à conditions de performance (rémunération variable court terme et intéressement long terme) tend à représenter environ deux tiers de la rémunération totale (fixe, variable court terme et intéressement long terme) des membres du Directoire au titre d'une année ; le poids de la rémunération fixe ayant vocation à représenter environ un tiers de ladite rémunération totale.

Ainsi, au titre de 2016, le poids respectif de chacun de ces éléments se répartit comme suit :

#### Jean-Marc Jestin



#### Jean-Michel Gault



La rémunération de chacun des membres du Directoire inclut les éléments suivants<sup>(1)</sup> :

#### a) Une rémunération fixe annuelle

Après avoir constaté le manque de compétitivité avéré de la rémunération fixe des membres du Directoire de Klépierre par rapport à celle offerte dans des sociétés comparables, le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil de surveillance ont initié, au cours des dernières années, une démarche visant à la remettre à niveau en définissant une rémunération annuelle fixe qui soit à la fois pertinente au regard de l'expérience et du périmètre de responsabilités des membres du Directoire et cohérente avec le marché. Pour ce faire, il a été décidé de privilégier une approche progressive afin d'éviter une variation trop significative de la rémunération fixe d'un exercice à l'autre.

Cette démarche repose sur les éléments suivants :

- pour des raisons historiques, la rémunération des membres du Directoire était fixée à des niveaux relativement bas, perdant au fil du temps toute corrélation avec la taille de Klépierre. En effet, Klépierre était auparavant une filiale de BNP Paribas, au sein de laquelle la rémunération des membres du Directoire était déterminée en cohérence avec la politique de rémunération applicable aux cadres-dirigeants du groupe BNP Paribas. À l'issue de la cession par BNP Paribas de sa participation, qui a été initiée en mars 2012 et s'est achevée en novembre 2015, Klépierre est devenue une société non contrôlée, dont le positionnement stratégique a sensiblement évolué, comme en témoigne notamment le recentrage de son portefeuille sur des actifs clés d'envergure ;
- la poursuite de changement de taille de Klépierre s'est encore accélérée en 2015, à la suite de l'opération de rapprochement avec le groupe Corio. Dans le cadre de ce nouveau périmètre, les missions et les responsabilités en découlant ont été substantiellement modifiées. En effet, la valeur totale (en part du Groupe) du patrimoine Klépierre qui était de 10,956 milliards d'euros au 31 décembre 2014, s'élevait à 18,824 milliards d'euros au 31 décembre 2015 et à 19,354 milliards d'euros au 31 décembre 2016, représentant une progression de 76,66 %. Corrélativement, la capitalisation boursière de Klépierre a également très fortement augmenté ;
- en dépit de ces changements de taille et de l'évolution du profil du Groupe, la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire est restée en fort décalage par rapport aux rémunérations des dirigeants de sociétés de taille comparable à Klépierre, comme en attestent les différents travaux menés par des cabinets d'experts spécialisés et indépendants mandatés par le Comité des nominations et des rémunérations.

En effet, le Conseil des nominations et des rémunérations, en application du principe de benchmark porté par le Code AFEP-MEDEF, s'attache à étudier régulièrement la pratique des sociétés de taille et d'activité comparables à Klépierre afin de vérifier, (i) l'adéquation de la rémunération des membres du Directoire au regard du périmètre du Groupe et de l'expérience de ces derniers ainsi que (ii) la compétitivité de la rémunération offerte aux membres du Directoire par rapport aux sociétés comparables.

Les résultats des travaux menés par Towers Watson en 2015 et en 2016 sur les panels suivants ont montré que la rémunération fixe des membres du Directoire se situait toujours entre le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>e</sup> quartile le plus bas, restant en tout état de cause inférieure à la médiane de la rémunération annuelle fixe des mandataires sociaux des sociétés des échantillons étudiés :

- le panel de sociétés du SBF 120 (composé (i) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus basse du CAC 40, (ii) des 20 sociétés du Next 20 et (iii) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus haute du SBF 80), et
- le panel de sociétés d'activités comparables (STOXX® Europe 600 – Real Estate).

Dans ce contexte, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a estimé que le niveau de la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire n'était pas suffisamment compétitive et ne remplissait pas de manière satisfaisante l'objectif de rétention et, comme cela avait été annoncé dans le document de référence déposé le 11 mars 2016 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.16-0131 (page 77), il a souhaité poursuivre la politique de remise à niveau de leur rémunération annuelle fixe.

Ainsi, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a déterminé la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire au titre de 2017 comme suit :

- rémunération annuelle fixe du Président du Directoire : portée de 472 000 euros à 500 000 euros ;
- rémunération du Directeur Général Délégué, membre du Directoire : portée de 371 700 euros à 400 000 euros.

L'objectif du Conseil est de fixer à moyen terme la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire à un niveau proche de la médiane des rémunérations fixes versées aux dirigeants des sociétés des échantillons étudiés.

À ce titre, le Conseil de surveillance devra notamment veiller à ce que la rémunération fixe des membres du Directoire soit compétitive par rapport aux sociétés de taille comparable ou faisant le même métier et s'assurer régulièrement que les panels étudiés pour ce faire demeurent pertinents.

En cas de nomination d'un nouveau membre du Directoire, sa rémunération annuelle fixe sera déterminée par le Conseil de surveillance conformément aux pratiques de marché existantes pour l'exercice de fonctions de même nature, en cohérence avec la politique de rémunération de Klépierre.

#### b) Une rémunération variable court terme

La rémunération variable court terme récompense la performance des dirigeants au titre de l'année N-1 et vise à établir un lien entre les intérêts des dirigeants et la stratégie opérationnelle du Groupe sur la période considérée conformément au paragraphe 24.3.2 du Code AFEP-MEDEF.

Cette rémunération est conditionnée par l'atteinte d'objectifs précis et ambitieux, arrêtés en début d'année par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations (le détail et la pondération des objectifs qualitatifs sont communiqués aux membres du Directoire en début d'année mais ne sont pas rendus publics à ce stade pour des raisons de confidentialité – ils sont en revanche rendus publics a posteriori).

Les résultats sont évalués, après la clôture de l'exercice, sur la base des états financiers consolidés de l'exercice et de l'évaluation de la performance de chaque membre du Directoire par le Conseil de surveillance.

(1) Pour rappel, Laurent Morel était Président du Directoire jusqu'au 7 novembre 2016, date à laquelle Jean-Marc Jestin lui a succédé dans ses fonctions. Les éléments composant la rémunération de Laurent Morel au titre de son mandat de Président du Directoire jusqu'au 7 novembre 2016 inclus sont présentés aux pages 253 et suivantes du présent document de référence.

La rémunération variable court terme sera déterminée sur la base des deux types de composantes suivantes :

Nature des composantes	Pondération des composantes	Description des composantes	Justification du choix des composantes
<b>Composante quantitative</b>	La part quantitative de la rémunération variable est plafonnée à 80 % de la rémunération annuelle fixe  Un plancher est par ailleurs fixé au minimum à 95 % de l'objectif  L'atteinte de l'objectif de cash-flow net courant par action qui est annoncé par Klépierre au marché donne droit à 55 % de la rémunération annuelle fixe	La composante quantitative mesure la performance de Klépierre par rapport à un objectif de cash-flow net courant par action	L'indicateur financier retenu est particulièrement pertinent pour une société foncière comme Klépierre, en ce qu'il permet de mesurer :  <ul style="list-style-type: none"> <li>— l'évolution des revenus avec les effets de la croissance interne et de la croissance externe</li> <li>— l'efficacité en matière de gestion des coûts (coûts d'exploitation et coûts financiers), ou encore</li> <li>— l'exposition à l'impôt sur les opérations courantes</li> </ul> Il est l'un des principaux indicateurs que la Société communique semestriellement au marché. La dynamique de croissance du cash-flow net courant par action et sa régularité sont des paramètres fondamentaux de la valorisation du titre Klépierre. À chaque publication du cash-flow net courant par action est également publiée une réconciliation avec l'EPRA Earnings per share  La composante quantitative s'applique de manière identique aux membres du Directoire car elle mesure leur performance en tant qu'équipe dirigeante, le Directoire ayant vocation à fonctionner comme une entité collégiale
<b>Composante qualitative</b>	La part qualitative de la rémunération variable est plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe	La part qualitative de la rémunération variable est mesurée par l'application de plusieurs critères, selon le profil de chacun des membres du Directoire, s'articulant notamment pour 2017 autour des thématiques suivantes :  <ul style="list-style-type: none"> <li>— développement/Investissements</li> <li>— pilotage des opérations financières</li> <li>— responsabilité sociale et environnementale</li> <li>— image de la société</li> </ul>	La composante qualitative permet de mesurer individuellement les performances de chaque membre du Directoire sur la base d'objectifs spécifiques, attribués à chacun des membres du Directoire en fonction de son périmètre particulier d'intervention au titre de l'année concernée  Ces objectifs spécifiques sont définis par le Conseil de surveillance au titre de l'année concernée en fonction des priorités fixées par ce dernier, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations

Au global, la rémunération variable court terme des membres du Directoire est donc plafonnée à 130 % de leur rémunération annuelle fixe.

Conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2017 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2018 pour approuver les comptes 2017 et est conditionné, pour chacun des membres du Directoire, à son approbation par ladite Assemblée.

### c) Intéressement long terme

Depuis 2012, le Conseil de surveillance attribue des actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et aux principaux cadres du Groupe, dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale. Conformément aux recommandations issues du Code AFEP-MEDEF, les actions de performance ne sont pas réservées aux seuls dirigeants mandataires sociaux. La politique générale d'attribution des actions de performance fait l'objet d'un débat annuel au sein du Comité des nominations et des rémunérations et, sur sa proposition, d'une décision du Conseil de surveillance.

Ces attributions d'actions de performance ont pour but d'encourager la réalisation des objectifs opérationnels et financiers du Groupe et ainsi permettre une augmentation de la création de valeur qui en résulte pour les actionnaires. Elles incitent les dirigeants mandataires sociaux et les principaux cadres du Groupe à inscrire leur action dans le long terme, les fidélisent et favorisent ainsi l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

Les conditions de performance sont établies par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, sur la base d'objectifs ambitieux et sont appréciées sur une période de trois ans à compter de leur attribution. Ces conditions de performance sont applicables à l'ensemble des attributions effectuées au titre de ces plans.

L'Assemblée Générale du 19 avril 2016 a autorisé l'attribution d'actions de performance dont bénéficient notamment les membres du Directoire.

Le règlement du plan qui sera mis en place en 2017 aura les mêmes caractéristiques que le règlement du plan 2016 et prévoira une période d'acquisition de trois ans (sauf cas d'exercice anticipé)<sup>(1)</sup> et une période de conservation de deux ans pour les bénéficiaires français et une période d'acquisition de quatre ans (sauf cas d'exercice anticipé)<sup>(1)</sup>, sans période de conservation, pour les bénéficiaires étrangers.

(1) Et notamment, décès, invalidité du bénéficiaire, opérations entraînant un changement de contrôle, retrait de la cote.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, toute attribution définitive de la totalité des actions de performance est soumise à des conditions de présence et de performance pour l'ensemble des bénéficiaires, appréciées sur une période de 3 ans (étant précisé que la mesure du niveau de réalisation des conditions de performance est effectuée en une seule fois à l'issue de ladite période de 3 ans) :

Nature des conditions	Indicateur utilisé	Méthode de calcul utilisée	Pondération des conditions dans le total de l'attribution	Justification du choix des conditions de performance	
<b>Condition de présence</b>	Présence du bénéficiaire concerné au sein du Groupe jusqu'à la fin de la période d'acquisition  En cas de départ du bénéficiaire avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance, le maintien du bénéfice des actions de performance relève de l'appréciation du Conseil et est motivé. S'agissant des membres du Directoire, le Conseil s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition prorata temporis	N/A	100 % du total de l'attribution	N/A	
<b>Conditions de performance</b>	<b>Condition liée à la performance absolue de Klépierre</b>	Taux de rentabilité de l'action Klépierre (« total shareholder return » ou « TSR » : évolution du cours + dividende)	Calcul de la moyenne des 40 cours précédant la date anniversaire (par comparaison avec la moyenne des 40 cours précédant la date d'attribution)	30 % du total de l'attribution	Ce critère permet d'apprécier la rentabilité dégagée par l'actionnaire au regard de la performance boursière et des dividendes perçus
	<b>Condition liée à la performance relative de l'action Klépierre</b>	Comparaison avec la performance réalisée par l'indice FTSE EPRA Eurozone		50 % du total de l'attribution	Ce critère permet de comparer la rentabilité dégagée par l'actionnaire de Klépierre par rapport à celle dégagée par les actionnaires des sociétés composant l'indice comprenant les principales sociétés foncières européennes
	<b>Condition liée à la performance interne de Klépierre</b>	Évolution sur trois ans des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant	Calcul de la moyenne sur la base de l'évolution annuelle des revenus nets locatifs communiqués par le Groupe dans le cadre des comptes consolidés annuels des trois derniers exercices précédant la date de référence	20 % du total de l'attribution	Ce critère est un critère opérationnel directement lié à l'activité de la Société, qui permet de mesurer la performance de l'entreprise au regard de l'évolution des revenus nets locatifs

S'agissant du 3<sup>e</sup> critère lié à la performance interne de Klépierre introduit pour la première fois au titre du plan 2016, il mesure l'évolution des revenus locatifs (principalement les loyers) à périmètre constant après déduction de toutes les charges et hors indexation.

Cette mesure ne prend donc pas en compte :

- l'évolution liée à l'indexation des loyers qui correspond à l'évolution du coût de la vie ; ce qui signifie que ce critère exige de surperformer l'indexation ;

- les variations de loyers résultant de modifications du périmètre, et notamment de l'entrée de nouveaux actifs dans le patrimoine, qui génèrent une croissance naturelle des revenus.

L'évolution des revenus nets locatifs mesurée par ce critère est donc avant tout celle qui résulte des efforts des équipes pour augmenter les loyers.

Dans le contexte économique actuel particulièrement difficile, une augmentation des revenus nets locatifs de 3 % à périmètre constant et hors indexation correspond à un niveau d'exigence très élevé.

Le nombre d'actions de performance pouvant être définitivement attribuées aux bénéficiaires concernés est calculé selon la grille de performance suivante :

Nature des conditions de performance	Performance	% actions délivrées*	Appréciation de l'exigence des conditions de performance retenue
Condition liée à la performance absolue de Klépierre (30 %)	≤ 16,5 %	0 %	Le pourcentage d'actions attribuées est nul dès lors que la progression du TSR est inférieure ou égale à 16,5 %
	20 %	33,3 %	
	22,5 %	50 %	L'atteinte de l'objectif maximal suppose une hausse du TSR supérieure ou égale à 30 % Le dépassement du seuil de 30 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 30 % du nombre d'actions initialement attribuées
	25 %	66,7 %	
	27,5 %	83,3 %	
	≥ 30 %	100 %	
Condition liée à la performance relative de l'action Klépierre (50 %)	Indice - 1 %	0 %	L'hypothèse d'une performance de l'action Klépierre égale à l'indice ne permet d'obtenir que 33,33 % des actions
	Indice	33,3 %	
	Indice + 1 %	50 %	L'atteinte de l'objectif maximal nécessite une performance de l'action supérieure de 3 % par rapport à celle de l'indice Le dépassement du seuil indice + 3 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 50 % du nombre d'actions initialement attribuées
	Indice + 2 %	66,7 %	
	Indice + 3 %	100 %	
Condition liée à la performance interne de Klépierre (20 %)	< 1 %	0 %	L'hypothèse d'une performance de 1 % ne permet d'obtenir que 30 % des actions L'atteinte de l'objectif maximal nécessite une évolution supérieure ou égale à 3 %
	1 %	30 %	
	≥ 3 %	100 %	Le dépassement du seuil de 3 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 20 % du nombre d'actions initialement attribuées

\* Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

L'exigence des trois critères présentés ci-dessus ne permet d'attribuer la totalité des actions qu'en cas de surperformance de Klépierre au titre des trois critères. À ce titre, le lecteur est invité à se référer aux pages 269 et suivantes du présent document de référence pour de plus amples informations concernant le niveau d'atteinte des conditions de performance au titre des plans dont la date d'acquisition est antérieure à celle du présent document de référence.

## Règles spécifiques applicables aux mandataires sociaux

### Limites d'attribution

L'Assemblée Générale du 19 avril 2016 a plafonné à 0,5 % du capital social pour une période de 38 mois le nombre d'actions pouvant être attribuées et, sur cette enveloppe, le nombre d'actions pouvant être attribuées aux membres du Directoire est plafonné à 0,2 % du capital social.

En vertu de la politique de rémunération arrêtée par le Conseil de surveillance, les attributions annuelles réalisées au profit des membres du Directoire ne peuvent représenter plus de 125 % de la rémunération court terme (rémunération annuelle fixe plus rémunération variable court terme cible) de l'année précédente des membres du Directoire.

### Obligation de conservation

En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce précisé par le Code AFEP-MEDEF, les membres du Directoire doivent conserver au nominatif l'équivalent en actions de 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions. Les membres du Directoire sont ainsi amenés à conserver un nombre important et croissant de titres.

En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, ce montant sera revu et fixé périodiquement par le Conseil de surveillance à la lumière de la situation de chaque dirigeant mandataire social, et au moins à chaque renouvellement de son mandat. Du fait de cette obligation de conservation exigeante imposée aux membres du Directoire, le Conseil de surveillance ne requiert pas de leur part l'acquisition d'actions sur fonds propres au moment de la livraison des actions de performance.

### Autres restrictions

Les membres du Directoire se sont engagés à ne pas réaliser d'opération de couverture jusqu'à la fin de la période de conservation imposée par les plans d'actions de performance.

## d) Autres éléments de rémunération

### Indemnité de prise de fonctions

L'attribution d'une indemnité de prise de fonctions peut être décidée, à titre exceptionnel, par le Conseil de surveillance pour favoriser l'arrivée d'un nouveau dirigeant en provenance d'un groupe extérieur à Klépierre.

Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Conformément à l'article 24.3.4 du Code AFEP-MEDEF, si une telle indemnité devait être décidée, elle serait explicitée et son montant serait rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé.

### Rémunération exceptionnelle

L'attribution de rémunération exceptionnelle ne fait pas partie de la politique générale de rémunération sauf circonstances très particulières, conformément à l'article 24.3.4 du Code AFEP-MEDEF. Conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, si l'octroi d'une telle rémunération devait être décidé, son versement serait en tout état de cause soumis au vote préalable de l'Assemblée Générale.

### Autres avantages

En ce qui concerne les avantages de toute nature :

- les membres du Directoire bénéficient d'un véhicule de fonction ;
- ils bénéficient du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs du groupe en France. Le montant des cotisations annuelles versées par l'entreprise à ce titre est non significatif et s'élève à 3 104 euros par membre du Directoire ;
- ils bénéficient d'une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.

Il est ici précisé qu'aucun prêt ni aucune garantie n'a été accordé en faveur des membres des organes de direction ou de surveillance de Klépierre.

### Absence de versement de jetons de présence au titre des mandats exercés au sein du Groupe

Depuis 2015, les membres du Directoire ne bénéficient plus d'aucun jeton de présence au titre de leur participation aux différentes instances des sociétés du Groupe.

### Absence de rémunération variable différée / rémunération variable pluriannuelle

La politique de rémunération de Klépierre n'intègre pas de rémunération variable différée ni de rémunération variable pluriannuelle.

### Absence de régime de retraite à cotisations définies ou à prestations définies

Il n'est pas mis en place de régime de retraite à cotisations définies ou à prestations définies au profit des membres du Directoire. Ils participent au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe. Par ailleurs, comme indiqué en page 252 du présent document de référence, il est rappelé que Jean-Michel Gault est bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de la Compagnie Bancaire, régime fermé et plafonné depuis le 31 décembre 2000.

## 5.2.2.2 Rémunération des membres du Directoire

Les tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF sont présentés aux pages 246 et suivantes du présent document de référence.

### a) Détermination de la rémunération de Jean-Marc Jestin, Président du Directoire depuis le 7 novembre 2016, par application des principes décrits au paragraphe 5.2.2.1

#### Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2016, la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin s'élève à 391 807 euros<sup>(1)</sup>.

Cette somme est le résultat de l'addition du prorata (i) de sa rémunération annuelle fixe de 378 000 euros en qualité de Directeur des Opérations et membre du Directoire pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 7 novembre 2016 (inclus) et (ii) de sa rémunération annuelle fixe de 472 000 euros en qualité de Président du Directoire pour la période courant du 8 novembre 2016 (inclus) au 31 décembre 2016, soit :

- 314 921 euros pour la période 1<sup>er</sup> janvier - 7 novembre 2016 ;
- 76 886 euros pour la période 8 novembre - 31 décembre 2016.

Les modalités de détermination du niveau de la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire sont détaillées à la section 5.2.2.1 a) du présent document de référence.

#### Rémunération variable court terme

La rémunération variable court terme, au titre de l'exercice 2016, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 2 février 2017, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, après application des critères qui avaient été fixés en début d'année 2016 et qui figurent dans les tableaux ci-dessous. Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a délibéré sur la rémunération de Jean-Marc Jestin hors la présence de ce dernier.

### COMPOSANTE QUANTITATIVE, plafonnée à 80 % de la rémunération annuelle fixe

(représente 61,5 % de la rémunération variable court terme totale maximum)

Thématique donnant lieu à la fixation d'objectifs		Objectif	Réalisation au titre de l'exercice 2016
Indicateur financier	Objectif de cash-flow net courant par action	Seuils atteints	
		La composante qualitative est calée par rapport à l'objectif annoncé au marché en février 2016 de 2,25 euros par action	
		Le plancher avait été fixé à 95,5 % de l'objectif et le plafond à 80 % de la rémunération annuelle fixe	2,31 €
		En % du salaire fixe	80 %
<b>TOTAL QUANTITATIF 2016 (en % du salaire fixe)</b>			<b>80 %</b>

La rémunération quantitative 2016 correspond à une année de performance exceptionnelle pour Klépierre, qui a largement dépassé son objectif de cash-flow net courant par action.

(1) Le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, avait déterminé la rémunération annuelle fixe 2016 des membres du Directoire comme suit :

- rémunération annuelle fixe du Président du Directoire : 472 000 euros ;
- rémunération annuelle fixe du Directeur des Opérations et membre du Directoire : 378 000 euros ;
- rémunération annuelle fixe du Directeur Général Délégué et membre du Directoire : 371 700 euros.

### COMPOSANTE QUALITATIVE, plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe

(représente 38,5 % de la rémunération variable court terme totale maximum)

Thématiques donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2016
Réalisation des synergies attendues et recherche d'efficacité	Réalisation des synergies opérationnelles Poids de l'objectif : 30 %	Les coûts opérationnels et les synergies réalisées sont en ligne avec les prévisions budgétaires 2016	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 95 %, correspondant à 14,25 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
Responsabilité sociale et environnementale	Amélioration du rating extra-financier Poids de l'objectif : 40 %	Renforcement du leadership de Klépierre dans les principaux indices : <ul style="list-style-type: none"> <li>— Classement GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) et obtention du prix « Green Star » pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, 2<sup>e</sup> entreprise sur 36 (classement des sociétés cotées du retail). Sur le segment des sociétés non cotées, Steen &amp; Strøm (filiale à 56 % de Klépierre) devient leader mondial du secteur retail</li> <li>— Classement RobecoSam : Klépierre est considérée comme l'entreprise la plus performante au titre de ses actions en matière environnementale sur plus de 170 acteurs de l'immobilier dans le monde</li> <li>— EPRA SBPR : Gold Award pour la 5<sup>e</sup> année consécutive</li> </ul>	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 20 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
Image de la Société	Déploiement d'actions participant au développement de cet axe Poids de l'objectif : 30 %	Dans le cadre de la campagne Let's Play, déploiement de plusieurs initiatives marketing/digitales qui ont contribué à enrichir l'image des centres commerciaux Klépierre ainsi que leur fréquentation : <ul style="list-style-type: none"> <li>— Les Reines du Shopping : événement déployé dans 18 centres français</li> <li>— Les jours XXL : événement déployé cette année dans 10 pays (84 centres)</li> <li>— Crazy Show : parade Nickelodeon dans 30 centres français</li> <li>— Elite Model : événement déployé dans 10 centres italiens</li> </ul> Lancement d'une plateforme digitale Klépierre ID en partenariat avec Microsoft	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 95 %, correspondant à 14,25 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
<b>Total qualitatif 2016 (en % du salaire fixe)</b>			<b>48,5 %</b>
<b>TOTAL 2016 (quantitatif + qualitatif, en % du salaire fixe)</b>			<b>128,5 %</b>

Au titre de l'exercice 2016, la rémunération variable de Jean-Marc Jestin s'établit à 503 472 euros.

#### Intéressement long terme

Par décision en date du 19 avril 2016, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a autorisé l'attribution de 30 000 actions à Jean-Marc Jestin dans le cadre du plan 2016, mis en place par le Directoire en date du 2 mai 2016.

Ces actions sont entièrement soumises à conditions de performance, conformément aux principes décrits en section 6.1.3.3.



## b) Détermination de la rémunération de Jean-Michel Gault, Directeur Général Délégué, membre du Directoire par application des principes décrits au paragraphe 5.2.2.1

### Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2016, la rémunération fixe de Jean-Michel Gault s'élève à 371 700 euros<sup>(1)</sup>.

Les modalités de détermination du niveau de la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire sont détaillées à la section 5.2.2.1 a) du présent document de référence.

### Rémunération variable court terme

La rémunération variable court terme, au titre de l'exercice 2016, de Jean-Michel Gault a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 2 février 2017, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, après application des critères qui avaient été fixés en début d'année 2016 et qui figurent dans les tableaux ci-dessous. Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a délibéré sur la rémunération de Jean-Michel Gault hors la présence de ce dernier.

### COMPOSANTE QUANTITATIVE, plafonnée à 80 % de la rémunération annuelle fixe

(représente 61,5 % de la rémunération variable court terme totale maximum)

Thématique donnant lieu à la fixation d'objectifs		Objectif		Réalisation au titre de l'exercice 2016
Indicateur financier	Objectif de cash-flow net courant par action	Seuils atteints	La composante qualitative est calée par rapport à l'objectif annoncé au marché en février 2016 de 2,25 euros par action	2,31 €
			Le plancher avait été fixé à 95,5 % de l'objectif et le plafond à 80 % de la rémunération annuelle fixe	
		En % du salaire fixe	de 0 % à 80 %	80 %
<b>TOTAL QUANTITATIF 2016 (en % du salaire fixe)</b>				<b>80 %</b>

La rémunération quantitative 2016 correspond à une année de performance exceptionnelle pour Klépierre, qui a largement dépassé son objectif de cash-flow net courant par action.

### COMPOSANTE QUALITATIVE, plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe

(représente 38,5 % de la rémunération variable court terme totale maximum)

Thématiques donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2016
Réalisation des synergies attendues et recherche d'efficacité	Réalisation des synergies financières Poids de l'objectif : 50 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Réduction du coût de la dette de plus de 30 points de base et allongement de la durée de la dette à 6 ans</li> <li>— Réalisation de deux émissions obligataires à long terme (10 et 15 ans) à des conditions très favorables (1,875 % et 1,25 %) pour un total de 1,1 milliard d'euros</li> <li>— Rachat de deux obligations pour un montant de 348 M€ avec un taux de succès de 35 % (supérieur à ce qui est habituellement constaté sur ce type d'opérations)</li> </ul>	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 82 %, correspondant à 20,5 % de la rémunération fixe de Jean-Michel Gault
Image de la Société	Déploiement d'actions participant au développement de cet axe Poids de l'objectif : 50 %	Maintien du rating de la Société dans la catégorie A-	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 80 %, correspondant à 20 % de la rémunération fixe de Jean-Michel Gault
<b>Total qualitatif 2016 (en % du salaire fixe)</b>			<b>40,5 %</b>
<b>TOTAL 2016 (quantitatif + qualitatif, en % du salaire fixe)</b>			<b>120,5 %</b>

Au titre de l'exercice 2016, la rémunération variable de Jean-Michel Gault s'établit à 447 899 euros.

### Intéressement long terme

Par décision en date du 19 avril 2016, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a autorisé l'attribution de 30 000 actions à Jean-Michel Gault dans le cadre du plan 2016, mis en place par le Directoire en date du 2 mai 2016.

Ces actions sont entièrement soumises à conditions de performance, conformément aux principes décrits en section 6.1.3.3.

(1) Le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, avait déterminé la rémunération annuelle fixe 2016 des membres du Directoire comme suit :

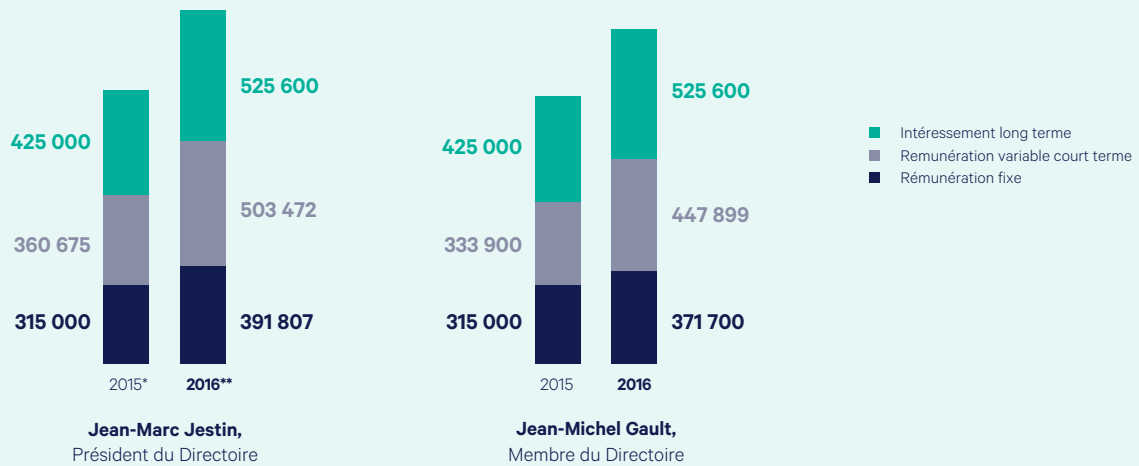
- rémunération annuelle fixe du Président du Directoire : 472 000 euros ;
- rémunération annuelle fixe du Directeur des Opérations et membre du Directoire : 378 000 euros ;
- rémunération annuelle fixe du Directeur Général Délégué et membre du Directoire : 371 700 euros.

**En synthèse**

**ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES MEMBRES DU DIRECTOIRE**

Ainsi qu'il ressort du graphe ci-dessous, la rémunération globale des membres du Directoire est majoritairement composée d'une part soumise à des conditions de performance, de nature financière et extra-financière (variable court terme + intéressement long terme).

Ces conditions sont définies en cohérence avec la volonté du Groupe de favoriser une croissance sur le long terme et d'accroître l'attachement des salariés au Groupe, en assurant une convergence d'intérêts pour les actionnaires et les salariés.



\* Jean-Marc Jestin était alors Directeur des Opérations, membre du Directoire

\*\* Jean-Marc Jestin est devenu Président du Directoire le 7 novembre 2016

### 5.2.3 Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF

Tableau n° 1 – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (en euros)

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	2015	2016
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	699 535	921 882
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	425 000	525 600
<b>TOTAL</b>	<b>1 124 595</b>	<b>1 447 482</b>

Jean-Michel Gault – Directeur Général Délégué, membre du Directoire	2015	2016
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	674 271	848 779
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	425 000	525 600
<b>TOTAL</b>	<b>1 099 271</b>	<b>1 374 379</b>

Tableau n° 2 – Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (en euros)

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	2015		2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	315 000	315 000	391 807 <sup>(1)</sup>	391 807 <sup>(1)</sup>
Rémunération variable court terme	360 675 <sup>(2)</sup>	312 500 <sup>(3)</sup>	503 472 <sup>(4)</sup>	360 675
Rémunération exceptionnelle				
Au titre de l'opération Corio	–	125 000	–	–
Jetons de présence	–	–	–	–
Avantages en nature	4 392	4 392	14 031 <sup>(5)</sup>	14 031
Divers <sup>(6)</sup>	19 528	19 528	12 572	12 572
<b>TOTAL</b>	<b>699 595</b>	<b>776 420</b>	<b>921 882</b>	<b>779 085</b>

(1) La rémunération fixe versée à Jean-Marc Jestin correspond (i) au prorata de la rémunération annuelle fixe de 378 000 euros qui lui a été versée en qualité de Directeur des Opérations et membre du Directoire pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 7 novembre 2016 (inclus) et (ii) au prorata de sa rémunération annuelle fixe de 472 000 euros en qualité de Président du Directoire pour la période courant du 8 novembre 2016 (inclus) au 31 décembre 2016.

(2) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2015, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 81 et 82 du document de référence 2015 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.16-0131.

(3) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2014, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 69 du document de référence 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le D.15-0119.

(4) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2016, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 242-243 du présent document de référence.

(5) Correspond à la mise à disposition d'un véhicule automobile, aux cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Jean-Marc Jestin au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dont bénéficient les salariés du Groupe et à la souscription d'une assurance perte d'emploi auprès de la GSC.

(6) Correspond à la participation et à l'intéressement en vertu des accords d'entreprise. Le montant dû en année N est une estimation sur la base du montant versé en année N au titre de N-1. Cette somme est calculée, s'agissant de la participation, selon la formule légale et, s'agissant de l'intéressement, en fonction de l'évolution des loyers gérés par Klépierre. Conformément à la Convention Collective Nationale de l'Immobilier, Jean-Marc Jestin a également perçu 188 euros au titre de la prime d'ancienneté.

Jean-Michel Gault – Directeur Général Délégué, membre du Directoire	2015		2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	315 000	315 000	371 700	371 700
Rémunération variable court terme	333 900 <sup>(1)</sup>	312 500 <sup>(2)</sup>	447 899 <sup>(3)</sup>	333 900
Rémunération exceptionnelle				
Au titre de l'opération Corio	–	125 000	–	–
Jetons de présence	–	–	–	–
Avantages en nature	5 195	5 195	16 231 <sup>(4)</sup>	16 231
Divers <sup>(5)</sup>	20 176	20 176	12 949	12 949
<b>TOTAL</b>	<b>674 271</b>	<b>777 871</b>	<b>848 779</b>	<b>734 780</b>

(1) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2015, de Jean-Michel Gault a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 81 du document de référence 2015 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.16-0131.

(2) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2014, de Jean-Michel Gault a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 69 du document de référence 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le D.15-0119.

(3) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2016, de Jean-Michel Gault a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 244 du présent document de référence.

(4) Correspond à la mise à disposition d'un véhicule automobile, aux cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Jean-Michel Gault au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dont bénéficient les salariés du Groupe et à la souscription d'une assurance perte d'emploi auprès de la GSC.

(5) Correspond à la participation et à l'intéressement en vertu des accords d'entreprise. Le montant dû en année N est une estimation sur la base du montant versé en année N au titre de N-1. Cette somme est calculée, s'agissant de la participation, selon la formule légale et, s'agissant de l'intéressement, en fonction de l'évolution des loyers gérés par Klépierre. Conformément à la Convention Collective Nationale de l'Immobilier, Jean-Michel Gault a également perçu 565 euros au titre de la prime d'ancienneté.

### Tableau n° 3 – Jetons de présence et autres rémunérations

Non applicable

### Tableau n° 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe

Non applicable

### Tableau n° 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Seuls les plans mentionnés dans les tableaux ci-dessous ont fait l'objet d'une levée durant l'exercice :

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	Nombre d'options levées durant l'exercice fiscal	Prix d'exercice
Plan : N/A	Néant	N/A

Jean-Michel Gault – Directeur Général Délégué, membre du Directoire	Nombre d'options levées durant l'exercice fiscal	Prix d'exercice
Plan 2009 – Performance 2011	7 500	24,86 €
Plan 2009 – Performance 2012	2 500	22,60 €

À titre d'information complémentaire, le tableau ci-dessous indique les prix d'exercice des options attribuées à Jean-Marc Jestin et à Jean-Michel Gault en qualité de mandataires sociaux, devenues exerçables durant l'exercice :

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	Date de disponibilité	Nombre d'options exerçables	Prix d'exercice
Plan : N/A	N/A	Néant	N/A

Jean-Michel Gault – Directeur Général Délégué, membre du Directoire	Date de disponibilité	Nombre d'options exerçables	Prix d'exercice
Plan : N/A	N/A	Néant	N/A

Tableau n° 6 – Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date de fin de la période d'acquisition	Date de fin de la période de conservation	Conditions de performance
<b>Jean-Marc Jestin</b> Président du Directoire	Plan 2016 autorisé le 19 avril 2016 par le Conseil de surveillance et mis en place le 2 mai 2016 par le Directoire	30 000	525 600 €	2 mai 2019	2 mai 2021	Ces actions sont entièrement soumises à conditions de performance, conformément aux principes décrits aux sections 5.2.2.1 et 6.1.3.3. Pour une description de ces conditions de performance, se référer aux pages 240 et 270 du présent document de référence.

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date de fin de la période d'acquisition	Date de fin de la période de conservation	Conditions de performance
<b>Jean-Michel Gault</b> Directeur Général Délégué, Membre du Directoire	Plan 2016 autorisé le 19 avril 2016 par le Conseil de surveillance et mis en place le 2 mai 2016 par le Directoire	30 000	525 600 €	2 mai 2019	2 mai 2021	Ces actions sont entièrement soumises à conditions de performance, conformément aux principes décrits aux sections 5.2.2.1 et 6.1.3.3. Pour une description de ces conditions de performance, se référer aux pages 240 et 270 du présent document de référence.

Tableau n° 7 – Actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social

Bénéficiaires	Plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
<b>Jean-Marc Jestin</b>	N/A		Néant
<b>Jean-Michel Gault</b>	N/A		Néant

Compte tenu des périodes de conservation applicables, aucune action de performance attribuée aux dirigeants en qualité de mandataires sociaux n'est devenue disponible durant l'exercice.

À titre d'information complémentaire, le tableau ci-dessous indique le nombre d'actions de performance attribuées aux dirigeants en qualité de mandataires sociaux dont la période d'acquisition s'est achevée au cours de l'exercice :

Bénéficiaires	Plan	Date d'échéance de la période d'acquisition	Nombre d'actions définitivement attribuées
<b>Jean-Marc Jestin</b>	Plan 2013	25/02/2016	13 268
<b>Jean-Michel Gault</b>	Plan 2013	25/02/2016	13 268

Tableau n° 11

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Jean-Marc Jestin</b> Président du Directoire Début de mandat <sup>(3)</sup> : 22/06/2016 Fin de mandat <sup>(3)</sup> : 21/06/2019		X <sup>(1)</sup>		X	X			X
<b>Jean-Michel Gault</b> Directeur Général Délégué Membre du Directoire Début de mandat <sup>(3)</sup> : 22/06/2016 Fin de mandat <sup>(3)</sup> : 21/06/2019	X <sup>(2)</sup>		X <sup>(4)</sup>			X		X

(1) Historiquement, Jean-Marc Jestin exerçait son mandat social de membre du Directoire à titre gratuit et percevait une rémunération au titre de son contrat de travail. Afin de lui permettre d'exercer pleinement sa mission de membre du Directoire, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé de suspendre son contrat de travail, pour la durée de son mandat social, à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2016. Par ailleurs, à la suite de la nomination de Jean-Marc Jestin en qualité de Président du Directoire de Klépierre, il a été définitivement mis fin à son contrat de travail, le 2 février 2017, conformément à l'article 21 du Code AFEP-MEDEF.

(2) Historiquement, Jean-Michel Gault exerçait son mandat social de membre du Directoire à titre gratuit et percevait une rémunération au titre de son contrat de travail. Afin de lui permettre d'exercer pleinement sa mission de membre du Directoire, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé de suspendre son contrat de travail, pour la durée de son mandat social, à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2016.

(3) En tant que membre du Directoire.

(4) Jean-Michel Gault est bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de l'ex-Compagnie Bancaire qui prévoit, au moment de son départ en retraite, la mise en place d'une pension additive dont le montant annuel maximal est de 7 122 euros.

## 5.2.4 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 soumis au vote consultatif de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017

### 5.2.4.1 Éléments de la rémunération due ou attribuée à Jean-Marc Jestin, Président du Directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (9<sup>e</sup> résolution soumise au vote des actionnaires le 18 avril 2017)

Éléments de rémunération	Montants (en euros)	Commentaires
Rémunération annuelle fixe	391 807	<p>Cette somme est le résultat de l'addition du prorata (i) de la rémunération annuelle fixe de 378 000 euros de Jean-Marc Jestin en qualité de Directeur des Opérations et membre du Directoire pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 7 novembre 2016 (inclus) et (ii) de sa rémunération annuelle fixe de 472 000 euros en qualité de Président du Directoire pour la période courant du 8 novembre 2016 (inclus) au 31 décembre 2016, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 314 921 euros pour la période 1<sup>er</sup> janvier - 7 novembre 2016</li> <li>— 76 886 euros pour la période 8 novembre - 31 décembre 2016</li> </ul> <p>Comme rappelé en page 238 du document de référence de la Société, la rémunération annuelle fixe de 2016 des membres du Directoire a fait l'objet d'une augmentation par rapport à la rémunération annuelle fixe de 2015<sup>(1)</sup>, afin de rétablir sa compétitivité, compte tenu des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— historiquement, Klépierre était une filiale de BNP Paribas, au sein de laquelle la rémunération des membres du Directoire était déterminée en cohérence avec la politique de rémunération applicable aux cadres-dirigeants du groupe BNP Paribas. Il en résulte que la rémunération des membres du Directoire était fixée à des niveaux bas qui ont perdu, au fil du temps, toute corrélation avec la taille de Klépierre (devenue progressivement une société non contrôlée) ;</li> <li>— le périmètre de Klépierre a augmenté parallèlement de façon significative (notamment à la suite de l'absorption du groupe Corio en 2015) ;</li> <li>— pour autant, la rémunération annuelle fixe des dirigeants mandataires sociaux du groupe Klépierre n'était toujours pas en adéquation avec celle offerte aux dirigeants de sociétés comparables, dès lors qu'elle se situait entre le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>e</sup> quartile le plus bas, restant en tout état de cause inférieure à la médiane de la rémunération annuelle fixe des mandataires sociaux des sociétés prises en compte dans différents panels<sup>(2)</sup>.</li> </ul> <p>Il est important de noter que, même après augmentation, la rémunération annuelle fixe du Président du Directoire se situe toujours en retrait par rapport aux rémunérations fixes versées aux dirigeants des sociétés des échantillons étudiés.</p>
Rémunération variable annuelle	503 472	<p>Le Conseil de surveillance a décidé que la rémunération variable de Jean-Marc Jestin au titre de l'exercice 2016 pourrait varier de 0 % à 130 % de sa rémunération annuelle fixe et serait déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— de 0 % à 80 % de la rémunération annuelle fixe en fonction du niveau de cash-flow net courant par action. Cet indicateur financier, qui permet de mesurer l'évolution des revenus avec les effets de la croissance interne et de la croissance externe, l'efficacité en matière de gestion des coûts (coûts d'exploitation et coûts financiers) ainsi que l'exposition à l'impôt sur les opérations courantes, est particulièrement pertinent pour une société foncière comme Klépierre ; et</li> <li>— de 0 % à 50 % de la rémunération annuelle fixe en fonction des thématiques et objectifs suivants, fixés pour l'année 2016 : (i) réalisation des synergies attendues et recherche d'efficacité, (ii) responsabilité sociale et environnementale, (iii) image de la Société.</li> </ul> <p>Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance du 2 février 2017 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2016 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et</li> <li>— 48,5 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2016 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;</li> </ul> <p>correspondant à 503 472 euros.</p> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté aux pages 242-243 du document de référence de la Société.</p>
Rémunération variable différée	Néant	Absence de rémunération variable différée
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Absence de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	Néant	Absence de rémunération exceptionnelle

(1) Au titre de l'année 2015, le Conseil de surveillance avait, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, fixé les rémunérations annuelles fixes suivantes :

- rémunération annuelle fixe du Président du Directoire : 400 000 euros ;
- rémunération annuelle fixe du Directeur des Opérations et membre du Directoire : 315 000 euros.

(2) — Panel de sociétés du SBF 120 (composé (i) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus basse du CAC 40, (ii) des 20 sociétés du Next 20 et (iii) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus haute du SBF 80) ; et

- Panel de sociétés d'activités comparables (STOXX® Europe 600 – Real Estate).

Éléments de rémunération	Montants (en euros)	Commentaires
Actions de performance	525 600	<p>L'attribution des actions de performance est examinée au regard de la totalité de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social en veillant au respect de l'intérêt des actionnaires. L'attribution s'effectue dans le cadre de plans annuels, arrêtés à des périodes préétablies.</p> <p><b>Rappel des principales caractéristiques du plan 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan autorisé le 19 avril 2016 par le Conseil de surveillance et mis en place le 2 mai 2016 par le Directoire. Pour rappel, une autorisation en ce sens avait été accordée par l'Assemblée Générale du 19 avril 2016, à la 18<sup>e</sup> résolution.</li> <li>– Attribution à Jean-Marc Jestin de 30 000 actions représentant : <ul style="list-style-type: none"> <li>– 525 600 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS ;</li> <li>– 9,24 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés ;</li> <li>– 0,009 % du capital social de la Société.</li> </ul> </li> <li>– Attribution soumise à trois conditions de performance (absolue, relative et interne), appréciées sur une période de trois ans et dont la grille de performance est reproduite en page 241 du document de référence de la Société : <ul style="list-style-type: none"> <li>– taux de rentabilité de l'action Klépierre (« total shareholder return » ou « TSR : évolution du cours + dividende ») : critère portant sur 30 % des actions attribuées ;</li> <li>– performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone : critère portant sur 50 % des actions attribuées ;</li> <li>– évolution moyenne des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant : critère portant sur 20 % des actions attribuées.</li> </ul> </li> <li>– <b>Autres conditions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Condition de présence.</li> <li>– Obligation de conservation au nominatif d'un nombre d'actions équivalent à 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de ses fonctions.</li> </ul> </li> </ul>
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	Absence d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions
Jetons de présence	Néant	Absence de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	14 031	<p>Mise à disposition d'un véhicule automobile</p> <p>Cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Jean-Marc Jestin au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dont bénéficient les salariés du Groupe</p> <p>Assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC</p>
Indemnité de cessation des fonctions : indemnité de départ/ indemnité de non-concurrence	Néant	Absence d'indemnité de départ et absence d'indemnité de non-concurrence <sup>(1)</sup>
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Jean-Marc Jestin ne bénéficie pas de régime de retraite complémentaire mais bénéficie du même régime de retraite complémentaire AGIRC que celui des cadres du Groupe
Divers <sup>(2)</sup>	12 572	Participation, selon la formule légale et, intéressement, en fonction de l'évolution des loyers gérés par Klépierre Prime d'ancienneté de 188 euros (conformément à la Convention Collective Nationale de l'Immobilier)

(1) Hors indemnités légales et conventionnelles susceptibles d'être dues en cas de rupture au titre du contrat de travail suspendu à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016. Il est ici précisé qu'il a été mis fin audit contrat de travail le 2 février 2017.

(2) Ces avantages étaient liés à la qualité de salarié. Il est rappelé que le contrat de travail de Jean-Marc Jestin a été suspendu à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2016.



#### 5.2.4.2 Éléments de la rémunération due ou attribuée à Jean-Michel Gault, membre du Directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (10<sup>e</sup> résolution soumise au vote des actionnaires le 18 avril 2017)

Éléments de rémunération	Montants (en euros)	Commentaires
Rémunération annuelle fixe	371 700	<p>Comme rappelé en page 238 du document de référence de la Société, la rémunération annuelle fixe de 2016 des membres du Directoire a fait l'objet d'une augmentation par rapport à la rémunération annuelle fixe de 2015<sup>(1)</sup>, afin de rétablir sa compétitivité, compte tenu des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— historiquement, Klépierre était une filiale de BNP Paribas, au sein de laquelle la rémunération des membres du Directoire était déterminée en cohérence avec la politique de rémunération applicable aux cadres-dirigeants du groupe BNP Paribas. Il en résulte que la rémunération des membres du Directoire était fixée à des niveaux bas qui ont perdu, au fil du temps, toute corrélation avec la taille de Klépierre (devenue progressivement une société non contrôlée) ;</li> <li>— le périmètre de Klépierre a augmenté parallèlement de façon significative (notamment à la suite de l'absorption du groupe Corio en 2015) ;</li> <li>— pour autant, la rémunération annuelle fixe des dirigeants mandataires sociaux du groupe Klépierre n'était toujours pas en adéquation avec celle offerte aux dirigeants de sociétés comparables, dès lors qu'elle se situait entre le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>e</sup> quartile le plus bas, restant en tout état de cause inférieure à la médiane de la rémunération annuelle fixe des mandataires sociaux des sociétés prises en compte dans différents panels<sup>(2)</sup>.</li> </ul> <p>Il est important de noter que, même après augmentation, la rémunération annuelle fixe de Jean-Michel Gault se situe toujours en retrait par rapport aux rémunérations fixes versées aux dirigeants des sociétés des échantillons étudiés.</p>
Rémunération variable annuelle	447 899	<p>Le Conseil de surveillance a décidé que la rémunération variable de Jean-Michel Gault au titre de l'exercice 2016 pourrait varier de 0 % à 130 % de sa rémunération annuelle fixe et serait déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— de 0 % à 80 % de la rémunération annuelle fixe en fonction du niveau de cash-flow net courant par action. Cet indicateur financier, qui permet de mesurer l'évolution des revenus avec les effets de la croissance interne et de la croissance externe, l'efficacité en matière de gestion des coûts (coûts d'exploitation et coûts financiers) ainsi que l'exposition à l'impôt sur les opérations courantes, est particulièrement pertinent pour une société foncière comme Klépierre ; et</li> <li>— de 0 % à 50 % de la rémunération annuelle fixe en fonction des thématiques et objectifs suivants, fixés pour l'année 2016 : (i) réalisation des synergies attendues et recherche d'efficacité et (ii) image de la Société.</li> </ul> <p>Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance du 2 février 2017 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2016 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et</li> <li>— 40,5 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2016 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;</li> </ul> <p>correspondant à 447 899 euros.</p> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 244 du document de référence de la Société.</p>
Rémunération variable différée	Néant	Absence de rémunération variable différée
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Absence de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	Néant	Absence de rémunération exceptionnelle

(1) Au titre de l'année 2015, le Conseil de surveillance avait, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, fixé la rémunération annuelle fixe du Directeur Général Délégué, membre du Directoire à 315 000 euros.

(2) — Panel de sociétés du SBF 120 (composé (i) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus basse du CAC 40, (ii) des 20 sociétés du Next 20 et (iii) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus haute du SBF 80) ; et  
— Panel de sociétés d'activités comparables (STOXX® Europe 600 – Real Estate).

Éléments de rémunération	Montants (en euros)	Commentaires
Actions de performance	525 600	<p>L'attribution des actions de performance est examinée au regard de la totalité de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social en veillant au respect de l'intérêt des actionnaires. L'attribution s'effectue dans le cadre de plans annuels, arrêtés à des périodes préétablies.</p> <p><b>Rappel des principales caractéristiques du plan 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan autorisé le 19 avril 2016 par le Conseil de surveillance et mis en place le 2 mai 2016 par le Directoire. Pour rappel, une autorisation en ce sens avait été accordée par l'Assemblée Générale du 19 avril 2016, à la 18<sup>e</sup> résolution.</li> <li>– Attribution à Jean-Michel Gault de 30 000 actions représentant : <ul style="list-style-type: none"> <li>– 525 600 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS ;</li> <li>– 9,24 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés ;</li> <li>– 0,009 % du capital social de la Société.</li> </ul> </li> <li>– Attribution soumise à trois conditions de performance (absolue, relative et interne), appréciées sur une période de trois ans et dont la grille de performance est reproduite en page 241 du document de référence de la Société : <ul style="list-style-type: none"> <li>– taux de rentabilité de l'action Klépierre (« total shareholder return » ou « TSR : évolution du cours + dividende ») : critère portant sur 30 % des actions attribuées ;</li> <li>– performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone : critère portant sur 50 % des actions attribuées ;</li> <li>– évolution moyenne des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant : critère portant sur 20 % des actions attribuées.</li> </ul> </li> <li>– <b>Autres conditions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Condition de présence.</li> <li>– Obligation de conservation au nominatif d'un nombre d'actions équivalent à 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de ses fonctions.</li> </ul> </li> </ul>
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	Absence d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions
Jetons de présence	Néant	Absence de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	16 231	<p>Mise à disposition d'un véhicule automobile</p> <p>Cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Jean-Michel Gault au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dont bénéficient les salariés du Groupe</p> <p>Assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC</p>
Indemnité de cessation des fonctions : indemnité de départ/ indemnité de non-concurrence	Néant	Absence d'indemnité de départ et absence d'indemnité de non-concurrence <sup>(1)</sup>
Régime de retraite supplémentaire	7 122	<p>Jean-Michel Gault est bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de l'ex-Compagnie Bancaire qui peut lui donner droit au versement d'une pension additive dont le montant maximal a été déterminé sur la base d'une rémunération de référence et d'une ancienneté calculées au 31 décembre 2000. Ce montant maximal est plafonné (sous réserve de l'application d'un mécanisme de revalorisation fonction du taux de croissance de la valeur du point AGIRC) à 7 122 euros, et aucune augmentation des droits conditionnels susceptibles de lui être attribués ne peut intervenir au titre de l'ancienneté ou de l'augmentation de la rémunération intervenue postérieurement au 31 décembre 2000. Ce plan est fermé depuis le 31 décembre 2000</p> <p>La rémunération globale de Jean-Michel Gault tient compte de cet avantage</p> <p>Hormis cela, Jean-Michel Gault bénéficie du même régime de retraite complémentaire AGIRC que celui des cadres du Groupe</p>
Divers <sup>(2)</sup>	12 949	<p>Participation, selon la formule légale et, intéressement, en fonction de l'évolution des loyers gérés par Klépierre</p> <p>Prime d'ancienneté de 565 euros (conformément à la Convention Collective Nationale de l'Immobilier)</p>

(1) Hors indemnités légales et conventionnelles susceptibles d'être dues en cas de rupture au titre du contrat de travail suspendu à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016.

(2) Ces avantages étaient liés à la qualité de salarié. Il est rappelé que le contrat de travail de Jean-Michel Gault a été suspendu à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2016.

## 5.2.5 Situation de Laurent Morel, Président du Directoire jusqu'au 7 novembre 2016

### 5.2.5.1 Détermination de la rémunération de Laurent Morel, Président du Directoire jusqu'au 7 novembre 2016, par application des principes décrits au paragraphe 5.2.2.1

#### Rémunération fixe

Au titre de son mandat de Président du Directoire, la rémunération fixe de Laurent Morel s'est élevée à 402 273 euros en 2016.

Cette somme est le résultat du prorata de sa rémunération annuelle fixe de 472 000 euros pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 7 novembre 2016 (inclus).

#### Rémunération variable court terme

La rémunération variable court terme de Laurent Morel, au titre de son mandat de Président du Directoire, a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 15 novembre 2016, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, après application des critères qui avaient été fixés en début d'année 2016 et qui figurent dans les tableaux ci-dessous. Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a délibéré sur la rémunération de Laurent Morel, hors la présence de ce dernier (qui, pour rappel, n'était plus membre du Directoire depuis le 7 novembre 2016).

#### COMPOSANTE QUANTITATIVE, plafonnée à 80 % de la rémunération annuelle fixe

(représente 61,5 % de la rémunération variable court terme totale maximum)

Thématique donnant lieu à la fixation d'objectifs			Objectif	Réalisation au titre de l'exercice 2016
Indicateur financier	Objectif de cash-flow net courant par action	Seuils atteints	La composante qualitative est calée par rapport à l'objectif annoncé au marché en février 2016 de 2,25 € par action. Le plancher avait été fixé à 95,5 % de l'objectif et le plafond à 80 % de la rémunération annuelle fixe.  La composante quantitative de la rémunération annuelle variable de Laurent Morel a été déterminée le 15 novembre 2016 au vu d'une estimation, à date, du cash-flow net par action pour 2016 (étant précisé que le seul cas permettant d'ajuster le montant dû au titre de la composante quantitative était celui où le cash-flow net courant par action effectivement réalisé aurait été inférieur à l'estimation susvisée, ce qui aurait conduit Laurent Morel à devoir restituer à Klépierre un montant égal à la différence entre la rémunération variable versée et celle à laquelle il aurait effectivement dû avoir droit).  Sur la base de l'estimation susvisée, celui-ci s'est vu attribuer 306 800 euros au titre de ce critère, soit 65 % de sa rémunération annuelle fixe.	2,31 € <sup>(1)</sup> 65 % <sup>(2)</sup>
En % du salaire fixe			de 0 % à 80 %	
<b>TOTAL QUANTITATIF 2016 (en % du salaire fixe)</b>				<b>65 %</b>

(1) Correspondant au montant du cash-flow net par action au 31 décembre 2016.

(2) Sur la base du montant du cash-flow net par action estimé au 15 novembre 2016.

#### COMPOSANTE QUALITATIVE, plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe

(représente 38,5 % de la rémunération variable court terme totale maximum)

Thématiques donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2016
Cessions, acquisitions, développements	Déroulé des opérations en conformité avec le budget Poids de l'objectif : 50 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Cession de différents actifs non core dans le cadre de la stratégie du Groupe situés dans plusieurs pays d'Europe (valeur supérieure à 500 millions d'euros).</li> <li>— Restructuration (scission) réussie du centre Oslo City (Norvège).</li> <li>— Suivi des développements en ligne avec le budget (Val d'Europe, Hoog Catharijne, Marseille Prado).</li> </ul>	Après examen des principaux résultats accomplis à la date du 15 novembre 2016, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 80 %, correspondant à 20 % de la rémunération fixe de Laurent Morel
Responsabilité sociale et environnementale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Amélioration de l'accès à la formation des salariés du Groupe</li> <li>2) Engagement éthique</li> </ol> Poids de l'objectif : 50 %	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Dans le cadre du programme Klépierre University, l'Université interne du Groupe, qui favorise l'accès à la formation et le partage de la connaissance et du savoir-faire pour l'ensemble des collaborateurs présents dans le Groupe, de nouveaux outils ont été proposés aux employés :               <ul style="list-style-type: none"> <li>— lancement de la plateforme de formation online ;</li> <li>— offre de 150 programmes de formation disponibles aux salariés ;</li> <li>— près de 11 310 heures de formation dispensées au cours de l'année 2016.</li> </ul> </li> <li>2) Augmentation de la proportion de femmes recrutées dans le secteur opérationnel et à des postes de direction : 52 % en 2016, contre 36 % en 2015.</li> <li>3) Lancement d'un réseau de femmes, en vue de promouvoir le recrutement et la promotion des femmes au sein de Klépierre.</li> </ol>	Après examen des principaux résultats accomplis à la date du 15 novembre 2016, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 25 % de la rémunération fixe de Laurent Morel
<b>Total qualitatif 2016 (en % du salaire fixe)</b>			<b>45 %</b>
<b>TOTAL 2016 (quantitatif + qualitatif, en % du salaire fixe)</b>			<b>110 %</b>

La rémunération variable de Laurent Morel, au titre de son mandat de Président du Directoire exercé du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 7 novembre 2016 (inclus) s'établit ainsi à 519 200 euros.

### Intéressement long terme

Par décision en date du 19 avril 2016, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a autorisé l'attribution de 35 000 actions à Laurent Morel dans le cadre du plan 2016, mis en place par le Directoire en date du 2 mai 2016.

Ces actions sont entièrement soumises à conditions de performance, conformément aux principes décrits en section 6.1.3.3.

### Départ de Monsieur Laurent Morel

Les fonctions de Président du Directoire de Laurent Morel ont pris fin le 7 novembre 2016, entraînant la reprise automatique de son contrat de travail qui était jusqu'alors suspendu. Compte tenu de la difficulté à trouver de nouvelles fonctions susceptibles d'être exercées par ce dernier au sein du Groupe au regard de son expérience passée, une négociation a rapidement été entamée et a débouché sur la conclusion, le 15 novembre 2016, d'accords relatifs à la rupture du contrat de travail de Monsieur Laurent Morel et la cessation de son mandat de Président et membre du Directoire de Klépierre (les « Accords de Rupture »).

Dans la mesure où l'exercice de fonctions diverses par Laurent Morel dans le Groupe depuis 29 ans, notamment en vertu de son contrat de travail, permettait à Laurent Morel, du fait des dispositions légales et conventionnelles applicables, de réclamer une indemnité de départ très significative, la Société a privilégié la voie d'une rupture négociée lui permettant de respecter le plafond de deux années de rémunération fixe et variable prévu par le Code AFEP-MEDEF. Par ailleurs, la Société a estimé que s'engager dans un contentieux de cette nature avec son ancien dirigeant, nécessairement long, coûteux et particulièrement sensible, était de nature à porter préjudice à son image.

L'accord transactionnel a également permis de mettre fin de façon irrévocable et définitive à tout différend susceptible d'être soulevé à raison de la révocation de Monsieur Laurent Morel en qualité de Président et membre du Directoire.

S'agissant d'accords dont la conclusion est intervenue postérieurement à la cessation des fonctions et destinés à limiter le risque financier découlant du paiement par le Groupe d'indemnités légales et conventionnelles dues à raison de la cessation d'un contrat de travail, ceux-ci n'avaient pas vocation à être soumis à des conditions de performance ou à la procédure des conventions réglementées.

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance a décidé de verser à Laurent Morel,

dans le cadre des Accords de Rupture, une indemnité totale d'un montant égal à 1 982 400 euros, représentant deux années de rémunération fixe et variable annuelle 2016 telle que déterminée au 15 novembre 2016. Cette indemnité a été versée le 26 décembre 2016, après homologation de l'accord de rupture conventionnelle par l'administration du travail. Elle comportait un mécanisme de restitution dans le cas où la partie quantitative de la rémunération variable 2016 aurait été ajustée à la baisse conformément à ce qui est décrit supra. Ce mécanisme n'a pas trouvé à s'appliquer dès lors que le montant du cash-flow net par action estimé ayant servi à la détermination de la partie quantitative au 15 novembre 2016 s'est avéré in fine inférieur au montant du cash-flow net par action réalisé au 31 décembre 2016.

Dans le cadre des Accords de Rupture, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, et conformément à la possibilité prévue dans le cadre des règlements des différents plans, a également décidé de lever la condition de présence prévue pour les 102 353 actions de performance, en cours de période d'acquisition, dont Laurent Morel bénéficie<sup>(1)</sup>. Ces actions sont intégralement soumises à des conditions de performance qui portent à la fois sur la performance absolue de l'action Klépierre, la performance relative par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone et, à compter du plan 2016, la performance interne basée sur l'évolution des revenus locatifs. Dans la pratique, la réalisation de ces conditions est particulièrement exigeante. À titre d'information, il est également rappelé que sur les 30 000 actions de performance issues du plan 2014, seules 1 450 actions ont finalement été acquises par Laurent Morel, compte tenu du niveau d'atteinte des conditions de performance attachées audit plan.

Outre que cette levée s'inscrit dans le cadre des concessions faites au titre des Accords de Rupture, le Conseil de surveillance a relevé que la levée de cette condition est justifiée par (i) l'importance de l'ancienneté de Laurent Morel au sein du Groupe depuis 29 ans et (ii) sa performance au cours des dernières années au regard des résultats de la Société qui est bien préparée pour la poursuite de ses opérations et de ses développements. En effet, les décisions stratégiques prises et mises en œuvre par Laurent Morel pendant son mandat, avec les autres membres du Directoire et sous le contrôle du Conseil ont renforcé les fondamentaux de la Société et du Groupe et vont continuer de porter leurs fruits à moyen terme, notamment par leurs effets sur le taux de rentabilité de l'action Klépierre et sur la compétitivité du Groupe par rapport à ses pairs. La levée de cette condition de présence est par ailleurs conforme à ce qui a pu être décidé par le passé dans le cadre de départ de cadres dirigeants (notamment responsables de filiales) dont la contribution au développement du groupe Klépierre a été jugée déterminante.

Le Conseil de surveillance considère en tout état de cause que la transaction conclue avec Laurent Morel était conforme aux intérêts de Klépierre compte tenu des réclamations potentielles que ce dernier était susceptible de faire valoir, sur la base de son contrat de travail.

(1) Étant précisé que la valeur de ces actions de performance, calculée conformément aux normes comptables en vigueur, s'établit respectivement à 15,67 euros par action pour les 30 000 actions de performance issues du plan 2014, à 17 euros par action pour les 37 353 actions de performance issues du plan 2015 et à 17,52 euros par action pour les 35 000 actions de performance issues du plan 2016. À titre d'information, il est également rappelé que sur les 30 000 actions de performance issues du plan 2014, seules 1 450 actions ont finalement été acquises par Laurent Morel, compte tenu du niveau d'atteinte des conditions de performance (soit 4,8337 % en moyenne pondérée) attachées audit plan (cf. section 6.1.3.3 du document de référence).

### 5.2.5.2 Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF

Tableau n° 1 – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées à Laurent Morel (en euros)

Laurent Morel	2015	2016
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	881 544	943 602
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	510 000	613 200
<b>TOTAL</b>	<b>1 391 544</b>	<b>1 556 802</b>

Tableau n° 2 – Tableau récapitulatif des rémunérations de Laurent Morel (en euros)

Laurent Morel	2015		2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	400 000	400 000	402 273	402 273
Rémunération variable court terme	440 000 <sup>(1)</sup>	400 000 <sup>(2)</sup>	519 200 <sup>(3)</sup>	959 200 <sup>(4)</sup>
Rémunération exceptionnelle				
Au titre de l'opération Corio	–	125 000	–	–
Jetons de présence	–	–	–	–
Avantages en nature	4 560	4 560	7 768 <sup>(5)</sup>	7 768
Divers <sup>(6)</sup>	36 984	36 984	14 361	14 361
<b>TOTAL</b>	<b>881 544</b>	<b>966 544</b>	<b>943 602</b>	<b>1 383 602</b>

- (1) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2015, de Laurent Morel a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 80 du document de référence 2015 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.16-0131.
- (2) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2014, de Laurent Morel a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 69 du document de référence 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le D.15-0119.
- (3) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2016, de Laurent Morel a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 253 du présent document de référence.
- (4) Ce montant inclut, outre la rémunération annuelle variable 2015 versée en 2016, la rémunération annuelle variable 2016, qui a été exceptionnellement versée en 2016 compte tenu de la cessation des fonctions de Laurent Morel intervenue le 7 novembre 2016.
- (5) Correspond à la mise à disposition d'un véhicule automobile et aux cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Laurent Morel au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dont bénéficient les salariés du Groupe.
- (6) Compensation de la perte des dispositifs collectifs d'épargne salariale (participation et intéressement) résultant de la suspension du contrat de travail de Laurent Morel. Cette somme est calculée, s'agissant de la participation, selon la formule légale et, s'agissant de l'intéressement, en fonction de l'évolution des loyers gérés par Klépierre. Le montant dû en année N est une estimation sur la base du montant versé en année N au titre de N-1.

Tableau n° 3 – Jetons de présence et autres rémunérations

Non applicable

Tableau n° 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à Laurent Morel par la Société et par toute société du Groupe

Durant l'exercice 2016, ni la Société ni une autre société du Groupe n'a procédé à une attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit de Laurent Morel.

Tableau n° 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées par Laurent Morel durant l'exercice

Seuls les plans mentionnés dans les tableaux ci-dessous ont fait l'objet d'une levée durant l'exercice :

Laurent Morel	Nombre d'options levées durant l'exercice fiscal	Prix d'exercice
Plan 2010 – Performance 2012	8 750	22,31 €
Plan 2010 – Performance 2013	50	22,31 €
Plan 2011 – Performance 2012	10 500	27,94 €

À titre d'information complémentaire, le tableau ci-dessous indique les prix d'exercice des options attribuées à Laurent Morel en qualité de mandataire social, devenues exerçables durant l'exercice :

Laurent Morel	Date de disponibilité	Nombre d'options exerçables	Prix d'exercice
Plan : N/A	N/A	Néant	N/A

Tableau n° 6 – Actions de performance attribuées durant l'exercice à Laurent Morel

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date de fin de la période d'acquisition	Date de fin de la période de conservation	Conditions de performance
Laurent Morel	Plan 2016 autorisé le 19 avril 2016 par le Conseil de surveillance et mis en place le 2 mai 2016 par le Directoire	35 000	613 200 €	2 mai 2019	2 mai 2021	Ces actions sont entièrement soumises à conditions de performance, conformément aux principes décrits en section 6.1.3.3. Pour une description de ces conditions de performance, se référer à la page 270 du présent document de référence.

Tableau n° 7 – Actions de performance devenues disponibles pour Laurent Morel

Bénéficiaire	Plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Laurent Morel	N/A		Néant

Compte tenu des périodes de conservation applicables, aucune action n'est devenue disponible durant l'exercice pour Laurent Morel.

À titre d'information complémentaire, le tableau ci-dessous indique le nombre d'actions attribuées à Laurent Morel dont la période d'acquisition s'est achevée au cours de l'exercice :

Bénéficiaire	Plan	Date d'échéance de la période d'acquisition	Nombre d'actions définitivement attribuées
Laurent Morel	Plan 2013	25/02/2016	15 479

Tableau n° 11

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Laurent Morel Président du Directoire Membre du Directoire Début de mandat : 22/06/2016 Fin de mandat : 07/11/2016	X <sup>(1)</sup>			X <sup>(2)</sup>		X <sup>(3)</sup>		X

(1) La Société ayant constaté que les fonctions du Président du Directoire de Laurent Morel l'absorbaient désormais plus qu'à l'origine, elle avait décidé qu'il convenait de suspendre son contrat de travail avec Klépierre Management à effet du 30 novembre 2011. Depuis cette date, Laurent Morel percevait une rémunération en sa qualité de Président du Directoire qui lui était versée par la Société et avait exercé ses fonctions de gérant de Klépierre Management à titre gratuit. Les fonctions de Président du Directoire exercées par Laurent Morel ont pris fin le 7 novembre 2016.

(2) Consécutivement à la cessation de ses fonctions, Laurent Morel n'est plus bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de l'ex-Compagnie Bancaire.

(3) Hors indemnités légales et conventionnelles susceptibles d'être dues en cas de rupture au titre du contrat de travail suspendu.

### 5.2.5.3 Éléments de la rémunération due ou attribuée à Laurent Morel, Président du Directoire jusqu'au 7 novembre 2016, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (11<sup>e</sup> résolution soumise au vote des actionnaires le 18 avril 2017)

Éléments de rémunération	Montants (en euros)	Commentaires
Rémunération annuelle fixe	402 273	<p>Cette somme est le résultat du prorata de la rémunération annuelle fixe de Laurent Morel en sa qualité de Président du Directoire de 472 000 euros pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 7 novembre 2016 (inclus).</p> <p>Afin de rétablir la compétitivité de la rémunération annuelle fixe de Laurent Morel, cette dernière avait fait l'objet d'une démarche de remise à niveau progressive entamée par le Comité de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, compte tenu des éléments suivants<sup>(1)</sup> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— historiquement, Klépierre était une filiale de BNP Paribas, au sein de laquelle la rémunération des membres du Directoire était déterminée en cohérence avec la politique de rémunération applicable aux cadres-dirigeants du groupe BNP Paribas. Il en résulte que la rémunération des membres du Directoire était fixée à des niveaux bas qui ont perdu, au fil du temps, toute corrélation avec la taille de Klépierre (devenue progressivement une société non contrôlée) ;</li> <li>— le périmètre de Klépierre a augmenté parallèlement de façon significative (notamment à la suite de l'absorption du groupe Corio en 2015) ;</li> <li>— pour autant, la rémunération annuelle fixe des dirigeants mandataires sociaux du groupe Klépierre n'était toujours pas en adéquation avec celle offerte aux dirigeants de sociétés comparables, dès lors qu'elle se situait entre le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>e</sup> quartile le plus bas, restant en tout état de cause inférieure à la médiane de la rémunération annuelle fixe des mandataires sociaux des sociétés prises en compte dans différents panels<sup>(2)</sup>.</li> </ul> <p>Il est important de noter que, même après augmentation, la rémunération annuelle fixe du Président du Directoire se situe toujours en retrait par rapport aux rémunérations fixes versées aux dirigeants des sociétés des échantillons étudiés.</p>
Rémunération variable annuelle	519 200	<p>Le Conseil de surveillance a décidé que la rémunération variable de Laurent Morel au titre de l'exercice 2016 pourrait varier de 0 % à 130 % de sa rémunération annuelle fixe et serait déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— de 0 % à 80 % de la rémunération annuelle fixe en fonction du niveau de cash-flow net courant par action. Cet indicateur financier, qui permet de mesurer l'évolution des revenus avec les effets de la croissance interne et de la croissance externe, l'efficacité en matière de gestion des coûts (coûts d'exploitation et coûts financiers) ainsi que l'exposition à l'impôt sur les opérations courantes, est particulièrement pertinent pour une société foncière comme Klépierre ; et</li> <li>— de 0 % à 50 % de la rémunération annuelle fixe en fonction des thématiques et objectifs suivants, fixés pour l'année 2016 : <ul style="list-style-type: none"> <li>— cessions, acquisitions, développements : déroulé des opérations en conformité avec le budget,</li> <li>— responsabilité sociale et environnementale (amélioration de l'accès à la formation des salariés du Groupe et engagement éthique).</li> </ul> </li> </ul> <p>Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance a fixé le 15 novembre 2016 à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 65 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2016 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif sur la base d'une estimation du montant du cash-flow net par action ; et</li> <li>— 45 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2016 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;</li> </ul> <p>correspondant à 519 200 euros.</p> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 253 du document de référence de la Société.</p>
Rémunération variable différée	Néant	Absence de rémunération variable différée
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Absence de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	Néant	Absence de rémunération exceptionnelle

(1) Au titre de l'année 2015, le Conseil de surveillance avait, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, fixé la rémunération annuelle fixe de Laurent Morel, Président du Directoire, à 400 000 euros.

(2) — Panel de sociétés du SBF 120 (composé (i) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus basse du CAC 40, (ii) des 20 sociétés du Next 20 et (iii) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus haute du SBF 80) ; et  
— Panel de sociétés d'activités comparables (STOXX® Europe 600 – Real Estate).



Éléments de rémunération	Montants (en euros)	Commentaires
Éléments transactionnels	1 982 400	<p>Montant versé dans le cadre d'accords relatifs à la rupture du contrat de travail de Laurent Morel et la cessation de son mandat de Président et membre du Directoire de Klépierre signés postérieurement à sa révocation le 7 novembre 2016. En outre, dans le cadre des accords de rupture, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, et conformément à la possibilité prévue dans le cadre des règlements des différents plans, a également décidé de lever la condition de présence prévue pour les 102 353 actions de performance, en cours de période d'acquisition, dont Laurent Morel bénéficie (le lecteur est invité à se référer à la page 254 du présent document de référence pour une description détaillée de la transaction).</p> <p>Estimant que l'exercice de fonctions diverses par Laurent Morel dans le Groupe depuis 29 ans, notamment en vertu de son contrat de travail, permettait à Laurent Morel, du fait des dispositions légales et conventionnelles applicables, de réclamer une indemnité de départ très significative, la Société a privilégié la voie d'une rupture négociée lui permettant de respecter le plafond de deux années de rémunération fixe et variable prévu par le Code AFEP-MEDEF. Par ailleurs, la Société a jugé que s'engager dans un contentieux de cette nature avec son ancien dirigeant, nécessairement long et coûteux et particulièrement sensible, était de nature à porter préjudice à son image.</p> <p>L'accord transactionnel a également permis de mettre fin de façon irrévocable et définitive à tout différend susceptible d'être soulevé en raison de la révocation de Laurent Morel en qualité de Président et membre du Directoire. S'agissant d'accords dont la conclusion est intervenue postérieurement à la cessation des fonctions et destinée à limiter le risque financier découlant du paiement par le Groupe d'indemnités légales et conventionnelles dues en raison de la cessation d'un contrat de travail, ceux-ci n'avaient pas vocation à être soumis à des conditions de performance ou à la procédure des conventions réglementées.</p> <p>Le Conseil de surveillance considère en tout état de cause que la transaction conclue avec Laurent Morel était conforme aux intérêts de Klépierre compte tenu des réclamations potentielles que ce dernier était susceptible de faire valoir, sur la base de son contrat de travail.</p>
Actions de performance	613 200	<p>L'attribution des actions de performance est examinée au regard de la totalité de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social en veillant au respect de l'intérêt des actionnaires. L'attribution s'effectue dans le cadre de plans annuels, arrêtés à des périodes préétablies.</p> <p><b>Rappel des principales caractéristiques du plan 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Plan autorisé le 19 avril 2016 par le Conseil de surveillance et mis en place le 2 mai 2016 par le Directoire. Pour rappel, une autorisation en ce sens avait été accordée par l'Assemblée Générale du 19 avril 2016, à la 18<sup>e</sup> résolution.</li> <li>— Attribution à Laurent Morel de 35 000 actions représentant : <ul style="list-style-type: none"> <li>– 613 200 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS ;</li> <li>– 10,78 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés ;</li> <li>– 0,01 % du capital social de la Société.</li> </ul> </li> <li>— Attribution soumise à trois conditions de performance (absolue, relative et interne), appréciées sur une période de trois ans et dont la grille de performance est reproduite en page 241 du document de référence de la Société : <ul style="list-style-type: none"> <li>– taux de rentabilité de l'action Klépierre (« total shareholder return » ou « TSR : évolution du cours + dividende ») : critère portant sur 30 % des actions attribuées ;</li> <li>– performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone : critère portant sur 50 % des actions attribuées ;</li> <li>– évolution moyenne des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant : critère portant sur 20 % des actions attribuées.</li> </ul> </li> <li>— <b>Autres conditions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Obligation de conservation au nominatif d'un nombre d'actions équivalent à 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de ses fonctions.</li> </ul> </li> </ul>
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	Absence d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions
Jetons de présence	Néant	Absence de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	7 768	Mise à disposition d'un véhicule automobile Cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Laurent Morel au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dont bénéficient les salariés du Groupe
Indemnité de cessation des fonctions : indemnité de départ/ indemnité de non-concurrence	Néant	Absence d'indemnité de départ et absence d'indemnité de non-concurrence <sup>(1)</sup>
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Consécutivement à la cessation de ses fonctions, Laurent Morel n'est plus bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de l'ex-Compagnie Bancaire
Divers	14 361	Compensation calculée sur la participation, selon la formule légale en vigueur et sur l'intéressement, calculé en fonction de l'évolution des loyers gérés par Klépierre

(1) Hors indemnités légales et conventionnelles susceptibles d'être dues en cas de rupture au titre du contrat de travail suspendu.





# 6 CAPITAL, ACTIONNARIAT, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

<b>6.1</b>	<b>CAPITAL ET ACTIONNARIAT</b>	<b>262</b>	<b>6.2</b>	<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES</b>	<b>278</b>
6.1.1	Renseignements de caractère général concernant le capital	262	6.2.1	Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale mixte	278
6.1.2	Évolution du capital – Répartition du capital et des droits de vote	264	6.2.2	Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale mixte	287
6.1.3	Options d'achat d'actions et actions de performance	267	6.2.3	Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale mixte	299
6.1.4	Contrats importants	272	6.2.4	Descriptif du programme de rachat d'actions propres	299
6.1.5	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	276			

## 6.1 Capital et actionariat

### 6.1.1 Renseignements de caractère général concernant le capital

#### 6.1.1.1 Capital social – Forme des actions

Au 31 décembre 2016, le capital social s'élève à 440 098 488,20 euros, divisé en 314 356 063 actions de 1,40 euro de nominal chacune, entièrement libérées.

Les actions sont assorties d'un droit de vote simple conformément à l'article 28 des statuts.

Elles sont, au choix de l'actionnaire, nominatives ou au porteur. Le capital social peut être modifié dans les conditions prévues par la loi.

#### 6.1.1.2 Délégations et autorisations consenties au Directoire de Klépierre

À la date du présent document de référence, le Directoire, en vertu de diverses décisions prises par les Assemblées Générales des actionnaires du 14 avril 2015 et du 19 avril 2016, dispose des délégations ou autorisations suivantes :

#### Délégations ou autorisations consenties par l'Assemblée Générale du 14 avril 2015

Objet de la résolution	Montant maximal	Durée	Utilisation au cours de l'exercice 2016
Augmentation de capital avec DPS par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance <sup>(1)</sup>	Montant nominal maximal : 90 millions d'euros et 1 200 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 14 avril 2015 (15 <sup>e</sup> résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans DPS par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public ou par placement privé <sup>(1)(2)</sup>	Montant nominal maximal : 40 millions d'euros et 800 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 14 avril 2015 (16 <sup>e</sup> et 17 <sup>e</sup> résolutions)	Aucune
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS <sup>(1)</sup>	Au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission <sup>(3)</sup>	26 mois à compter du 14 avril 2015 (18 <sup>e</sup> résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans DPS par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	Dans la limite de 10 % du capital	26 mois à compter du 14 avril 2015 (19 <sup>e</sup> résolution)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres <sup>(1)</sup>	100 millions d'euros	26 mois à compter du 14 avril 2015 (20 <sup>e</sup> résolution)	Aucune

(1) Montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu de ces autorisations consenties au Directoire : 100 millions d'euros (23<sup>e</sup> résolution) (à ce montant nominal s'ajoute, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital).

Montant nominal maximal global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital : 1,2 milliard d'euros (23<sup>e</sup> résolution).

(2) Placement privé : les émissions ne peuvent excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 20 % du capital par an, en vertu de l'article L. 225-136, 3<sup>e</sup> du Code de commerce).

(3) À ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la période de souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale, en vertu de l'article R. 225-118 du Code de commerce.

#### Délégations ou autorisations consenties par l'Assemblée Générale du 19 avril 2016

Objet de la résolution	Montant maximal	Durée	Utilisation au cours de l'exercice 2016
Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	Montant maximal du programme : 10 % du capital et 1 728 958 330 euros Prix maximal de rachat : 55 euros pour une action de 1,40 euro de nominal	18 mois à compter du 19 avril 2016 (16 <sup>e</sup> résolution)	Achat de 2 307 278 actions au cours de l'exercice 2016
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues	10 % du capital par période de 24 mois	26 mois à compter du 19 avril 2016 (17 <sup>e</sup> résolution)	Aucune
Autorisation d'attributions d'actions gratuites au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux	0,5 % du capital social	38 mois à compter du 19 avril 2016 (18 <sup>e</sup> résolution)	Attribution de 324 500 actions gratuites représentant 0,10 % du capital

### 6.1.1.3 Dividendes

Au titre des cinq derniers exercices, les dividendes distribués ont été les suivants :

Au titre de l'exercice	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'actions	189 648 240	199 470 340	199 470 340	(1)	314 356 063
Dividende net	1,45 €	1,50 €	1,55 €	1,60 €	1,70 €
Montant net distribué	274 989 948,00 €	299 205 510,00 €	309 179 027,00 €	398 423 693,56 €	534 405 307,10 €

(1) Le dividende de 1,60 euro se décomposant en (i) un acompte sur dividende d'un montant total de 181 518 009,40 euros, soit 0,91 euro par action (sur un nombre total d'actions au 31 décembre 2014 de 199 470 340), détaché de l'action le 8 janvier 2015 et mis en paiement en numéraire le 12 janvier 2015, ainsi que (ii) d'un solde de dividende aux actionnaires correspondant à une distribution complémentaire de 216 905 684,16 euros, soit 0,69 euro par action (soit un nombre total d'actions de 314 356 063), détaché de l'action le 17 avril 2015 et mis en paiement en numéraire le 21 avril 2015.

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

Les actions détenues par la Société ne donnent pas droit à dividendes.

### 6.1.1.4 Capital et bourse

#### Actions

Toutes les actions de capital sont admises aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris.

	2012	2013	2014	2015	2016
Capitalisation boursière (en millions d'euros) (1)	5 988	6 719	7 127	12 885	11 740
Nombre de titres échangés (moyenne quotidienne)	257 510	174 513	197 549	719 370	623 557
<b>Cours de l'action (en euros)</b>					
– le plus haut	30,08	34,94	37,75	47,69	43,17
– le plus bas	20,44	28,79	31,09	35,29	34,56
– le dernier	30,02	33,68	35,73	40,99	37,35

(1) Dernière cotation de l'année.  
Source : Bloomberg.

#### Volume des transactions depuis 18 mois (en titres et en capitaux)

		Cours le plus haut (en euros)	Cours le plus bas (en euros)	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés (en d'euros)
2015	Septembre	40,96	37,91	14 398 216	564 374 158
	Octobre	43,41	39,60	9 840 063	407 739 492
	Novembre	43,00	40,73	26 515 788	1 108 723 563
	Décembre	43,47	39,91	19 242 035	790 944 268
2016	<b>Janvier</b>	<b>40,99</b>	<b>36,09</b>	<b>15 695 947</b>	<b>604 676 410</b>
	<b>Février</b>	<b>39,83</b>	<b>35,72</b>	<b>15 639 323</b>	<b>590 051 684</b>
	<b>Mars</b>	<b>42,10</b>	<b>38,09</b>	<b>18 980 995</b>	<b>769 013 990</b>
	<b>Avril</b>	<b>42,97</b>	<b>40,08</b>	<b>14 059 749</b>	<b>587 221 310</b>
	<b>Mai</b>	<b>41,62</b>	<b>39,72</b>	<b>10 597 985</b>	<b>432 195 343</b>
	<b>Juin</b>	<b>42,14</b>	<b>37,84</b>	<b>15 597 061</b>	<b>619 365 297</b>
	<b>Juillet</b>	<b>42,83</b>	<b>37,93</b>	<b>11 555 558</b>	<b>461 808 913</b>
	<b>Août</b>	<b>43,17</b>	<b>41,89</b>	<b>9 603 007</b>	<b>407 766 859</b>
	<b>Septembre</b>	<b>42,84</b>	<b>40,10</b>	<b>10 324 825</b>	<b>424 920 285</b>
	<b>Octobre</b>	<b>40,45</b>	<b>37,27</b>	<b>11 592 261</b>	<b>445 047 538</b>
	<b>Novembre</b>	<b>36,91</b>	<b>34,61</b>	<b>14 045 510</b>	<b>497 643 281</b>
	<b>Décembre</b>	<b>37,35</b>	<b>34,56</b>	<b>14 353 135</b>	<b>514 943 648</b>
2017	Janvier	37,60	34,81	12 713 192	455 553 458
	Février	36,19	35,00	14 355 407	511 825 539

Source : Bloomberg.

#### Instruments dilutifs

Il n'existe pas d'instrument dilutif émis.

Les développements relatifs aux délégations et autorisations consenties au Directoire figurent en pages 231 et 232 du présent document de référence.

## 6.1.1.5 Obligations

Date d'émission	Date d'échéance	Devise	Nominal en cours	Coupon	Code ISIN
<b>Émissions Eurobond cotées à la Bourse de Paris (EMTN) <sup>(1)</sup></b>					
07/04/2010 – 13/04/2010	13/04/2017	EUR	614 600 000	4,00 %	FR0010885160
07/04/2010 – 14/04/2010	14/04/2020	EUR	300 000 000	4,625 %	FR0010885582
14/03/2011	14/03/2021	EUR	600 000 000	4,75 %	FR0011019397
21/05/2012	21/05/2027	EUR	50 000 000	4,23 %	FR0011255280
17/09/2012	17/09/2019	EUR	309 900 000	2,75 %	FR0011321405
28/01/2015 – 06/11/2014	06/11/2024	EUR	630 000 000	1,75 %	FR0012477206 FR0012283653
17/04/2015	17/04/2023	EUR	750 000 000	1,00 %	FR0012674661
22/10/2015	22/10/2025	EUR	255 000 000	2,125 %	FR0013030038
19/02/2016	19/02/2026	EUR	500 000 000	1,875 %	FR0013121753
27/09/2016 – 29/09/2016	29/09/2031	EUR	600 000 000	1,250 %	FR0013203825
16/02/2017 – 27/02/2017	16/02/2027	EUR	600 000 000	1,375 %	FR0013238045
<b>Émissions Eurobond cotées à la Bourse d'Amsterdam (EMTN) <sup>(1)</sup></b>					
10/08/2010 – 03/08/2010	10/08/2020	EUR	250 000 000	5,448 %	XS0531584984
20/10/2010 – 13/10/2010	22/01/2018	EUR	291 240 000	4,625 %	XS0550979842
05/12/2012 – 28/11/2012	05/06/2017	EUR	50 000 000	2,389 %	XS0861585072
13/12/2012 – 06/12/2012	13/12/2022	EUR	85 000 000	3,516 %	XS0864386825
28/02/2013 – 21/02/2013	26/02/2021	EUR	324 642 000	3,25 %	XS0896119384

(1) Les prospectus du programme EMTN (Euro Medium Term Notes) sont disponibles sur le site internet de Klépierre ([www.klepierre.com](http://www.klepierre.com)), section « Espace Finance ».

## 6.1.2 Évolution du capital – Répartition du capital et des droits de vote

## 6.1.2.1 Évolution du capital depuis cinq ans

Dates	Nature de l'augmentation	Nombre d'actions émises	Montant des primes	Montant du capital
21/05/2012	Paiement du dividende en actions	9 822 100	203 906 796,00 €	279 258 476,00 €
15/01/2015	Augmentation du capital social <sup>(1)</sup>	96 589 672	3 456 461 412,52 €	414 484 016,80 €
19/01/2015	Augmentation du capital social <sup>(2)</sup>	10 976 874	420 030 083,61 €	429 851 640,40 €
31/03/2015	Augmentation du capital social <sup>(3)</sup>	7 319 177	2 913 689 402,20 €	440 098 488,20 €

(1) Émission d'actions ordinaires de la Société en rémunération des actions apportées à l'offre publique d'échange initiée par la Société sur les actions de la société Corio pendant la période initiale de l'offre, à une parité de 1,14 action Klépierre pour 1 action Corio.

(2) Émission d'actions ordinaires de la Société en rémunération des actions Corio apportées pendant la période de post-acceptation de l'Offre, à une parité de 1,14 action Klépierre pour 1 action Corio.

(3) Émission d'actions ordinaires de la Société en rémunération des actions Corio apportées dans le cadre de la fusion de Klépierre avec Corio, à une parité de 1,14 action Klépierre pour 1 action Corio.

## 6.1.2.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

	Situation au 31 décembre 2014				Situation au 31 décembre 2015				Situation au 31 décembre 2016			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables en AG	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables en AG	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables en AG
Groupe Simon Property Group	57 634 148	28,89 %	28,89 %	29,38 %	63 924 148 <sup>(i)</sup>	20,33 %	20,33 %	20,52 %	63 924 148 <sup>(i)</sup>	20,33 %	20,33 %	20,50 %
Groupe BNP Paribas	42 487 242	21,30 %	21,30 %	21,67 %	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>
Groupe APG	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	42 417 173 <sup>(ii)</sup>	13,49 %	13,49 %	13,62 %	42 417 173 <sup>(ii)</sup>	13,49 %	13,49 %	13,60 %
BlackRock	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	15 818 671 <sup>(ii)</sup>	5,03 %	5,03 %	5,08 %	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>	<sup>(i)</sup>
Salariés		N/A			166 751	0,06 %	0,06 %	0,05 %	328 123	0,10 %	0,10 %	0,10 %
Flottant	95 983 823	48,12 %	48,12 %	48,95 %	189 130 787	60,17 %	60,17 %	60,73 %	205 158 167	65,26 %	65,26 %	65,79 %
Autocontrôle	3 365 127	1,69 %	1,69 %	–	2 898 533	0,92 %	0,92 %	–	2 528 452	0,80 %	0,80 %	–
<b>TOTAL</b>	<b>199 470 340</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>314 356 063</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>314 356 063</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(i) Actionnaire détenant moins de 5 % du capital et des droits de vote de Klépierre avant l'opération de règlement livraison d'offre publique d'échange intervenue le 31 mars 2015.

(ii) À la connaissance de la Société et sur la base (i) des déclarations de franchissement de seuil statutaire et/ou légal et (ii) de la liste des actionnaires nominatifs, actionnaire non significatif.

(iii) À la connaissance de la Société et sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire.



Le 9 mars 2017, BlackRock a notifié le franchissement à la hausse des seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société (seuils franchis le 8 mars 2017).

À la connaissance de la Société, aucun changement significatif n'est intervenu dans la détention du capital et des droits de vote depuis le 31 décembre 2016.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire ne détient, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

## Participation des salariés

Il n'existe pas d'accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur.

## Pactes d'actionnaires

À la connaissance de la Société, il n'existait pas au 31 décembre 2016 d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle à une date ultérieure.

À l'occasion de l'accord conclu le 29 juillet 2014 entre Klépierre et Corio, Simon Property Group (« **SPG** »), BNP Paribas SA (« **BNPP** »), actionnaires de référence de Klépierre, et la fondation (stichting) de droit néerlandais Stichting Depositary APG Strategic Real Estate Pool, représentée par sa société de gestion APG Asset Management N.V. (« **APG** ») actionnaire de référence de Corio, agissant chacun directement ou au travers d'affiliés (respectivement, le « **groupe SPG** », le « **groupe BNPP** » et le « **groupe APG** », et ensemble les « **Parties** »), ont signé un pacte d'actionnaires (le « **Pacte d'Actionnaires** ») aux fins d'organiser leurs relations en tant qu'actionnaires de Klépierre. Ce pacte a fait l'objet d'une publication légale par l'AMF dans sa décision 214C2161 du 16 octobre 2014.

Le Pacte d'Actionnaires est entré en vigueur le 15 janvier 2015, date de règlement-livraison de l'offre publique d'échange (la « **Date de Réalisation** »).

Il est précisé qu'à la connaissance de la Société, les dispositions du Pacte d'Actionnaires ne sont actuellement plus applicables au groupe BNPP dans la mesure où la participation de ce dernier est descendue en dessous de 5 % en novembre 2015.

## I - Gouvernance de Klépierre

### Représentation au Conseil de surveillance

Le Pacte d'Actionnaires prévoit une représentation des groupes SPG et APG au Conseil de surveillance de Klépierre se traduisant par des engagements de vote réciproques en Assemblée Générale et au sein du Conseil de surveillance (pour les nominations par voie de cooptation uniquement) en faveur des représentants présentés par chaque Partie.

Il est notamment convenu que parmi les membres du Conseil de surveillance, le groupe SPG disposera de trois (3) représentants (y compris le Président du Conseil dont la voix sera prépondérante) et le groupe APG d'un (1) représentant. Le Conseil de surveillance devra comprendre au moins cinq (5) membres indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF, nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre.

Dans le cas où la participation du groupe SPG viendrait à être inférieure au plus faible des seuils suivants : 13,6 % du nombre total d'actions Klépierre ou la participation du groupe BNPP ou du groupe APG dans la Société :

- (i) le nombre de représentants de chaque Partie au Conseil de surveillance sera alors déterminé au prorata de leurs participations respectives dans Klépierre ; et
- (ii) le Président du Conseil ne sera plus nommé sur proposition du groupe SPG.

### Représentation aux comités du Conseil de surveillance

Le Pacte d'Actionnaires prévoit que le Conseil de surveillance soit assisté des comités consultatifs suivants : Comité d'audit, Comité des nominations et des rémunérations, Comité du développement durable et Comité des investissements.

Le Pacte d'Actionnaires prévoit également la composition du Comité des investissements avec des engagements mutuels de vote des groupes SPG et APG à cet effet : les signataires auront chacun droit à ce que leurs représentants au Conseil de surveillance soient membres du Comité des investissements.

## II - Transferts de titres

Le Pacte d'Actionnaires comporte les engagements suivants, encore en vigueur à la date du présent document de référence, en matière de transferts de titres Klépierre :

### Droit de première offre

Postérieurement à la Date de Réalisation, (i) le groupe APG s'est engagé à conférer au groupe SPG et (ii) le groupe SPG s'est engagé à conférer au groupe APG, un droit de première offre qui pourra s'exercer sur la totalité des titres offerts au prix proposé par l'entité vendeuse au sein des groupes SPG ou APG (le « **Cédant** ») dans un délai de cinq (5) jours ouvrés à compter de la réception de la notice.

Ce droit de première offre vise les cas de transfert de titres Klépierre à un tiers, étant précisé que la notion de « transfert » est conçue de manière extensive pour viser tout transfert de droit de propriété, immédiatement ou à terme, ainsi que tout démembrement de propriété, toute forme de sûreté ou fiducie et toute opération de dérivés.

Toutefois, sont exclues du droit de première offre les opérations suivantes : (i) les apports à une offre publique d'acquisition visant la Société, (ii) les cessions sur le marché (sous la forme d'une cession de bloc, d'un placement sur le marché ou d'une procédure similaire), (iii) les contrats de dérivés prévoyant un dénouement en numéraire, (iv) les émissions de titres de créance indexés et (v) les prêts de titres et les autres opérations de transfert de propriété à titre temporaire (une « **Opération de Marché** »).

Par exception, le droit de première offre sera en tout état de cause applicable en cas d'Opérations de Marché visées aux (i), (iii), (v) ci-dessus, ainsi qu'en cas d'Opération de Marché conclue avec un tiers identifié, dès lors que le transfert est fait au profit d'un concurrent de SPG, ainsi qu'en cas d'Opération de Marché (sous forme de placement) représentant 7,5 % ou plus du capital et des droits de vote de Klépierre. S'agissant des Opérations de Marché sous forme de cession sur le marché ou de placement inférieur à ce seuil, ou d'Opérations de Marché visées au (iv) ci-dessus, ces transactions devront être opérées de bonne foi, afin d'éviter le transfert d'une part importante de la participation dont la cession est envisagée à un concurrent du groupe SPG.

Dans le cas des Opérations de Marché pour lesquelles le droit de première offre est applicable, le délai de cinq jours visé ci-dessus est ramené à trois (3) jours ouvrés.

Chaque partie s'engage enfin à ce que les cessions soient effectuées de manière ordonnée afin de ne pas perturber le marché des titres Klépierre.

Le Pacte d'Actionnaires est conclu pour une durée de dix (10) ans. Il pourra notamment être résilié à tout moment à l'égard d'une Partie dans le cas où cette Partie viendrait à détenir moins de cinq pour cent (5 %) du capital social et des droits de vote de Klépierre.

SPG et APG ont déclaré aux termes du Pacte d'Actionnaires qu'ils n'agissent pas de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce) à l'égard de Klépierre, condition essentielle et déterminante à la signature du Pacte d'Actionnaires et s'engagent également à ne pas agir de concert.

### 6.1.2.3 Franchisements de seuils légaux et/ou statutaires

Conformément à l'article 7 des statuts, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un pourcentage du capital au moins égal à 2 % ou à tout multiple de ce pourcentage, est tenue d'informer la Société, par lettre recommandée avec accusé de réception indiquant le nombre d'actions détenues dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils.

Le tableau ci-dessous récapitule les déclarations de franchissement de seuils légaux et/ou statutaires telles que reçues par la Société au cours de l'exercice 2016 :

	Date du franchissement	Nombre d'actions détenues après franchissement de seuil	Date de la lettre de notification adressée à la Société	Franchissement de seuil en capital	Franchissement de seuil en droits de vote
Standard Life Investments	3 août 2016	6 469 837	4 août 2016	Hausse	Hausse
BlackRock Inc. <sup>(1)</sup>	19 octobre 2016	15 687 310	20 octobre 2016	Baisse	Baisse
BNP Paribas Investment Partners SA <sup>(2)</sup>	18 novembre 2016	6 186 605	7 décembre 2016	Inchangé	Hausse
BNP Paribas Investment Partners SA <sup>(2)</sup>	15 décembre 2016	6 175 242	21 décembre 2016	Inchangé	Baisse

(1) Agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion.

(2) Agissant pour le compte des entités qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception de BNPP IP Argentina, TEB Asset Management et BNPP IP Italia.

### 6.1.2.4 Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres (article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)

Les opérations déclarées à l'Autorité des marchés financiers par les mandataires sociaux et personnes assimilées au cours de l'exercice 2016 ont été les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Instrument financier	Montant total de l'opération (en euros)
Laurent Morel	Exercice de stock-options	Stock-options	195 212
	Cession	Actions	446 166
	Exercice de stock-options	Stock-options	293 370
Jean-Michel Gault	Exercice de stock-options	Stock-options	56 500
	Cession	Actions	105 750
	Exercice de stock-options	Stock-options	186 450
	Cession	Actions	315 000
Florence Von Erb	Acquisition	Actions	6 273

## 6.1.3 Options d'achat d'actions et actions de performance

### 6.1.3.1 Politique d'attribution des options et actions de performance

Les options et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'aux collaborateurs constituent un facteur de motivation à long terme, permettant d'aligner l'intérêt des dirigeants sur celui des actionnaires pour une création de valeur dans la durée.

Antérieurement à 2012, la Société a mis en place plusieurs plans d'options d'achat d'actions au bénéfice de ses dirigeants et de certains de ses salariés. Néanmoins depuis 2012, la Société privilégie l'attribution d'actions de performance. Les options d'achat d'actions ayant une durée de vie de huit années, les options attribuées seront exerçables jusqu'en 2020.

#### Bénéficiaires des attributions

Les bénéficiaires de ces plans sont d'une part, les dirigeants, ces attributions étant faites conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et d'autre part, les salariés du Groupe particulièrement impliqués, dont la fidélisation est nécessaire. La liste des bénéficiaires est donc appelée à évoluer chaque année, de même que le nombre d'actions attribuées à chaque bénéficiaire.

#### Attribution par le Conseil de surveillance

Ces attributions sont faites en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF et interviennent chaque année à la même période calendaire. Cette période calendaire a été modifiée en 2015 afin de permettre la prise en compte du nouveau périmètre des collaborateurs issus du rapprochement avec le groupe Corio et est restée depuis inchangée.

#### Plafonnement du nombre d'actions de performance offertes

En application du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance définit le pourcentage maximal d'actions de performance pouvant être attribuées aux membres du Directoire (actuellement 0,2 % du capital social sur une période de 38 mois à compter de l'Assemblée Générale du 19 avril 2016, ce pourcentage s'imputant sur le pourcentage global d'actions de 0,5 % du capital social autorisé par ladite Assemblée Générale sur la même période).

Le nombre des actions de performance attribuées individuellement aux membres du Directoire est obligatoirement et préalablement approuvé par le Conseil de surveillance après recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et est déterminé au regard de l'ensemble de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social.

#### Absence d'opérations de couverture

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les membres du Directoire n'ont mis en place aucun instrument de couverture des options et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

### 6.1.3.2 Rappel des plans d'options d'achat d'actions précédemment émis

D'une durée de vie de huit ans, les options d'achat d'actions peuvent être exercées, en une ou plusieurs fois, à partir du quatrième anniversaire suivant leur date d'attribution, sous réserve des conditions de présence et de performance.

Le détail des différents plans en vigueur est repris ci-après :

#### Conditions communes à l'ensemble des plans

##### Condition de performance

Les plans d'options d'achat d'actions mis en place antérieurement à l'année 2012 comportent depuis l'année 2009, en complément d'une condition de présence, une condition de performance pour les membres du Directoire (à hauteur de 100 % de leur attribution) ainsi que pour les autres membres du Comité de Direction (à hauteur de 50 % de leur attribution). Le prix d'exercice des options d'achat d'actions n'a fait l'objet d'aucune décote.

La condition de performance est basée sur la performance du titre Klépierre relativement à celle de l'indice EPRA Eurozone (Code n° EPEU) sur les quatre premières années du plan.

La condition de performance fait l'objet de quatre mesures (une mesure au terme de chacune des quatre premières années du plan). Chaque mesure porte sur un quart des options d'achat d'actions concernées.

- Si la performance du titre Klépierre est inférieure à celle de l'indice de 20 % ou plus, les options d'achat d'actions correspondantes sont automatiquement caduques.
- En cas de sous-performance du titre Klépierre comprise entre 0 % et 20 %, le prix d'exercice des options d'achat d'actions augmente proportionnellement de 5 % à 20 %.
- En cas de surperformance du titre Klépierre par rapport à l'indice, la totalité des options d'achat d'actions est attribuée et le prix d'exercice est maintenu.

Toutes ces mesures ont été effectuées pour chacun des trois plans en vigueur, et les prix d'exercice des options d'achat d'actions des différents plans figurent dans le Tableau n° 8 de la page 268.

##### Condition de présence

La levée des options d'achat d'actions n'est autorisée qu'aux bénéficiaires encore présents dans la Société à cette date, sauf cas exceptionnels de maintien des droits dans les conditions prévues par le règlement du plan concerné.

**Nombre d'options d'achat d'actions attribuées au titre de chaque plan en vigueur****Plan 2009**

Le Directoire a adopté le 6 avril 2009 un plan de 481 000 options d'achat d'actions au profit de 162 bénéficiaires soumises, pour partie des bénéficiaires (cf. supra), à condition de performance (plan 2009).

**Plan 2010**

Le Directoire a adopté le 21 juin 2010 un plan de 493 000 options d'achat d'actions au profit de 170 bénéficiaires soumises, pour partie des bénéficiaires (cf. supra), à condition de performance (plan 2010).

**Plan 2011**

Le Directoire a adopté le 27 mai 2011 un plan de 606 000 options d'achat d'actions au profit de 211 bénéficiaires soumises, pour partie des bénéficiaires (cf. supra), à condition de performance (plan 2011).

**Tableau n° 8 – Recommandations AMF – Code AFEP-MEDEF – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Information sur les options d'achat**

	Plan 2009		Plan 2010		Plan 2011	
	Sans condition de performance	Avec conditions de performance	Sans condition de performance	Avec conditions de performance	Sans condition de performance	Avec conditions de performance
Date du Directoire	6 avril 2009	6 avril 2009	21 juin 2010	21 juin 2010	27 mai 2011	27 mai 2011
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	377 750	103 250	403 000	90 000	492 000	114 000
Dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	–	65 000	–	65 000	–	78 000
Jean-Marc Jestin	–	–	–	–	–	–
Jean-Michel Gault	–	30 000	–	30 000	–	36 000
Point de départ d'exercice des options	6 avril 2013	6 avril 2013	21 juin 2014	21 juin 2014	27 mai 2015	27 mai 2015
Date d'expiration	5 avril 2017	5 avril 2017	20 juin 2018	20 juin 2018	26 mai 2019	26 mai 2019
Prix de souscription ou d'achat <sup>(1)</sup>	22,60 €	entre 22,60 € et 27,12 € <sup>(2)</sup>	22,31 €	entre 22,31 € et 26,77 € <sup>(2)</sup>	27,94 €	entre 27,94 € et 30,73 € <sup>(2)</sup>
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches) <sup>(3)</sup>	Voir ci-dessus	Voir ci-dessus	Voir ci-dessus	Voir ci-dessus	Voir ci-dessus	Voir ci-dessus
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016	309 192	91 688	281 295	33 300	174 834	13 375
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	46 000	7 500	69 000	0	121 500	6 000
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	22 558	4 062	52 705	56 700	195 666	94 625

(1) Le prix d'achat correspond à la moyenne arrondie des premiers cours cotés aux 20 séances de bourse précédant la date d'attribution.

(2) Le prix d'achat varie en fonction de la performance de l'action Klépierre comparée à celle de l'indice EPRA Eurozone. Lors de chaque mesure, si la performance du titre Klépierre est inférieure à celle de l'indice de 20 points ou plus, les options correspondantes seront automatiquement caduques et ne pourront plus être exercées.

(3) La période d'indisponibilité des options consenties a été fixée à quatre ans à compter de la date d'attribution et leur durée de vie à huit ans.

**Tableau n° 8 bis – Recommandations AMF – Code AFEP-MEDEF – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires, options levées durant l'exercice par les 10 premiers salariés non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi achetées est le plus élevé**

	Nombre total d'actions attribuées/Nombre total d'actions achetées	Prix moyen pondéré	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011
Options consenties, durant l'exercice, aux 10 salariés dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	–	–	–	–	–
Options levées, durant l'exercice, par les 10 salariés dont le nombre d'actions ainsi achetées est le plus élevé	51 905	29,02	1 130	17 300	33 475

### 6.1.3.3 Plans d'actions gratuites attribuées depuis 2012

#### Conditions communes à l'ensemble des plans

##### Période d'acquisition et période de conservation des actions

- **Principe applicable à la période d'acquisition :** les attributions des actions deviennent définitives et sont livrées sous la forme d'actions de la Société à l'issue d'une période d'acquisition fixée par le Directoire. En application de l'autorisation de l'Assemblée Générale, cette période d'acquisition ne peut être inférieure à trois ans.
- **Principe applicable à la période de conservation :** à la suite de la période d'acquisition, les bénéficiaires doivent conserver lesdites actions pendant une durée de deux ans. Lorsque la période d'acquisition pour tout ou partie d'une attribution est au minimum de quatre ans, le Directoire peut n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées.
- **Plans mis en place par le Conseil :** sur la base des principes qui précèdent, le Directoire a mis en place des plans de type « 3+2 » (période d'acquisition de trois ans et période de conservation de deux ans) s'agissant des résidents fiscaux français et de type « 4+0 » (période d'acquisition de quatre ans et pas de période de conservation) s'agissant des résidents fiscaux étrangers.

##### Condition de présence

L'acquisition définitive des actions nécessite la présence du bénéficiaire au sein du Groupe jusqu'à la fin de la période d'acquisition, sauf cas exceptionnel de maintien des droits dans les conditions prévues dans le règlement du plan concerné.

En cas de départ du bénéficiaire avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance, le maintien en tout ou partie du bénéfice des actions de performance relève de l'appréciation du Conseil et est motivé. S'agissant des membres du Directoire, le Conseil s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition prorata temporis.

##### Conditions de performance

Les conditions de performance sont déterminées par le Directoire après consultation du Comité des nominations et des rémunérations et du Conseil de surveillance. Elles sont identiques pour l'ensemble des bénéficiaires des actions de performance.

Les conditions de performance des différents plans reposent sur les critères suivants :

- la performance absolue de l'action Klépierre (« total shareholder return » : évolution du cours + dividende), ce critère portant sur 30 % des actions ;
- la performance relative de l'action Klépierre par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone, ce critère portant sur 70 % des actions jusqu'au plan 2016 et sur 50 % des actions depuis le plan 2016 ; et
- depuis le plan 2016, la performance interne assise sur un critère opérationnel directement lié à l'activité de la Société, à savoir l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant, ce critère portant sur 20 % des actions.

#### Rappel des plans adoptés

##### Plan 2012

Le Directoire du 23 octobre 2012 a adopté un plan de 260 200 actions au profit de 66 bénéficiaires (plan 2012), représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2016, une dilution potentielle maximale de 0,083 %, dont voici les principales caractéristiques :

- l'attribution est soumise aux conditions de performance (pour 24 bénéficiaires) et de présence (pour tous les bénéficiaires) exposées ci-dessus ;
- les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international).

La mesure de la condition de performance de ce plan a été effectuée au 23 octobre 2015. Au titre de la performance absolue (30 %), 100 % des actions ont été acquises. Au titre de la performance relative (70 %), 87,88 % des actions ont été acquises.

##### Plan 2013

Le Directoire du 25 février 2013 a adopté un plan de 255 000 actions au profit de 51 bénéficiaires (plan 2013) représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2016, une dilution potentielle maximale de 0,081 %, dont voici les principales caractéristiques :

- l'attribution est obligatoirement soumise aux conditions de performance et de présence exposées ci-dessus ;
- les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international).

La mesure de la condition de performance de ce plan a été effectuée au 24 février 2016. Au titre de la performance absolue (30 %), 100 % des actions ont été acquises. Au titre de la performance relative (70 %), 20,32 % des actions ont été acquises.

##### Plan 2014

Le Directoire du 10 mars 2014 a adopté un plan de 255 500 actions au profit de 61 bénéficiaires (plan 2014) représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2016, une dilution potentielle maximale de 0,081 %, dont voici les principales caractéristiques :

- l'attribution est obligatoirement soumise aux conditions de performance et de présence exposées ci-dessus ;
- les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international).

La mesure de la condition de performance de ce plan a été effectuée au 9 mars 2017. Au titre de la performance absolue (30 %), 16,11 % des actions ont été acquises. Au titre de la performance relative (70 %), 0 % des actions ont été acquises.

**Plans 2015**

Le Directoire du 4 mai 2015 a adopté deux plans, en date du 4 mai et du 6 juillet 2015 (plans 2015), portant respectivement sur 287 559 et 2 400 actions au profit, respectivement de 64 bénéficiaires et deux bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2016, une dilution potentielle maximale de 0,092 %, dont voici les principales caractéristiques :

- l'attribution est obligatoirement soumise aux conditions de performance et de présence exposées ci-dessus ;

- les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France) ; soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international) ;
- grille de performance :

Performance absolue : pondération 30 %		Performance relative : pondération 70 %	
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées
≤ 16,5 %	0 %	Indice - 1 %	0 %
20 %	33,3 %	Indice	33,3 %
22,5 %	50 %	Indice + 1 %	50 %
25 %	66,70 %	Indice + 2 %	66,7 %
27,5 %	83,30 %	Indice + 3 %	100 %
≥ 30 %	100 %		

Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

**Plan 2016**

Le Directoire du 2 mai 2016 a adopté un plan de 324 500 actions au profit de 107 bénéficiaires (plan 2016) représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2016, une dilution potentielle maximale de 0,10 %, dont voici les principales caractéristiques :

- l'attribution est obligatoirement soumise aux conditions de performance et de présence exposées ci-dessus ;

- les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international) ;
- grille de performance :

Performance absolue : pondération 30 %		Performance relative : pondération 50 %		Performance interne : pondération 20 %	
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées
≤ 16,5 %	0 %	Indice - 1 %	0 %	< 1 %	0 %
20 %	33,3 %	Indice	33,3 %	1 %	30 %
22,5 %	50 %	Indice + 1 %	50 %	≥ 3 %	100 %
25 %	66,70 %	Indice + 2 %	66,7 %		
27,5 %	83,30 %	Indice + 3 %	100 %		
≥ 30 %	100 %				

Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

**Tableau n° 9 – Recommandations AMF – Code AFEP-MEDEF – Historique des attributions gratuites d'actions – Information sur les actions de performance**

	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Date du Directoire	23/10/2012	25/02/2013	10/03/2014	04/05/2015	02/05/2016
Nombre total d'actions de performance attribuées	260 200	255 000	255 500	289 959	324 500
dont attribution aux mandataires sociaux					
Jean-Marc Jestin	50 000 <sup>(1)</sup>	30 000	25 000	32 353	30 000
Jean-Michel Gault	30 000	30 000	25 000	32 353	30 000
Dates d'acquisition des actions	Plan France : 23/10/2015 Plan international : 23/10/2016	Plan France : 25/02/2016 Plan international : 25/02/2017	Plan France : 10/03/2017 Plan international : 10/03/2018	Plan France : 04/05/2018 Plan international : 04/05/2019	Plan France : 02/05/2019 Plan international : 02/05/2020
Date de fin de période de conservation	Plan France : 23/10/2017 Plan international : 23/10/2016	Plan France : 25/02/2018 Plan international : 25/02/2017	Plan France : 10/03/2019 Plan international : 10/03/2018	Plan France : 04/05/2020 Plan international : 04/05/2019	Plan France : 02/05/2021 Plan international : 02/05/2020
Condition de performance	Condition de performance appréciée par rapport aux deux critères : – taux de rentabilité de l'action Klépierre (« Total Shareholder Return » ou « TSR »); – performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone.	Condition de performance appréciée par rapport aux deux critères : – taux de rentabilité de l'action Klépierre (« Total Shareholder Return » ou « TSR »); – performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone.	Condition de performance appréciée par rapport aux deux critères : – taux de rentabilité de l'action Klépierre (« Total Shareholder Return » ou « TSR »); – performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone.	Condition de performance appréciée par rapport aux deux critères : – taux de rentabilité de l'action Klépierre (« Total Shareholder Return » ou « TSR »); – performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone.	Condition de performance appréciée par rapport à trois critères : – taux de rentabilité de l'action Klépierre (« Total Shareholder Return » ou « TSR »); – performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone ; – performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant.
Nombre d'actions acquises au 31/12/2016	229 955	98 168	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	30 245	146 666	9 500	13 500	4 500
Actions restantes en fin d'exercice	0	10 166	246 000	276 459	320 000

(1) Dont 40 000 actions non soumises à condition de performance attribuées à l'arrivée de Jean-Marc Jestin dans la Société depuis une société extérieure au Groupe.



## 6.1.4 Contrats importants

### 6.1.4.1 Contrats importants en matière de financements

#### Année 2015

##### Mise à jour du programme d'émission « Euro Medium Term Notes »

- Objet : détermination d'un cadre juridique permettant d'émettre rapidement une grande variété de titres obligataires.
- Montant maximal : 5 milliards d'euros.
- Place de cotation : Paris.
- Droit : français.
- Dealers : BNP Paribas, Banca IMI, Barclays, BBVA, CM-CIC Securities, Deutsche Bank, Den Norske Bank, Goldman Sachs, HSBC, ING, Merrill Lynch, Morgan Stanley, Natixis, RBS, UBS, Oddo.
- Notation du programme : A-.
- Documentation identique aux émissions en cours :
  - dettes sécurisées/ANR ≤ 50 % ;
  - option de remboursement anticipé à la main des porteurs en cas de changement de contrôle entraînant une dégradation de la notation sous BBB-.

Plusieurs émissions en euros à taux fixe ont été réalisées en 2015 dans le cadre de ce programme pour un total de 1 135 millions d'euros sur différentes maturités (8 à 10 ans).

##### Contrat d'ouverture de crédit en date du 7 juillet 2015

- Objet : ouverture de crédit multidevises d'un montant maximal de 850 millions d'euros.
- Prêteurs : Barclays, BNP Paribas, Royal Bank of Scotland, CACIB, ING, ABN AMRO, BECM, Deutsche Bank, HSBC, Natixis, Société Générale, BBVA, Citibank, Intesa San Paolo, Mediobanca, Banco de Sabadell.
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance le 7 juillet 2020 en l'absence de l'exercice des deux options de prorogations d'un an chacune.
- Utilisation sous forme de tirages.
- Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation.
- Commissions de non-utilisation, le cas échéant.
- Principaux covenants financiers :
  - un ratio de Loan-to-Value limité à 60 % ;
  - une couverture des frais financiers par l'excédent brut d'exploitation d'au moins 2 ;
  - un pourcentage de dettes sécurisées rapportées au patrimoine réévalué limité à 20 % ;
  - une valeur minimale du patrimoine réévalué part du Groupe de 10 milliards d'euros.

#### Année 2016

##### Contrat d'ouverture de crédit en date du 14 janvier 2016

- Objet : ouverture d'un contrat de crédit d'un montant maximal de 350 millions d'euros.
- Prêteurs : BECM, BNP Paribas, ING, Société Générale.
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance le 14 janvier 2021.
- Utilisation sous forme d'un tirage unique.
- Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation.
- Commissions de non-utilisation, le cas échéant.
- Principaux covenants financiers :
  - un ratio de Loan-to-Value limité à 50 % ;
  - une couverture des frais financiers par l'excédent brut d'exploitation d'au moins 2,5 ;
  - un pourcentage de dettes sécurisées rapportées au patrimoine réévalué limité à 20 % ;
  - une valeur minimale du patrimoine réévalué part du Groupe de 600 millions d'euros.

##### Contrat d'ouverture de crédit hypothécaire en date du 23 juin 2016 (Massalia Shopping Mall)

- Objet : ouverture d'un contrat de crédit d'un montant maximal de 133,5 millions d'euros.
- Prêteurs : La Banque Postale, Crédit Agricole Alpes Provence, Crédit Agricole Corporate et Investment Bank, BNP Paribas.
- Modalités de remboursement : à hauteur de 3 millions d'euros en date du 30 septembre 2018 (crédit de TVA), puis à hauteur de 130,5 millions d'euros à l'échéance le 23 juin 2026.
- Utilisation sous forme de tirages.
- Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge.
- Commissions de non-utilisation, le cas échéant.

##### Contrat d'ouverture de crédit en date du 25 juillet 2016

- Objet : ouverture d'un contrat de crédit d'un montant maximal de 100 millions d'euros.
- Prêteur : Mizuho Bank Limited (succursale de Paris).
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance le 25 juillet 2021.
- Utilisation sous forme de tirages.
- Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation.
- Commissions de non-utilisation, le cas échéant.

- Principaux covenants financiers :
  - un ratio de Loan-to-Value limité à 60 % ;
  - une couverture des frais financiers par l'excédent brut d'exploitation d'au moins 2 ;
  - un pourcentage de dettes sécurisées rapportées au patrimoine réévalué limité à 20 % ;
  - une valeur minimale du patrimoine réévalué part du Groupe de 10 milliards d'euros.

#### Mise à jour du programme d'émission « Euro Medium Term Notes »

- Objet : détermination d'un cadre juridique permettant d'émettre rapidement une grande variété de titres obligataires.
- Montant maximal : 7 milliards d'euros.
- Place de cotation : Paris.
- Droit : français.
- Dealers : BNP Paribas, Banca IMI, Barclays, BBVA, Crédit Agricole CIB, CM-CIC Securities, Deutsche Bank, Den Norske Bank, Goldman Sachs, HSBC, ING, JP Morgan, Merrill Lynch, Morgan Stanley, Natixis, RBS, Société Générale, UBS, Oddo.
- Notation du programme : A-.
- Documentation identique aux émissions en cours :
  - dettes sécurisées/ANR ≤ 50 % ;
  - option de remboursement anticipé à la main des porteurs en cas de changement de contrôle entraînant une dégradation de la notation sous BBB-.

Plusieurs émissions en euros à taux fixe ont été réalisées en 2016 dans le cadre de ce programme pour un total de 1 100 millions d'euros sur différentes maturités (10 à 15 ans).

#### 6.1.4.2 Contrats importants en matière d'investissements et de cessions

##### Année 2015

#### Cession d'un portefeuille de treize actifs Buffalo Grill

Date de conclusion : 18 février 2015

- Parties : Klémurs (vendeur) et LF Buffalo (acquéreur).
- Objet : vente immobilière (cession unique de treize actifs).
- Montant : 29,83 millions d'euros (acte en mains).

#### Acquisition des titres de la société Orion Colombia Socimi (Plenilunio)

Date de conclusion : 26 mars 2015

- Parties : Klépierre (cessionnaire) et Orion Asset Spain III B.V. (cédant).
- Objet : acquisition de titres.
- Montant : 373,80 millions d'euros.

#### Marché de travaux d'extension Cours du Danube (Val d'Europe)

Date de conclusion : 28 avril 2015

- Parties : Secovalde (MO) et groupe GCC/Viry/Tempeol – Socoteel (entreprise).
- Objet : création de 21 000 m<sup>2</sup> SHON en extension du centre commercial existant – 17 100 m<sup>2</sup> de surfaces de vente.
- Montant : 28,08 millions d'euros HT.

#### Marché de travaux Grand Littoral (Marseille)

Date de conclusion : 3 août 2015

- Parties : Corio Grand Littoral (MO) et Soletanche (entreprise).
- Objet : marché de conception réalisation – stabilisation définitive du parking vérifiable du centre de Marseille Grand Littoral.
- Montant : 24,58 millions d'euros HT dont 1,85 million d'euros HT pour la tranche 2 optionnelle.

#### Cession d'un portefeuille de neuf actifs néerlandais et du projet d'extension City Plaza

Date de conclusion : 26 août 2015 (cession) et 15 octobre 2015 (extension)

- Parties : Klépierre Management Nederland B.V./Klépierre Participaties II B.V. (vendeurs) et Wereldhave Nederland B.V./Wereldhave N.V. (acquéreurs).
- Objet : cession de neuf actifs néerlandais y compris l'extension de City Plaza.
- Montant : 685,3 millions d'euros (prix hors extension) et 42,1 millions d'euros (prix de l'extension), soit un total de 727,4 millions d'euros.

#### Cession via deux portefeuilles d'actifs Buffalo Grill

Date de conclusion : 15 octobre 2015

- (1) Parties : Klémurs (vendeur) et PFO2 (acquéreur).
- Objet : vente immobilière (cession unique de douze actifs).
- Montant : 26,35 millions d'euros (acte en mains).
- (2) Parties : Klémurs (vendeur) et PFO (acquéreur).
- Objet : vente immobilière (cession unique de six actifs).
- Montant : 13,65 millions d'euros (acte en mains).

#### Cession du centre commercial de Krakow Plaza (Pologne)

Date de conclusion : 15 décembre 2015

- Parties : KLP Polska Spolka (vendeur) et CP Plaza Spolka – Groupe Peakside (acquéreur).
- Objet : cession d'un centre commercial.
- Montant : 9,3 millions d'euros net vendeur.

**Acquisition des actions de la société Oslo City Kjøpesenter**

Date de conclusion : 31 décembre 2015

- Parties : DnB Kjøpesenter og Hotell AS (cédant) et Steen & Strøm AS (68 703 actions)/Entra ASA (34 301 actions), cessionnaires.
- Objet : acquisition d'actions.
- Montant : prix d'achat (avant ajustement) : NOK 4 753 967 779 (493 843 819,95 euros au taux de change moyen du 31 décembre 2015) ; soit en quote-part Steen & Strøm NOK 3 265 932 985,11 (soit 339 285 519,62 euros au taux de change ci-dessus).

**Année 2016****Droit d'usage concernant la superficie Pavilion Hoog Catharijne**

Date de conclusion : 29 avril 2016

- Parties : Hoog Catharijne B.V. et la municipalité d'Utrecht.
- Objet : établissement des droits réels concernant Pavilion.
- Montant : 11 millions d'euros.

**Cession d'actifs concernant les centres commerciaux Sexta Avenida, Ruta de la Plata et Espacio Torreledones**

Date de conclusion : 19 juillet 2016

- Parties : Corio Real Estate España, S.L. et Corio Torreledones Office Suite, S.L. (vendeurs) et Zubiarte Inversiones Inmobiliarias, S.A., Peperomia Investments, S.L. et Sanango Investments, S.L. (acquéreurs).
- Objet : transfert d'actifs concernant les centres commerciaux Sexta Avenida, Ruta de la Plata et Espacio Torreledones.
- Montant : 61,21 millions d'euros.

**Cession d'un portefeuille de huit actifs Buffalo Grill et du Retail Park de Vannes**

Date de conclusion : 6 octobre 2016

- Parties : Klémurs (vendeur) et PFO (acquéreur).
- Objet : vente immobilière (cession unique de neuf actifs).
- Montant : 16,34 millions d'euros + 21,13 millions d'euros (acte en mains).

**Contrats de constructions pour les installations de Voorzetgebouw**

Date de conclusion : octobre 2016

- Parties : Klépierre Vastgoed Ontwikkeling B.V. et ULC Installatietechniek B.V.
- Objet : installation technique.
- Montant : 8 millions d'euros.

**Travaux de construction pour Voorzetgebouw**

Date de conclusion : octobre 2016

- Parties : Klépierre Vastgoed Ontwikkeling B.V. et Boele & Van Eesteren B.V.
- Objet : travaux de construction pour la phase 1 de Voorzetgebouw.
- Montant : 19 millions d'euros.

**Cession de 100 % des parts sociales des sociétés propriétaires du centre commercial Torp (Suède)**

Date de conclusion : 7 novembre 2016

- Parties : Steen & Strøm Holding AB (vendeur) et Thon Retail Properties AB (acquéreur).
- Objet : vente immobilière.
- Montant : prix des parts calculé sur la base d'une valeur d'actif à 1,285 milliard de SEK (environ 131,5 millions d'euros, taux de change au 30 novembre 2016).

**Cession de 100 % des parts sociales d'Asane Storsenter DA (Norvège) propriétaire du centre commercial Asane Center**

Date de conclusion : 7 novembre 2016

- Parties : Steen & Strøm AS (49 %) et Nordea Liv Norge As (50,1 %) (vendeurs) et Olav Thon Eiendomsselskap ASA et Gardermoen Park AS (acquéreurs).
- Objet : vente immobilière.
- Montant : prix des parts calculé sur la base d'une valeur d'actif à 1,928 milliard de NOK (environ 212,9 millions d'euros, taux de change au 30 novembre 2016).

**Acquisition d'actifs à Blagnac**

Date de conclusion : 9 décembre 2016

- Parties : M. Nauleau (vendeur) et SCOO (acquéreur).
- Objet : acquisition immobilière (acquisition de trois crédits-bails immobiliers).
- Montant : 12,02 millions d'euros (acquisition des trois crédits-bails immobiliers) + 7,76 millions d'euros (remboursement des avances preneurs).

**Cession du Retail Park de Maisonément**

Date de conclusion : 16 décembre 2016

- Parties : SCI Plaine du Moulin à Vent (vendeur) et SCI La Plaine (acquéreur : FREY).
- Objet : vente immobilière (cession unique d'un actif).
- Montant : 25,66 millions d'euros (net vendeur).

**Cession des parts de la société Lillestrøm**

Date de conclusion : 16 décembre 2016

- Parties : Steen & Strøm AS et DnB Scandinavian Property Fund DA.
- Objet : cession de parts sociales.
- Montant : 799 millions de NOK (environ 88 millions d'euros, taux de change au 30 décembre 2016).

### 6.1.4.3 Conventions réglementées

#### Conclusion de l'examen annuel par le Conseil de surveillance des conventions autorisées en application de l'article L. 225-86 du Code de commerce et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2016.

Dans le cadre de leur examen annuel des conventions réglementées, les membres du Conseil de surveillance ont revu les conventions antérieurement autorisées dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2016.

Le Conseil de surveillance a alors constaté que les conventions (i) entre Klépierre et Massalia Invest en date du 6 mai 2014 et (ii) entre Klépierre et Massalia Shopping Mall SCI en date du 14 novembre 2014, relèvent désormais des conventions courantes conclues à des conditions normales, au regard de l'évolution des circonstances, s'agissant de prêts intra-groupe dont le montant maximal global en principal a été réduit pour être porté de 150 millions d'euros à 37 millions d'euros.

#### Conventions réglementées antérieurement autorisées dont l'exécution s'est poursuivie en 2016

Date de l'autorisation donnée par le Conseil de surveillance		Convention réglementée		Intervenants à l'acte
Date	Objet	Date	Objet	
3 octobre 2008	6 octobre 2008	Prêt intra-groupe consenti dans le cadre de l'opération Steen & Strøm		Nordica Holdco AB et Stichting Depositary APG Real Estate Pool venue aux droits d'APG Real Estate Pool N.V., cette dernière étant elle-même venue aux droits de Stichting Pensionfonds ABP
3 octobre 2008	7 octobre 2008	Prêt intra-groupe consenti dans le cadre de l'opération Steen & Strøm		Storm Holding Norway AS et Stichting Depositary APG Real Estate Pool venue aux droits d'APG Real Estate Pool N.V., cette dernière étant elle-même venue aux droits de Stichting Pensionfonds ABP
25 mars 2011	25 mars 2011	Contrat de prêt intra-groupe		Storm Holding Norway AS et Stichting Depositary APG Strategic Real Estate Pool venue aux droits d'APG Strategic Real Estate Pool N.V., cette dernière étant elle-même venue aux droits de Stichting Pensionfonds ABP
30 novembre 2015	18 décembre 2015	Prêt intra-groupe consenti dans le cadre de l'acquisition du centre d'Oslo		Klépierre et APG Strategic Real Estate Pool N.V. (sociétés mères des associés de la société Nordica Holdco AB) à la société Nordica Holdco AB
30 novembre 2015	18 décembre 2015	Prêt intra-groupe consenti dans le cadre de l'acquisition du centre d'Oslo		Klépierre et APG Strategic Real Estate Pool N.V. (sociétés mères des associés de la société Storm Holding Norway AS) à la société Storm Holding Norway AS

#### Convention réglementée autorisée en 2016

Date de l'autorisation donnée par le Conseil de surveillance		Convention réglementée		Intervenants à l'acte
Date	Objet	Date	Objet	
19 avril 2016	21 avril 2016	Désignation de Klépierre en qualité de représentant fiscal en France de Simon KP I S.à.r.l. et Simon KP II S.à.r.l., avec pour contrepartie la délivrance par Simon Property Group d'une garantie illimitée à première demande au profit de Klépierre		Simon Property Group, Simon KP I S.à.r.l. et Simon KP II S.à.r.l.

#### Convention réglementée autorisée en 2017

Date de l'autorisation donnée par le Conseil de surveillance		Convention réglementée		Intervenant à l'acte
Date	Objet	Date	Objet	
2 février 2017	2 février 2017	À la suite de la nomination de Jean-Marc Jestin en qualité de Président du Directoire, le 7 novembre 2016, il a été mis un terme à son contrat de travail, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Estimant qu'il est de l'intérêt de Klépierre de se conformer aux règles de gouvernance édictées par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de définir en parallèle un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin de Klépierre. Ce mécanisme est présenté en détail au chapitre 6.2.1, page 280 du document de référence 2016 de la Société et est soumis au vote de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017 (engagement relevant de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce)		Jean-Marc Jestin

## 6.1.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

#### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-88 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

**Avec la société Simon Property Group**, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de votre société, via les sociétés Simon KP I SARL et Simon KP II SARL,

#### Membres du conseil de surveillance et entités concernés

MM. David Simon, Steven Fivel et Stanley Shashoua.

Par ailleurs, il s'agit d'une convention dans laquelle la société Simon Property Group, au cours de l'exercice, est directement intéressée.

#### Nature et objet

Votre conseil de surveillance, en date du 19 avril 2016, a désigné votre société comme représentant fiscal des sociétés Simon KP I SARL et Simon KP II SARL.

#### Modalités

À ce titre, le 21 avril 2016 des garanties ont été accordées par la société Simon Property Group au profit de votre société. Votre société n'encourt et ne supporte aucun coût en acceptant ce rôle de représentant fiscal.

#### Motif justifiant l'intérêt pour votre société

Le conseil de surveillance a estimé qu'il était dans l'intérêt de votre société de permettre à la société Simon Property Group de pouvoir bénéficier du régime fiscal de faveur qui lui était jusqu'à présent applicable et qu'en outre elle n'encourait aucun risque ni ne devait supporter aucun coût en raison de son rôle de représentante fiscale.

En tout état de cause, la désignation de votre société en tant que représentante fiscale prendra fin le 12 mai 2017, en même temps que l'engagement de conservation de deux ans pris par les sociétés Simon KP I et Simon KP II qui est décompté à la date de l'inscription en compte des titres leur ayant permis de détenir chacune 10 % du capital de votre société (soit du 12 mai 2015 au 12 mai 2017).

#### Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

**Avec M. Jean-Marc Jestin**, Président du Directoire

#### Nature et objet

A la suite de la nomination de M. Jean-Marc Jestin en qualité de Président du Directoire, le 7 novembre 2016, il a été mis un terme à son contrat de travail, conformément aux recommandations du Code AFEF-MEDEF. En parallèle, le conseil de surveillance du 2 février 2017, sur recommandation du comité des Nominations et des Rémunérations a décidé de définir un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de M. Jean-Marc Jestin. Les cas de départ contraint s'entendent de tous cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ (révocation, demande de démission) à l'exclusion d'un départ contraint en cas de faute grave (faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social) ou de faute lourde (faute d'une extrême gravité commise avec intention de nuire à la société) et à l'exclusion du cas de non-renouvellement de son mandat de membre du Directoire.

#### Modalités

Le montant de l'indemnité qui serait versée à M. Jean-Marc Jestin sera calculé de façon progressive, en fonction de son ancienneté en tant que mandataire social de votre société. Le montant initial est égal à une année de rémunération annuelle, calculée par référence à la dernière rémunération fixe et variable payée à la date de la rupture. Ce montant initial augmentera linéairement en fonction de l'ancienneté de M. Jean-Marc Jestin en tant que mandataire social de votre société, à raison d'un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. En tout état de cause, le montant de l'indemnité qui serait versée à M. Jean-Marc Jestin en cas de départ contraint ne pourra être supérieur au plafond de deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois,

En outre, à titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :

- M. Jean-Marc Jestin aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours d'au moins deux des trois exercices clos précédant l'année de la cessation du mandat une rémunération variable annuelle

globale (c'est-à-dire quantitative et qualitative) représentant une somme au moins égale à 90 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et

- la partie quantitative de la rémunération variable annuelle devra a minima avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours des deux exercices pris en compte dans l'examen de la condition précédente.

Conformément au Code Afep-Medef, aucune indemnité ne serait due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits au titre d'un régime de retraite supplémentaire, dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

### Motif justifiant l'intérêt pour votre société

Le conseil de surveillance a relevé que Monsieur Jean-Marc Jestin acceptait de mettre fin à son contrat de travail dans le contexte de la mise en place de ce mécanisme indemnitaire et a estimé que la mise en place dudit mécanisme selon les modalités ci-dessus exposées est de l'intérêt de votre société notamment en ce qu'elle permet à la société de se conformer aux règles de gouvernance édictées par le Code Afep-Medef auquel votre société se réfère au sens de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

## Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

### 1. Avec la société Nordica Holdco AB, détenue indirectement à 56,1 % par le Groupe Klépierre

#### • Convention n°1

##### Nature et objet

Votre conseil de surveillance, en date du 3 octobre 2008, a autorisé l'octroi d'un prêt intragroupe à la société Nordica Holdco AB rémunéré au taux fixe de 6,5 % l'an et à durée indéterminée. Ce taux a été ramené à 4,7 % à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 conformément aux modalités de révision du taux d'intérêt prévues au contrat.

##### Modalités

Ce prêt a été consenti le 6 octobre 2008. Au 31 décembre 2016, le solde du prêt s'élevait à 76 980 551,86 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 3 550 512,40 euros.

#### • Convention n°2

##### Nature et objet

Votre conseil de surveillance, en date du 30 novembre 2015, a autorisé l'octroi d'un prêt intragroupe à durée indéterminée, consenti par votre société et la société APG Strategic Real Estate Pool N.V. à la société

Nordica Holdco AB et rémunéré au taux fixe de 3,2 % l'an. Ce taux d'intérêt sera révisé à compter de la date du cinquième anniversaire de la signature du contrat.

##### Modalités

Ce prêt a été consenti le 18 décembre 2015. Au 31 décembre 2016, le solde du prêt s'élevait à 19 732 189,03 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 622 706,71 euros.

### 2. Avec la société Storm Holding Norway AS, détenue indirectement à 56,1 % par le Groupe Klépierre

#### • Convention n°1

##### Nature et objet

Votre conseil de surveillance, en date du 3 octobre 2008, a autorisé l'octroi d'un prêt par votre société à la société Storm Holding Norway AS, rémunéré au taux fixe de 6,5 % l'an. Ce taux a été ramené à 4,7 % à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 conformément aux modalités de révision du taux d'intérêt prévues au contrat.

##### Modalités

Ce prêt a été consenti le 7 octobre 2008. Au 31 décembre 2016, le solde du prêt s'élevait à 217 537 584,56 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 10 846 468,65 euros.

#### • Convention n°2

##### Nature et objet

Votre conseil de surveillance, en date du 25 mars 2011, a autorisé l'octroi d'un prêt par votre société à la société Storm Holding Norway AS, d'une durée indéterminée et rémunéré au taux fixe de 5,5 % l'an.

##### Modalités

Le contrat a été signé 25 mars 2011. Au 31 décembre 2016, le solde du prêt s'élevait à 79 743 209,18 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 4 791 941,72 euros.

#### • Convention n°3

##### Nature et objet

Votre conseil de surveillance, en date du 30 novembre 2015, a autorisé l'octroi d'un prêt intragroupe à durée indéterminée consenti par votre société et la société APG Strategic Real Estate Pool N.V. à la société Storm Holding Norway AS rémunéré au taux fixe de 3,2 %. Ce taux d'intérêt sera révisé à compter de la date du cinquième anniversaire de la signature du contrat.

##### Modalités

Ce prêt a été consenti le 18 décembre 2015. Au 31 décembre 2016, le solde du prêt s'élevait à 38 264 379,08 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 1 243 920,13 euros.

Fait à Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 6 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit

Bernard Heller

Deloitte & Associés

José-Luis Garcia

Joël Assayah



## 6.2 Assemblée Générale des actionnaires

### 6.2.1 Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale mixte

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale mixte pour soumettre à votre approbation les projets de résolutions ayant pour objet les points suivants :

- Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016.
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016.
- Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et fixation du montant du dividende.
- Approbation des opérations et conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce.
- Approbation des engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Jean-Marc Jestin.
- Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mesdames Catherine Simoni et Florence Von Erb et de Monsieur Stanley Shashoua.
- Avis de l'Assemblée Générale ordinaire sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Jean-Marc Jestin, membre du Directoire puis Président du Directoire, au titre de l'exercice clos.
- Avis de l'Assemblée Générale ordinaire sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Jean-Michel Gault, membre du Directoire, au titre de l'exercice clos.
- Avis de l'Assemblée Générale ordinaire sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Laurent Morel, Président du Directoire jusqu'au 7 novembre 2016, au titre de l'exercice clos.
- Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance.
- Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire.
- Approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire.
- Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 18 mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.
- Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues.
- Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance.
- Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public.
- Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier.
- Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription.
- Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital.
- Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.
- Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne.
- Limitation globale des autorisations d'émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital.
- Pouvoirs pour formalités.



## Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale ordinaire

### Résolutions 1 et 2 – Approbation des comptes annuels sociaux et consolidés

Au vu du rapport de gestion du Directoire et des rapports des Commissaires aux comptes, il est demandé à l'Assemblée Générale d'approuver les comptes sociaux de l'exercice 2016, se soldant par un bénéfice de 575 552 046,62 euros, ainsi que les comptes consolidés de l'exercice 2016, se soldant par un résultat de 1 476 901 166,34 euros.

Il est demandé à l'Assemblée Générale de constater également que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ne font état d'aucune dépense ou charge non déductible visée à l'article 39-4 du Code général des impôts.

Le détail des comptes sociaux et consolidés figure dans le document de référence Klépierre 2016 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers et disponible sur le site internet de Klépierre.

De même, le rapport des Commissaires aux comptes sur ces comptes ainsi que le rapport de gestion du Directoire figurent dans le document de référence Klépierre 2016.

**Nous vous proposons d'approuver les résolutions n° 1 et n° 2 qui vous sont présentées.**

### Résolution 3 – Affectation du résultat de l'exercice 2016 et fixation du dividende

Le résultat de l'exercice 2016 se solde par un bénéfice distribuable de 666 944 654,78 euros. Il correspond au report à nouveau pour un montant de 91 392 608,16 euros augmenté du bénéfice réalisé au cours de l'exercice 2016 d'un montant de 575 552 046,62 euros.

Il est proposé d'affecter ce bénéfice distribuable au versement d'un dividende à hauteur de 1,82 euro par action.

Ainsi, si cette affectation était retenue par l'Assemblée Générale, les actionnaires recevraient pour chaque action Klépierre détenue :

- 1,41 euro au titre des activités immobilières exonérées de l'impôt sur les sociétés (dividende issu du régime « SIIC »). Ce dividende ne bénéficiera pas de l'abattement forfaitaire de 40 % visé à l'article 158-3 2° du Code général des impôts ;
- 0,41 euro au titre des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du régime SIIC). Ce dividende non issu du régime SIIC bénéficiera de l'abattement forfaitaire de 40 % visé à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

Le dividende, qui doit être mis en paiement dans les neuf mois suivant la date de clôture de l'exercice, serait détaché de l'action le 21 avril 2017 et mis en paiement en numéraire le 25 avril 2017.

En cas de cession d'actions intervenant entre la date de l'Assemblée Générale et la date de mise en paiement, les droits au dividende seront acquis à l'actionnaire propriétaire des actions à la veille de la date de détachement du dividende.

**Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 3 qui vous est présentée.**

### Résolutions 4 et 5 – Approbation des conventions réglementées

Il est demandé à l'Assemblée Générale d'approuver chacune des conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce régulièrement autorisées par le Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2016. Il est rappelé à l'Assemblée Générale que seules les

conventions nouvelles suivantes, régulièrement autorisées par le Conseil de surveillance conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce et conclues au cours du dernier exercice sont soumises à la présente Assemblée :

#### – Avec Simon Property Group :

- La participation de Simon Property Group au sein de Klépierre est structurée via deux sociétés, Simon KP I et Simon KP II. Ces deux sociétés détiennent actuellement chacune 10,17 % du capital social de Klépierre. Les dividendes versés par Klépierre à des actionnaires ayant leur résidence fiscale hors de France sont, en principe, soumis à une retenue à la source de droit interne prélevée au taux de 30 %, sous réserve de dispositions plus favorables contenues dans les conventions fiscales signées par la France ou prises en application du droit de l'Union européenne. Afin de bénéficier d'une exonération de ladite retenue à la source sur la partie non SIIC du dividende reçu de Klépierre, Simon KP I et Simon KP II doivent notamment (en application des dispositions de l'article 119 ter du Code général des impôts) : (i) déclarer détenir de façon ininterrompue, pendant une durée minimale de deux ans, au moins 10 % du capital social de Klépierre ou, à défaut, (ii) prendre l'engagement de conserver cette participation minimale de 10 % de façon ininterrompue pendant un délai minimal de deux ans et désigner un représentant fiscal qui sera tenu responsable à l'égard de l'administration fiscale française du paiement de la retenue à la source susvisée en cas de non-respect de l'engagement de conservation de deux ans.

Dans ce cadre, Simon Property Group s'est rapprochée de Klépierre et lui a demandé l'autorisation de la désigner en qualité de représentante fiscale des sociétés Simon KP I et Simon KP II. En contrepartie, Simon Property Group s'est engagée à émettre une garantie à première demande et pour un montant illimité au profit de Klépierre pour couvrir le cas où l'administration fiscale française demanderait à Klépierre de s'acquitter de la retenue à la source sur la partie non SIIC du dividende reçu de Klépierre par Simon KP I et Simon KP II (la « Garantie »).

Sur cette base, le Conseil de surveillance de Klépierre avait désigné le 23 avril 2012 Klépierre comme représentante fiscale des sociétés Simon KP I et Simon KP II, avec pour contrepartie la délivrance de la Garantie, de sorte que le rôle de représentant fiscal ne présentait aucun risque pour Klépierre. Cette convention avait été par la suite approuvée par l'Assemblée Générale du 11 avril 2013, dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.

En 2015, une variation du pourcentage de détention des sociétés Simon KP I et Simon KP II au capital de Klépierre est intervenue conduisant chacune des deux sociétés à franchir le seuil de 10 % à la baisse, consécutivement à l'opération de rapprochement avec Corio, puis à la hausse, consécutivement à l'acquisition de 2 % du capital de Klépierre auprès de BNP Paribas le 12 mai 2015. À cet égard, il est précisé que la désignation d'un représentant fiscal n'était pas requise à l'occasion du versement du dividende 2014 mis en paiement en 2015 dès lors que ce dividende ne comportait qu'une composante SIIC.

Afin de pouvoir bénéficier de l'exonération de retenue à la source qui lui était jusqu'à présent applicable sur la partie non SIIC du dividende mis en paiement par Klépierre le 26 avril 2016, Simon Property Group a demandé au Conseil de surveillance de renouveler sa décision de 2012, ce qui a été voté lors de la réunion du Conseil de surveillance du 19 avril 2016. Dans ce

cadre, une nouvelle Garantie a été émise par Simon Property Group au profit de Klépierre. Le Conseil de surveillance a en effet estimé qu'il était dans l'intérêt de Klépierre de permettre à Simon Property Group de pouvoir bénéficier du régime fiscal de faveur qui lui était jusqu'à présent applicable et qu'en outre, elle n'encourait aucun risque ni ne devait supporter aucun coût en raison de son rôle de représentante fiscale. La désignation de Klépierre en tant que représentante fiscale de Simon KP I et Simon KP II prendra fin le 12 mai 2017 en même temps que l'engagement de conservation de deux ans pris par Simon KP I et Simon KP II, qui est décompté de la date de l'inscription en compte des titres ayant permis à Simon KP I et Simon KP II de détenir chacune 10 % au moins du capital de Klépierre (soit du 12 mai 2015 au 12 mai 2017).

#### – Avec Jean-Marc Jestin :

- À la suite de la nomination de Jean-Marc Jestin en qualité de Président du Directoire, le 7 novembre 2016, il a été mis un terme à son contrat de travail, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Estimant qu'il est de l'intérêt de Klépierre de se conformer aux règles de gouvernance édictées par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance du 2 février 2017, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de définir en parallèle un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin de Klépierre.

Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place du mécanisme indemnitaire au bénéfice de Jean-Marc Jestin s'entendent de tous cas de départ contraint à l'exclusion d'un départ contraint en cas de faute grave ou de faute lourde et à l'exclusion du cas de non-renouvellement de son mandat de membre du Directoire.

En cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant initial égal à une année de rémunération annuelle, calculée par référence à la dernière rémunération fixe et variable payée à la date de la rupture ; étant précisé que ce montant initial aura vocation à augmenter linéairement en fonction de l'ancienneté de Jean-Marc Jestin en tant que mandataire social,

soit un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, dans la limite du plafond de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF.

À titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :

- Jean-Marc Jestin aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours d'au moins deux des trois exercices clos précédant l'année de la cessation du mandat une rémunération variable annuelle globale (c'est-à-dire quantitative + qualitative) représentant une somme au moins égale à 90 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %), et
- la partie quantitative de la rémunération variable annuelle devra a minima avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours des deux exercices pris en compte dans l'examen de la condition précédente.

Conformément au code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits au titre d'un régime de retraite supplémentaire, dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

**Nous vous proposons d'approuver les résolutions n° 4 et n° 5 qui vous sont présentées.**

## Résolutions 6, 7 et 8 – Mandats de membres du Conseil de surveillance

### Exposé des motifs

Il est proposé à l'Assemblée Générale de :

- renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Catherine Simoni pour une durée de trois ans ;
- renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Florence Von Erb pour une durée de trois ans ; et
- renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Stanley Shashoua pour une durée de trois ans.

## 1. Le Conseil de surveillance au 31 décembre 2016

Les membres du Conseil de surveillance de Klépierre présentent des compétences variées, de nature à favoriser la qualité des délibérations du Conseil dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre.

Le Conseil de surveillance est actuellement composé des dix membres suivants :

	Principale fonction	Âge	Date de première nomination	Échéance du mandat
David Simon	Président du Conseil d'administration et Directeur Général de Simon Property Group, Inc.	55	2012	2018
John Carrafiell	Fondateur associé de GreenOak Real Estate	51	2014 à effet du 15 janvier 2015	2018
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Directeur Europe du Sud, Global Partnerships de Google	44	2016	2019
Bertrand de Feydeau	Président du Conseil d'administration de Foncière Développement Logements	68	1998	2017
Jeroen Drost	Directeur Général de SHV Holdings N.V.	55	2014 à effet du 15 janvier 2015	2018
Steven Fivel	Directeur Juridique et Secrétaire Général de Simon Property Group, Inc.	56	2012	2018
Stanley Shashoua	Directeur du Développement International de Simon Property Group, Inc.	46	2015	2017
Catherine Simoni	Anciennement Responsable France et Belgique des fonds immobiliers Europe du groupe Carlyle	52	2012	2017
Rose-Marie Van Lerberghe	Senior Advisor de BPI Group	70	2012	2019
Florence Von Erb	Membre de différents comités de l'ONU. Anciennement Managing Director d'Adair Capital	57	2016	2017

Les biographies des membres du Conseil de surveillance figurent aux pages 214 et suivantes du présent document de référence.

## 2. Propositions de renouvellement

Le Comité des nominations et des rémunérations ainsi que le Conseil de surveillance de Klépierre sont favorables au renouvellement des mandats de membres du Conseil de surveillance et de membres de comités de Mesdames Catherine Simoni et Florence Von Erb ainsi que de Monsieur Stanley Shashoua, eu égard à leur profil et à leurs compétences variées et complémentaires qui permettent d'enrichir les travaux des différentes instances dont ils sont membres.

### Renouvellement de Madame Catherine Simoni

Il est proposé de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Catherine Simoni pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019.

Madame Catherine Simoni est membre du Conseil de surveillance depuis 2012 et elle est également membre du Comité du développement durable et du Comité des nominations et des rémunérations. Ses compétences en matière managériale et sa connaissance du secteur de l'immobilier sont des atouts pour Klépierre. Par ailleurs, Madame Catherine Simoni est considérée comme indépendante au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et elle n'entretient pas de relations d'affaires avec Klépierre.

### Renouvellement de Madame Florence Von Erb

Il est proposé de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Florence Von Erb pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019.

Madame Florence Von Erb est membre du Conseil de surveillance depuis le 17 février 2016, date à laquelle elle a été cooptée en remplacement de Madame Dominique Aubernon. L'Assemblée Générale du 19 avril 2016 a ratifié la cooptation de Madame Florence Von Erb pour la durée restant à courir du mandat de Madame Dominique Aubernon, soit jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle de 2017 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016. Klépierre bénéficie de son expertise financière et de son profil international. Ainsi, Madame Florence Von Erb enrichit utilement les travaux du Comité d'audit de Klépierre dont elle est membre. En outre, Madame Florence Von Erb est considérée comme indépendante au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et elle n'entretient pas de relations d'affaires avec Klépierre.

### Renouvellement de Monsieur Stanley Shashoua

Il est proposé de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Stanley Shashoua pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019.

Monsieur Stanley Shashoua est membre du Conseil de surveillance depuis 2015, désigné sur proposition de Simon Property Group. Monsieur Stanley Shashoua est également membre du Comité des investissements, du Comité d'audit et du Comité du développement durable. Il apporte au Conseil de surveillance et aux différents comités dont il est membre ses compétences financières ainsi que sa connaissance pointue du secteur immobilier et du commerce, notamment sur le plan international. Il est précisé que, par ailleurs, Monsieur Stanley Shashoua n'entretient pas de relations d'affaires avec Klépierre.

Monsieur Bertrand de Feydeau n'ayant, quant à lui, pas souhaité se porter candidat à sa propre succession, le Conseil de surveillance a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de ne pas procéder à son remplacement lors de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017, ayant considéré que le Conseil disposera même après ce départ de l'ensemble des compétences qui lui sont nécessaires pour conduire ses travaux. Bertrand de Feydeau étant par ailleurs Président du Comité des nominations et des rémunérations, il sera remplacé à ce poste par un membre indépendant du Conseil.

Ainsi, sous réserve du vote positif de l'Assemblée Générale quant aux renouvellements proposés, il conviendra de noter parmi les neuf membres composant le Conseil de surveillance à l'issue de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017 la présence de :

- cinq membres indépendants, soit un ratio de 55,56 %, supérieur au ratio minimal de 50 % recommandé par le Code AFEP-MEDEF ;
- quatre femmes, soit une proportion de 44,45 %, supérieure aux dispositions du Code de commerce (40 %) ;
- cinq étrangers, avec des membres de nationalités américaine ou encore néerlandaise.

**Nous vous proposons d'approuver les résolutions n° 6 à n° 8 qui vous sont présentées.**

### Résolutions 9, 10 et 11 – Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2016

Depuis sa refonte de juin 2013, le Code AFEP-MEDEF invite les sociétés cotées à soumettre au vote consultatif des actionnaires les éléments de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice clos. Il s'agit d'un vote a posteriori sur le montant ou la valorisation des éléments de rémunération due ou attribuée au cours du dernier exercice clos qui est préconisé et non un vote a priori sur la politique de rémunération de l'exercice en cours.

Les informations relatives aux éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque membre du Directoire figurent aux sections 5.2.4.1 (concernant Jean-Marc Jestin), 5.2.4.2 (concernant Jean-Michel Gault) et 5.2.5.3 (concernant Laurent Morel) du présent document de référence.

**Nous vous proposons d'approuver les résolutions n° 9 à n° 11 qui vous sont présentées.**

### Résolutions 12, 13 et 14 – Politique de rémunération des mandataires sociaux

La loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 » a introduit un vote a priori sur la politique de rémunération de l'exercice en cours appliquée aux membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, le Conseil de surveillance soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de surveillance et du Directoire en raison de l'exercice de leur mandat pour 2017 et constituant la politique de rémunération les concernant.

## 1. Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

La rémunération des membres du Conseil de surveillance se compose uniquement des jetons de présence versés par Klépierre, dont le montant maximal est voté par l'Assemblée Générale et dont la répartition est décidée par le Conseil de surveillance.

La part variable attachée auxdits jetons de présence est prépondérante, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

En application de l'article 17 alinéa 1<sup>er</sup> des statuts, l'Assemblée Générale fixe le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence allouée aux membres du Conseil de surveillance pour leur activité durant l'exercice. Cette enveloppe globale a été fixée à 700 000 euros par l'Assemblée Générale mixte du 19 avril 2016.

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance est présentée en détail dans le rapport du Conseil de surveillance sur la politique de rémunération des mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, figurant en section 5.2.1.1 du document de référence 2016 de Klépierre.

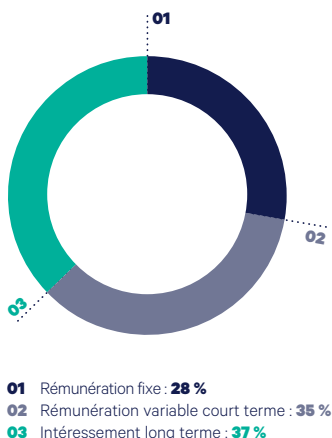
## 2. Politique de rémunération des membres du Directoire

La rémunération de chacun des membres du Directoire comprend trois éléments principaux :

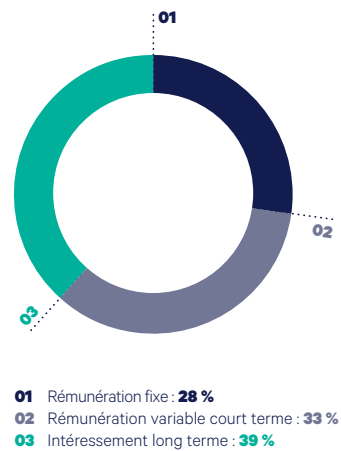
- une composante fixe, déterminée sur la base des responsabilités assumées par chacun des membres du Directoire, qui doit être suffisamment compétitive pour attirer et retenir les meilleurs talents ;
- une composante variable court terme, visant à associer les membres du Directoire à la performance court terme du Groupe ; et
- une composante long terme, pour aligner au mieux les intérêts des bénéficiaires sur ceux des actionnaires dans un objectif de création de valeur dans la durée.

À titre informatif, le poids respectif de chacun de ces éléments se répartissait comme suit au titre de l'exercice 2016 :

Jean-Marc Jestin



Jean-Michel Gault



La politique de rémunération des membres du Directoire est présentée en détail dans le rapport du Conseil de surveillance sur la politique de rémunération des mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, figurant en section 5.2.2.1 du document de référence 2016 de Klépierre.

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017.

**Nous vous proposons d'approuver les résolutions n°12 à n°14 qui vous sont présentées.**

### Résolution 15 – Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

L'autorisation existante arrivant à échéance en octobre 2017, il est proposé à l'Assemblée Générale de reconduire pour une nouvelle période de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale l'autorisation donnée en 2016, étant entendu que le Directoire ne pourra pas faire usage de cette faculté pendant la période d'offre en cas d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale.

Cette autorisation permet à la Société de racheter ou faire racheter ses actions en vue des objectifs suivants :

- annulation d'actions dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois ;
- couverture de l'engagement de livrer des actions par exemple dans le cadre d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital ou d'attribution d'options d'achat d'actions ou d'actions gratuites existantes ;
- allocation aux salariés ;
- pratiques de croissance externe ;
- mise en œuvre d'un contrat de liquidité par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante ; et
- conservation et remise en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers à terme.

Le nombre d'actions de la Société pouvant ainsi être rachetées serait soumis aux plafonds indiqués ci-après : à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat ne pourrait pas excéder 10 % des actions composant le capital de la Société et le nombre d'actions que la Société détiendrait à quelque moment que ce soit ne pourrait pas dépasser 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

Le prix maximal d'achat par action serait de 55 euros. En conséquence, le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne pourrait être supérieur à 1 728 958 330 euros.

Au 31 décembre 2016, 1 492 942 actions de la Société ont été rachetées au titre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale de la Société en date du 19 avril 2016 dans sa treizième résolution.

**Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 15 qui vous est présentée.**

## Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale extraordinaire

### Résolution 16 – Délégation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues

Cette résolution a pour objet d'autoriser le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues dans les limites autorisées par la loi.

L'annulation d'actions de la Société détenues par cette dernière peut répondre à divers objectifs financiers, comme par exemple, une gestion active du capital, l'optimisation du bilan ou encore la compensation de la dilution résultant de l'augmentation de capital.

Le nombre d'actions de la Société pouvant être annulées serait soumis au plafond indiqué ci-après. À la date de chaque annulation, le nombre maximal d'actions annulées de la Société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date.

Cette autorisation est sollicitée pour une période de vingt-six mois et se substituerait à l'autorisation conférée lors de l'Assemblée Générale du 19 avril 2016. Au cours de l'année 2016, aucune opération de réduction de capital n'a été réalisée.

**Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 16 qui vous est présentée.**

### Résolutions 17 à 22 et 24 – Renouvellement des autorisations financières

Les résolutions 17 à 22 et 24 portent sur les délégations financières qui seraient consenties au Directoire. Ces résolutions ont pour objet de renouveler, en des conditions identiques, les autorisations qui avaient déjà été consenties par l'Assemblée Générale du 14 avril 2015 arrivant à expiration.

Les autorisations financières ont pour objet de doter le Directoire du pouvoir de piloter la gestion financière de Klépierre, en l'autorisant notamment à émettre des valeurs mobilières dans certaines hypothèses et selon certaines conditions, en fonction des opportunités de marché.

Sous réserve du respect des plafonds maximaux et des modalités strictement définies pour chacune des autorisations, le Directoire serait autorisé à émettre des valeurs mobilières, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, selon les cas.

Pour rappel, toute augmentation de capital en numéraire ouvre en principe un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles permettant aux actionnaires de souscrire, pendant un certain délai, à un nombre d'actions proportionnel à leur participation au capital social. Ce droit préférentiel de souscription est détachable des actions et est négociable pendant toute la durée de la souscription. Certaines des autorisations soumises au vote de l'Assemblée Générale donneraient lieu à des augmentations de capital avec suppression de ce droit préférentiel de souscription pour les raisons suivantes :

- en fonction des conditions de marché, la suppression du droit préférentiel de souscription pourrait être nécessaire pour réaliser une émission de valeurs mobilières dans de meilleures conditions, par exemple si la Société doit agir rapidement ;
- de plus, le vote de certaines résolutions entraîne, de par la loi, la renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des émissions ou des attributions (notamment lors des augmentations de capital réservées aux salariés).

Les caractéristiques principales des autorisations financières dont le renouvellement est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Numéro de la résolution	Nature de l'autorisation	Finalité de l'autorisation	Plafond	Maintien du droit préférentiel de souscription ?	Modalités de détermination du prix d'émission des titres	Suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de Klépierre ?	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation financière précédemment en vigueur ?
<b>N° 17</b>	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance	L'utilisation de cette autorisation pourrait permettre au Directoire de renforcer la structure financière et les capitaux propres de Klépierre, et/ou de contribuer au financement d'un programme d'investissement	Montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme : 90 000 000 d'euros, soit 20,45 % du capital social  Montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme : 1 200 000 000 d'euros  L'autorisation s'impute également sur (i) le plafond de 100 000 000 d'euros en ce qui concerne le montant nominal maximal global des augmentations de capital et (ii) le plafond de 1 200 000 000 d'euros en ce qui concerne le montant nominal maximal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances (24 <sup>e</sup> résolution)	Oui	En cas d'émission, immédiatement ou à terme, d'actions, le Directoire pourra déterminer le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission	Oui	26 mois à compter du 18 avril 2017	Non
<b>N° 18</b>	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public	La Société pourrait ainsi accéder à des financements en faisant appel à des investisseurs ou actionnaires de la Société ; cette diversification des sources de financement pouvant s'avérer utile	Montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme : 40 000 000 d'euros, soit 9 % du capital social  Montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme : 800 000 000 d'euros	Non	En ce qui concerne les actions : le prix d'émission sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5 %)  En ce qui concerne les valeurs mobilières donnant accès au capital : le prix d'émission et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini au paragraphe précédent	Oui	26 mois à compter du 18 avril 2017	Non
<b>N° 19</b>	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier	La Société pourrait ainsi accéder à des modes de financement plus rapide qu'en cas d'offre au public et pourrait également accéder plus simplement aux investisseurs qualifiés	Les autorisations s'imputent également sur (i) le plafond de 100 000 000 d'euros en ce qui concerne le montant nominal maximal global des augmentations de capital et (ii) le plafond de 1 200 000 000 d'euros en ce qui concerne le montant nominal maximal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances (24 <sup>e</sup> résolution)	Non	En ce qui concerne les valeurs mobilières donnant accès au capital : le prix d'émission et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini au paragraphe précédent	Oui	26 mois à compter du 18 avril 2017	Non



Numéro de la résolution	Nature de l'autorisation	Finalité de l'autorisation	Plafond	Maintien du droit préférentiel de souscription ?	Modalités de détermination du prix d'émission des titres	Suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de Klépierre ?	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation financière précédemment en vigueur ?
N° 20	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, de toute filiale et/ou de toute autre société, en cas de demande excédentaire	Ce dispositif permet d'éviter la réduction des souscriptions en cas de fortes demandes, en permettant d'augmenter le montant de l'opération initialement envisagée	Les plafonds applicables sont ceux fixés par la résolution en application de laquelle l'émission initiale est réalisée (en vertu des résolutions n° 17, 18 ou 19) Par ailleurs, la surallocation ne peut avoir lieu que dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale)	Oui ou non, selon le cas, en fonction de l'émission initiale sur laquelle porte la surallocation	Application du prix qui a été retenu pour l'émission initiale (en vertu des résolutions n° 17, 18 ou 19)	Oui	26 mois à compter du 18 avril 2017	Non
N° 21	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital	Cette autorisation permet la réalisation d'opérations de croissance externe en France ou à l'étranger, ou le rachat de participations minoritaires au sein du Groupe, sans impact sur la trésorerie de Klépierre	Limite de 10 % du capital social Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées s'imputera sur : — le plafond de 40 000 000 d'euros (résolutions 18 et 19) ; et — le plafond de 100 000 000 d'euros (résolution 24) Le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis s'imputera sur : — le plafond de 800 000 000 d'euros (résolutions 18 et 19) ; et — le plafond de 1 200 000 000 d'euros (résolution 24)	Non	N/A	Oui	26 mois à compter du 18 avril 2017	Non
N° 22	Augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	Cette opération se traduirait par l'émission d'actions nouvelles attribuées à tous les actionnaires	Montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées à ce titre : 100 000 000 d'euros L'autorisation s'impute également sur le plafond de 100 000 000 d'euros en ce qui concerne le montant nominal maximal global des augmentations de capital (résolution 24)	N/A	N/A	Oui	26 mois à compter du 18 avril 2017	Non
N° 24	Limitation globale des autorisations d'émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital	N/A	Montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme : 100 000 000 d'euros, soit 22,72 % du capital social Montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme : 1 200 000 000 d'euros	N/A	N/A	N/A	N/A	Non

Nous vous proposons d'approuver les résolutions n° 17 à n° 22 ainsi que la résolution n° 24 qui vous sont présentées.



**Résolution 23 – Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne**

La 23<sup>e</sup> résolution a pour objet l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne. En effet, les autorisations demandées en vertu des résolutions 17 à 22 et 24 emportent l'obligation légale corrélatrice de présenter un projet de résolution permettant une éventuelle augmentation de capital réservée aux salariés.

Dans la mesure où la Société n'emploie aucun personnel salarié, il est demandé à l'Assemblée Générale de **rejeter** cette résolution, dont les caractéristiques sont présentées ci-dessous :

Numéro de la résolution	Nature de l'autorisation	Plafond	Maintien du droit préférentiel de souscription ?	Modalités de détermination du prix d'émission des titres	Suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de Klépierre ?	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation financière précédemment en vigueur ?
<b>N° 23</b>	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne	3 000 000 d'euros L'autorisation s'impute également sur le plafond de 100 000 000 d'euros en ce qui concerne le montant nominal maximal global des augmentations de capital (24 <sup>e</sup> résolution)	Non	Le prix d'émission des nouvelles actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence (telle que cette expression est définie ci-après) ou à 70 % du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans  Le Directoire pourra réduire ou supprimer les décotes susmentionnées (dans les limites légales et réglementaires), s'il le juge opportun, notamment afin de tenir compte des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement  Le Prix de Référence désigne la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne salariale	Oui	26 mois à compter du 18 avril 2017	Non

**Nous vous proposons de rejeter la résolution n° 23 qui vous est présentée.**

**Résolution 25 – Pouvoirs pour formalités**

Le Directoire sollicite les pouvoirs nécessaires pour accomplir toutes les formalités de publicité et de dépôt inhérentes à la tenue de la présente Assemblée Générale.

**Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 25 qui vous est présentée.**

## 6.2.2 Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale mixte

### Partie ordinaire

#### Première résolution

*(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, se soldant par un bénéfice de 575 552 046,62 euros.

Elle approuve également les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Elle constate que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ne font pas état de dépenses et charges non déductibles pour l'établissement de l'impôt, visées à l'article 39-4 du Code général des impôts et qu'aucune réintégration visée à l'article 39-5 dudit code n'est intervenue au titre de l'exercice.

#### Deuxième résolution

*(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, se soldant par un bénéfice de 1 476 901 166,34 euros.

Elle approuve également les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### Troisième résolution

*(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et fixation du montant du dividende)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice, s'élevant à 575 552 046,62 euros :

Bénéfice de l'exercice	+ 575 552 046,62 euros
Auquel s'ajoute le report à nouveau	+ 91 392 608,16 euros

**Formant un bénéfice distribuable de + 666 944 654,78 euros**

- À titre de dividende au titre des activités exonérées - 443 242 048,83 euros
- À titre de dividende au titre des activités soumises à l'IS - 128 885 985,83 euros

(correspondant à une distribution d'un dividende total de 1,82 euro par action)

**Solde en compte report à nouveau + 94 816 620,12 euros**

Le montant de 1,41 euro par action qui correspond à un dividende au titre de l'activité exonérée, ne constitue pas un revenu éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts. Le solde, soit 0,41 euro par action, constitue un revenu éligible audit abattement.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, l'Assemblée Générale décide que le montant correspondant aux actions auto-détenues à la date de mise en paiement du dividende ainsi que le montant auquel des actionnaires auraient éventuellement renoncé seront affectés au compte « report à nouveau ». Les sommes correspondantes viendront réduire la distribution prélevée sur les résultats de l'activité exonérée et des activités taxables dans les mêmes proportions que celles indiquées ci-dessus.

Le dividende de 1,82 euro par action sera détaché de l'action le 21 avril 2017 et mis en paiement en numéraire le 25 avril 2017.

Il est rappelé conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts que les dividendes au titre des trois derniers exercices ont été les suivants :

Exercice (en euros)	Dividende total versé aux actionnaires	Dividende net par action	Montant éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° CGI	Montant non éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° CGI
2013	309 179 027,00	1,55	123 671 610,80	185 507 416,20
2014	398 423 693,56	1,60 <sup>(1)</sup>	0	398 423 693,56
2015	534 405 307,10	1,70	377 227 275,60	157 178 031,50

(1) Le dividende net de 1,60 euro correspond d'une part à la distribution d'un acompte sur dividende payé le 12 janvier 2015 d'un montant de 181 518 009,40 euros, soit 0,91 euro par action (sur un nombre total d'actions au 31 décembre 2014 de 199 470 340) et d'autre part à une distribution complémentaire de 216 905 684,16 euros, soit 0,69 euro par action existante ou émise (soit un nombre total d'actions de 314 356 063) au titre de la fusion avec Corio N.V. payé le 21 avril 2015.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet de déterminer, notamment en considération du nombre d'actions détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende et, le cas échéant, du nombre d'actions annulées avant cette date, le montant global du dividende et, en conséquence, le montant du solde du bénéfice distribuable qui sera affecté au compte « report à nouveau ».

#### Quatrième résolution

*(Approbation des opérations et conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris acte du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce et relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, approuve ce rapport dans toutes ses dispositions ainsi que chacune des conventions nouvelles qui y sont mentionnées conformément aux dispositions de l'article L. 225-88 dudit Code.

### Cinquième résolution

*(Approbation des engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Jean-Marc Jestin)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, constate qu'il lui a été fait, sur les engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce pris en faveur de Monsieur Jean-Marc Jestin, Président du Directoire, le rapport spécial prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Elle approuve ces engagements et le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

### Sixième résolution

*(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Catherine Simoni)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Catherine Simoni vient à expiration ce jour, le renouvelle pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019.

Madame Catherine Simoni a fait savoir qu'elle acceptait le renouvellement de son mandat et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

### Septième résolution

*(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Florence Von Erb)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Florence Von Erb vient à expiration ce jour, le renouvelle pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019.

Madame Florence Von Erb a fait savoir qu'elle acceptait le renouvellement de son mandat et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

### Huitième résolution

*(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Stanley Shashoua)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Stanley Shashoua vient à expiration ce jour, le renouvelle pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019.

Monsieur Stanley Shashoua a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

### Neuvième résolution

*(Avis de l'Assemblée Générale ordinaire sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Jean-Marc Jestin, membre du Directoire puis Président du Directoire, au titre de l'exercice clos)*

L'Assemblée Générale, consultée en application du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, qui est le Code de gouvernance auquel se réfère la Société au sens de l'article L. 225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Jean-Marc Jestin, membre du Directoire puis Président du Directoire à compter du 7 novembre 2016, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, tels que présentés dans le document de référence 2016 à la section 5.2.4.1 et auxquels il est fait référence dans le rapport du Directoire.

### Dixième résolution

*(Avis de l'Assemblée Générale ordinaire sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Jean-Michel Gault, membre du Directoire, au titre de l'exercice clos)*

L'Assemblée Générale, consultée en application du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, qui est le Code de gouvernance auquel se réfère la Société au sens de l'article L. 225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Jean-Michel Gault, membre du Directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, tels que présentés dans le document de référence 2016 à la section 5.2.4.2 et auxquels il est fait référence dans le rapport du Directoire.

### Onzième résolution

*(Avis de l'Assemblée Générale ordinaire sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Laurent Morel, Président du Directoire jusqu'au 7 novembre 2016, au titre de l'exercice clos)*

L'Assemblée Générale, consultée en application du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, qui est le Code de gouvernance auquel se réfère la Société au sens de l'article L. 225-68 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Laurent Morel, Président du Directoire jusqu'au 7 novembre 2016, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, tels que présentés dans le document de référence 2016 à la section 5.2.5.3 et auxquels il est fait référence dans le rapport du Directoire.

### Douzième résolution

*(Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance)*

Connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables, en raison de leur mandat, aux membres du Conseil de surveillance.

### Treizième résolution

#### *(Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire)*

Connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables, en raison de son mandat, au Président du Directoire.

### Quatorzième résolution

#### *(Approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire)*

Connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables, en raison de leur mandat, aux membres du Directoire.

### Quinzième résolution

#### *(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 18 mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ainsi qu'au Règlement européen n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, à acheter ou faire acheter des actions de la Société, notamment en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, par cession des actions préalablement acquises par la Société dans le cadre de la présente résolution ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ; ou
- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou

- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2016, un plafond de rachat de 31 435 606 actions, étant précisé (i) que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital social et (ii) que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés en une ou plusieurs fois, à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et celles prévues par la présente résolution (sauf en période d'offre publique visant les actions de la Société) et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs de titres (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Le prix maximal d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 55 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), hors frais d'acquisition, ce prix maximal n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de la présente Assemblée et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente Assemblée Générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de la présente Assemblée. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions, ou d'opération sur les capitaux propres, le montant sus-indiqué sera ajusté pour tenir compte de l'incidence de la valeur de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 1 728 958 330 euros.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à l'effet de procéder à la mise en œuvre de la présente autorisation, de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

## Partie extraordinaire

### Seizième résolution

*(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Directoire à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et L. 225-213 du même Code.

À la date de chaque annulation, le nombre maximal d'actions annulées par la Société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder dix pour cent (10 %) des actions composant le capital de la Société à cette date, soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2016, un plafond de 31 435 606 actions, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur valeur nominale sur tous comptes de réserves ou primes, pour arrêter les modalités des annulations d'actions, réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes les déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et accomplir toutes formalités.

Cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 19 avril 2016. Elle est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

### Dix-septième résolution

*(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions

Cette autorisation prive d'effet, à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la seizième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 19 avril 2016. Elle est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ce jour.

des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment de l'article L. 225-129-2 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières, qui sont des titres de capital de la Société, donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés et/ou des titres de créance des sociétés, dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.
2. Décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence :
  - le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 90 000 000 d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société prévu à la vingt-quatrième résolution proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite ;



- dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 200 000 000 d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global applicable aux émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu à la vingt-quatrième résolution proposée à la présente Assemblée Générale, ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.
3. En cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :
- décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux ;
  - prend acte du fait que le Directoire a la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible ;
  - prend acte du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation de compétence emportera de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, renonciation par les actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;
  - prend acte du fait que la décision d'émission en vertu de la présente délégation des valeurs mobilières visées au point 1 (iv) ci-dessus, nécessitera, si ces valeurs mobilières donnent accès à des titres de capital à émettre d'une société dont la Société détient ou détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de la société concernée ;
  - décide, en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
    - répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites,
    - offrir au public, tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français ou à l'étranger,
    - de manière générale et y compris dans les deux hypothèses visées ci-dessus, limiter l'émission au montant des souscriptions à la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'augmentation décidée ;
  - décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que les droits d'attribution formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus.
4. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
- décider l'émission et déterminer les valeurs mobilières à émettre ;
  - décider, en cas d'émission, immédiatement ou à terme, d'actions, le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
  - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créances ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
  - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme ;
  - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles à émettre porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission ;
  - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
  - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
  - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
  - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables ;

- faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ou des valeurs mobilières à émettre ;
  - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
  - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
5. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.
  6. Fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution.
  7. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la quinzième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 14 avril 2015.

### Dix-huitième résolution

*(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 225-148 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, par une offre au public, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières, qui sont des titres de capital de la Société, donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés et/ou à des titres de créance des sociétés, dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce.
- La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du Groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit.
2. Décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions de la Société autorisées en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :
    - le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 40 000 000 d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des augmentations de capital de la Société sans droit préférentiel de souscription prévu au paragraphe 2 de la dix-neuvième résolution présentée à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société prévu à la vingt-quatrième résolution proposée à la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
    - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions de la Société à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
    - dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 800 000 000 d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu au paragraphe 2 de la dix-neuvième résolution présentée à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu à la vingt-quatrième résolution présentée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.
  3. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Directoire, en application de l'article L. 225-135, 2<sup>e</sup> alinéa du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales



et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible.

4. Décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés ci-après :
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
  - limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée.
5. Prend acte du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emportera de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit.
6. Prend acte du fait que la décision d'émission en vertu de la présente délégation des valeurs mobilières visées au point 1 (iv) ci-dessus, nécessitera, si ces valeurs mobilières donnent accès à des titres de capital à émettre d'une société dont la Société détient ou détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de la société concernée.
7. Prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1<sup>er</sup> alinéa du Code de commerce :
  - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
  - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini à l'alinéa précédent.
8. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
  - décider l'émission et déterminer les valeurs mobilières à émettre ;
  - décider, en cas d'émission, immédiatement et/ou à terme, d'actions ordinaires, le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
  - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ;
  - décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créances, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
  - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme ;
  - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
  - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
  - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
  - en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination de prix du paragraphe 7 de la présente résolution trouvent à s'appliquer et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique ;
  - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
  - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
  - faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ou des valeurs mobilières à émettre ;
  - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
9. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.
10. Fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution.
11. Prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la seizième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 14 avril 2015.

### Dix-neuvième résolution

*(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, et L. 225-136 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, par une offre visée à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières, qui sont des titres de capital de la Société, donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés et/ou à des titres de créance des sociétés, dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.
- La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du Groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit.
2. Décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions de la Société autorisées en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :
    - le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 40 000 000 d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des augmentations de capital de la Société sans droit préférentiel de souscription prévu au paragraphe 2 de la dix-huitième résolution présentée à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société prévu à la vingt-quatrième résolution proposée à la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
    - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions de la Société à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ; et
    - dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 800 000 000 d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu au paragraphe 2 de la dix-huitième résolution présentée à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu à la vingt-quatrième résolution présentée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
  3. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société aux titres faisant l'objet de la présente résolution.
  4. Prend acte du fait que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés ci-après :
    - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
    - limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée.

5. Prend acte du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emportera de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit.
6. Prend acte du fait que la décision d'émission en vertu de la présente délégation des valeurs mobilières visées au point 1 (iv) ci-dessus nécessitera, si ces valeurs mobilières donnent accès à des titres de capital à émettre d'une société dont la Société détient ou détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de la société concernée.
7. Prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1<sup>er</sup> alinéa du Code de commerce :
  - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
  - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini à l'alinéa précédent.
8. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
  - décider l'émission et déterminer les valeurs mobilières à émettre ;
  - décider, en cas d'émission, immédiatement et/ou à terme, d'actions ordinaires, le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
  - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créances, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
  - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme ;
  - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
  - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
  - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
  - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
  - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
  - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
  - faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ou des valeurs mobilières à émettre ;
  - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
9. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.
10. Fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution.
11. Prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 14 avril 2015.
12. Prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Directoire viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Directoire rendra compte à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

## Vingtième résolution

*(Délégation de compétence à donner pour une durée de 26 mois au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, de toute filiale et/ou de toute autre société avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de surallocation conformément aux pratiques de marché.
2. Décide qu'en cas d'émission, immédiatement et/ou à terme, d'actions ordinaires, le montant nominal des augmentations de capital de la Société décidées par la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital prévu à la vingt-quatrième résolution proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.
3. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.
4. Fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution.
5. Prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 14 avril 2015.

## Vingt-et-unième résolution

*(Délégation de compétence à donner pour une durée de 26 mois au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et du rapport spécial

des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment de l'article L. 225-147 dudit Code :

1. Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, sa compétence pour procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, dans la limite de 10 % du capital social, cette limite s'appréciant à quelque moment que ce soit, par application de ce pourcentage à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2016, un maximum de 31 435 606 actions, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables, par l'émission, en une ou plusieurs fois, (i) d'actions ordinaires de la Société, et/ou (ii) de valeurs mobilières, régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, et/ou (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société.
2. Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond nominal des augmentations de capital de la Société sans droit préférentiel de souscription prévu aux paragraphes 2 des dix-huitième et dix-neuvième résolutions présentées à la présente Assemblée Générale et sur le plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société défini à la vingt-quatrième résolution proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.
3. Décide que, dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu aux paragraphes 2 des dix-huitième et dix-neuvième résolutions présentées à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu à la vingt-quatrième résolution présentée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.
4. Prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation par les porteurs d'actions à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit.

5. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :
  - décider l'émission rémunérant les apports et déterminer les valeurs mobilières à émettre ;
  - arrêter la liste des valeurs mobilières apportées, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des valeurs mobilières rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser ;
  - fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
  - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
  - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
  - faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ou des valeurs mobilières à émettre ;
  - d'une manière générale, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
6. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.
7. Fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution.
8. Prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la dix-neuvième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 14 avril 2015.

## Vingt-deuxième résolution

*(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce :

1. Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par l'incorporation, successive ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfiques ou primes d'émission, de fusion ou d'apport ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, à réaliser par création et attribution d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser 100 000 000 d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie

par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société prévu à la vingt-quatrième résolution proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

2. En cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
  - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet ;
  - décider, en cas de distribution de titres de capital gratuits :
    - que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,
    - que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
  - procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
  - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
  - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
  - faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ou des valeurs mobilières à émettre ;
  - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
3. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.
4. Fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution.
5. Prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la vingtième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 14 avril 2015.



## Vingt-troisième résolution

*(Délégation de compétence à donner pour une durée de 26 mois au Directoire pour décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

1. Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, l'augmentation du capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, d'un montant nominal maximal de 3 000 000 d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, par émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier et que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital prévu à la vingt-quatrième résolution proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.
2. Décide que le prix d'émission des nouvelles actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence (telle que cette expression est définie ci-après) ou à 70 % du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans ; toutefois l'Assemblée Générale autorise expressément le Directoire à réduire ou supprimer les décotes susmentionnées (dans les limites légales et réglementaires), s'il le juge opportun, notamment afin de tenir compte, *inter alia*, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ; pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne salariale.
3. Autorise le Directoire à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu

que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables aux termes des articles L. 3332-10 et suivants du Code du travail.

4. Décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre et valeurs mobilières donnant accès au capital dont l'émission fait l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-dessus indiqués d'actions à émettre ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit aux dites actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, y compris à la partie des réserves, bénéfiques ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution.
5. Autorise le Directoire, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne salariale telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant du plafond visé au paragraphe 1 ci-dessus.
6. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment :
  - d'arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement ;
  - de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne salariale, ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
  - de déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des augmentations de capital ;
  - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions ;
  - de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription, ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur ;
  - en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer la nature, les caractéristiques et le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et d'arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités ;

- en cas d'émission d'actions nouvelles, d'imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions ;
  - de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;
  - le cas échéant, d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital ;
  - de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations et formalités en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts ;
  - d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.
7. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.
8. Fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation d'émission faisant l'objet de la présente délégation.
9. Décide que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la vingt-et-unième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 14 avril 2015.

### Vingt-quatrième résolution

*(Limitation globale des autorisations d'émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de fixer à 100 000 000 d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions 17 à 23, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

L'Assemblée Générale décide également de fixer à 1 200 000 000 d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal maximal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions 17 à 21.

### Vingt-cinquième résolution

*(Pouvoirs pour formalités)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses délibérations pour effectuer tous dépôts et formalités requis par la loi.

### 6.2.3 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale mixte

#### Approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs,

Nous vous rappelons qu'en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance doit présenter à l'Assemblée Générale annuelle ses observations sur les comptes de l'exercice arrêtés par le Directoire ainsi que sur le rapport soumis à l'assemblée.

Votre Conseil de surveillance a été régulièrement tenu informé par le Directoire de l'activité de votre Société et de son Groupe et a procédé, dans le cadre de sa mission, aux vérifications et contrôles nécessaires. Le Conseil de surveillance s'est appuyé, dans le cadre de sa mission, sur les comités spécialisés – Comité des investissements, Comité d'audit, Comité des nominations et des rémunérations et Comité du développement durable.

Nous n'avons pas d'observations à formuler tant en ce qui concerne le rapport du Directoire que les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016. En conséquence, nous vous demandons d'approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ainsi que les résolutions proposées, à l'exception de la vingt-troisième résolution.

Le Conseil de surveillance exprime ses remerciements au Directoire et à l'ensemble du personnel pour le travail et les efforts réalisés en 2016.

Le Conseil de surveillance

### 6.2.4 Descriptif du programme de rachat d'actions propres

En application des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, la présente section constitue le descriptif du programme de rachat d'actions propres qui sera soumis à l'Assemblée Générale mixte du 18 avril 2017 (le « Programme de rachat 2017 »).

#### 1. Date de l'Assemblée Générale appelée à autoriser le Programme de rachat 2017

18 avril 2017

#### 2. Actions détenues par la Société au 28 février 2017

Au 28 février 2017, Klépierre détient de manière directe et indirecte 2 567 843 actions, représentant 0,82 % de son capital social pour un montant global de 68 955 985,04 euros (en valeur comptable).

Ces informations, et celles qui suivent, tiennent compte du nombre total d'actions composant le capital de la Société au 28 février 2017, soit 314 356 053.



### 3. Répartition par objectifs des actions détenues par Klépierre au 28 février 2017

Au 28 février 2017,

- 224 828 actions sont affectées à la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société et l'attribution gratuite d'actions ;
- 2 343 015 actions sont affectées à l'achat, la vente, la conversion, la cession, le transfert, le prêt ou la mise à disposition des actions dans le cadre du contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie AFEI et conclu avec Exane BNP Paribas en septembre 2005, dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers, notamment en vue de l'animation du marché des actions ou de la réalisation d'opérations à contre-tendance du marché.

### 4. Objectifs du Programme de rachat 2017

Les objectifs du Programme de rachat 2017 seraient les suivants :

- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, par cession des actions préalablement acquises par la Société dans le cadre de la seizième résolution présentée à l'Assemblée Générale ordinaire du 19 avril 2016 ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ; ou
- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés.

### 5. Part maximale du capital à acquérir et nombre maximal de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du Programme de rachat 2017

Le nombre d'actions que la Société sera autorisée à acheter ne pourra pas excéder 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale. À titre indicatif, sur la base du capital existant au 28 février 2017 et déduction faite des 2 567 843 actions détenues à cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises s'élève à 28 867 763.

Le nombre d'actions que la Société sera autorisée à détenir, à quelque moment que ce soit, ne dépassera pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée. À titre indicatif, sur la base du capital existant au 28 février 2017, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues s'élève à 31 435 606.

### 6. Prix d'achat unitaire maximal autorisé

Le prix maximal d'achat serait de 55 euros par action, étant précisé que ce prix pourrait être ajusté en cas d'opérations sur le capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant maximal des fonds destinés à financer le Programme de rachat 2017 est estimé à 1 728 958 330 euros, sur la base d'un prix maximal d'achat de 55 euros par action et du capital social de Klépierre au 28 février 2017.

### 7. Durée du Programme de rachat 2017

Conformément à la seizième résolution qui sera présentée à l'Assemblée Générale du 18 avril 2017, le Programme de rachat d'actions pourra être mis en œuvre sur une période de dix-huit mois suivant cette date, soit jusqu'au 18 octobre 2018.





ASCENSEUR

ASCENSEUR

ACCESSOIRES

# 7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>7.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL</b>	<b>304</b>	<b>7.4 PERSONNES RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET DE L'INFORMATION FINANCIÈRE</b>	<b>307</b>
7.1.1 Dénomination	304	Responsables du contrôle des comptes	307
7.1.2 Registre du Commerce et des Sociétés de Paris	304	Responsable de l'information financière	307
7.1.3 Durée de la Société	304	<b>7.5 TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>307</b>
7.1.4 Forme juridique	304	Table de concordance du document de référence	307
7.1.5 Siège social	304	Table de concordance du rapport financier annuel	310
7.1.6 Régime fiscal	304	Table de concordance du rapport de gestion	311
7.1.7 Autres informations	304		
<b>7.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>306</b>		
<b>7.3 ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE FAISANT OFFICE DE RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>306</b>		

## 7.1 Renseignements de caractère général

### 7.1.1 Dénomination

Klépierre

### 7.1.2 Registre du Commerce et des Sociétés de Paris

SIREN : 780 152 914  
SIRET : 780 152 914 00237  
NAF/APE : 6820B

### 7.1.3 Durée de la Société

La Société a été immatriculée sous la forme de société anonyme à Conseil d'administration en date du 4 octobre 1968. La durée de la Société a été fixée à 99 ans, soit jusqu'au 3 octobre 2067.

### 7.1.4 Forme juridique

Klépierre est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance de droit français. Elle est régie par les dispositions légales applicables aux sociétés anonymes, et notamment par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce, et par ses statuts.

### 7.1.5 Siège social

26, boulevard des Capucines – 75009 Paris  
Tél. : 01 40 67 57 40

### 7.1.6 Régime fiscal

La Société est soumise au régime fiscal des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC) prévu à l'article 208-C du Code général des impôts.

À ce titre, elle bénéficie d'une exonération d'impôt sur les sociétés sur :

- les bénéfices provenant de la location d'immeubles à condition que 95 % desdits bénéfices soient distribués aux actionnaires avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- les plus-values réalisées lors de la cession d'immeubles, de participations dans des sociétés de personnes ayant un objet identique aux SIIC ou de participations dans des filiales ayant opté pour le nouveau régime fiscal, à condition que 60 % de ces plus-values soient distribuées aux actionnaires avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- les dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC et provenant de bénéfices et/ou de plus-values exonérées en vertu dudit régime à condition qu'ils soient distribués au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

### 7.1.7 Autres informations

Les statuts de Klépierre sont disponibles dans leur intégralité sur le site internet du Groupe ([www.klepierre.com](http://www.klepierre.com)).

#### Objet social (article 2 des statuts)

L'objet social de la Société est le suivant :

- l'acquisition de tous terrains, droits immobiliers ou immeubles, situés en France ou à l'étranger, ainsi que tous biens et droits pouvant constituer l'accessoire ou l'annexe desdits immeubles, ainsi que leur vente ou leur échange, directement ou indirectement ;
- au travers de ses filiales, la construction d'immeubles, pour compte propre ou pour le compte de sociétés du Groupe et toutes opérations ayant un rapport direct ou indirect avec la construction de ces immeubles ;
- l'exploitation et la mise en valeur par voie de location ou autrement de ces locaux ;
- la prise à bail de tous locaux ou immeubles situés en France ou à l'étranger ;
- la détention directe ou indirecte de participations dans des personnes visées à l'article 8 et aux paragraphes 1, 2 et 3 de l'article 206 du Code général des impôts et plus généralement la prise de participation dans toute société dont l'objet est d'exploiter un patrimoine immobilier locatif ;
- accessoirement, l'acquisition ou la cession de participation ou d'intérêt dans toute société ou entreprise exerçant une activité, quelle qu'en soit la nature, dans le domaine de l'immobilier ;
- et plus généralement toutes opérations civiles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement à l'objet précité ou susceptibles d'en faciliter l'exercice ou le développement, notamment le recours à l'emprunt et la constitution corrélative de toutes garanties et sûretés.

#### Forme et transmission des actions (article 7 des statuts)

Les actions entièrement libérées pourront revêtir la forme nominative ou au porteur au choix du propriétaire.

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires.

Les actions sont librement cessibles ou transmissibles, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les actions provenant d'une augmentation de capital sont négociables dès la réalisation de celle-ci.



### Droits des actions (article 8 des statuts)

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Tous les titres, tant anciens que nouveaux, pourvu qu'ils soient du même type et de même capital nominal libéré d'un même montant, sont entièrement assimilés à partir du moment où ils portent même jouissance ; dans les répartitions éventuelles de bénéfices comme au cas de remboursement total ou partiel de leur capital nominal, ils reçoivent alors le même montant net, l'ensemble des taxes et impôts auxquels ils peuvent être soumis étant réparti uniformément entre eux.

Les propriétaires d'actions ne sont responsables qu'à concurrence du montant nominal des actions qu'ils possèdent.

### Assemblées Générales (articles 25 à 29 des statuts)

Les actionnaires se réunissent, selon la nature des décisions à prendre, soit en Assemblée Générale ordinaire, soit en Assemblée Générale extraordinaire.

Les assemblées sont convoquées par le Directoire ou le Conseil de surveillance et, à défaut, par les personnes désignées par le Code de commerce et délibèrent conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans la convocation.

Conformément à l'article R. 225-85-I du Code de commerce, la participation aux Assemblées Générales est subordonnée à l'enregistrement comptable des titres, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur. Dans le cas des titres au porteur, l'enregistrement comptable des titres est constaté par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire habilité. La représentation des actionnaires aux assemblées est assurée conformément aux lois et décrets en vigueur.

Il en est de même pour la communication des renseignements à fournir ou à adresser aux actionnaires.

Les actionnaires peuvent, avant toute assemblée, voter ou donner procuration à distance dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires. Notamment, les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par la loi et les règlements, adresser le formulaire de procuration ou de vote à distance, soit sous forme papier, soit, si le Directoire ou le Conseil de surveillance le décide au moment de la convocation de l'assemblée, au moyen d'un formulaire électronique établi par la Société ou son établissement centralisateur.

Pour être retenu, tout formulaire de procuration ou de vote à distance doit avoir été reçu par la Société avant l'Assemblée Générale dans le délai maximal visé au premier alinéa de l'article R. 225-77 du Code de commerce. Toutefois, les formulaires électroniques peuvent être reçus par la Société jusqu'à la veille de la réunion de l'Assemblée Générale, au plus tard à 15 heures, heure de Paris.

Les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires ne délibèrent valablement que si elles réunissent le quorum prévu par la loi. Ce quorum est calculé par rapport au total des actions existantes sous réserve des exceptions légales.

Dans toutes les assemblées, et sous réserve des restrictions résultant des lois et décrets en vigueur, chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. En application de la faculté prévue à l'article L. 225-123 du Code de commerce, il ne sera pas conféré de droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire.

### Exercice social (article 30 des statuts)

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre.

### Répartition statutaire des bénéfices – Réserves (article 31 des statuts)

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est effectué un prélèvement de 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social.

Le solde augmenté, le cas échéant, des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable sur lequel il est prélevé successivement les sommes que l'Assemblée Générale, sur proposition du Directoire, après accord du Conseil de surveillance, jugera utile d'affecter à un ou plusieurs fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires avec ou sans affectation spéciale, ou de reporter à nouveau sur l'exercice suivant.

Le solde sera réparti entre les actions.

Tout actionnaire, autre qu'une personne physique :

- (i) détenant, au moment de la mise en paiement de toute distribution, directement ou indirectement au moins 10 % des droits à dividendes de la Société ; et
- (ii) dont la situation propre ou celle de ses associés détenant, au titre de la mise en paiement de toute distribution, directement ou indirectement 10 % ou plus de ses droits à dividende rend la Société redevable du prélèvement de 20 % visé à l'article 208 C II ter du Code général des impôts (le « Prélèvement »)

(un tel actionnaire étant ci-après dénommé un « Actionnaire à Prélèvement »),

sera débiteur vis-à-vis de la Société au moment de la mise en paiement de toute distribution d'une somme correspondant au montant du Prélèvement dû par la Société au titre de ladite distribution.

Dans l'hypothèse où la Société détiendrait, directement ou indirectement, 10 % ou plus d'une ou plusieurs sociétés d'investissement immobilier cotées visées à l'article 208 C du Code général des impôts (une « SIIC Fille »), l'Actionnaire à Prélèvement sera de plus débiteur vis-à-vis de la Société au moment de la mise en paiement de toute distribution d'une somme égale à la différence (la « Différence ») entre (i) le montant qui aurait été payé à la Société par une ou plusieurs SIIC Filles si la ou les dites SIIC Filles n'avaient pas été soumises au Prélèvement à raison de l'Actionnaire à Prélèvement multiplié par le pourcentage des droits à dividende détenus par les actionnaires autres que l'Actionnaire à Prélèvement et (ii) le montant effectivement payé par la ou les dites SIIC Filles multiplié par le pourcentage des droits à dividende détenus par les actionnaires autres que l'Actionnaire à Prélèvement, de telle manière que les autres actionnaires n'aient pas à supporter une part quelconque du Prélèvement payé par l'une quelconque des SIIC dans la chaîne des participations à raison de l'Actionnaire à Prélèvement. Les actionnaires autres que les Actionnaires à Prélèvement seront créanciers vis-à-vis de la Société d'un montant égal à la Différence, au prorata de leurs droits à dividende.

En cas de pluralité d'Actionnaires à Prélèvement, chaque Actionnaire à Prélèvement sera débiteur vis-à-vis de la Société de la quote-part du Prélèvement dû par la Société que sa participation directe ou indirecte aura générée. La qualité d'Actionnaire à Prélèvement s'apprécie à la date de mise en paiement de la distribution.

Sous réserve des informations fournies conformément au développement figurant en partie 6.1.2.3 du présent document de référence, tout actionnaire autre qu'une personne physique détenant ou venant à détenir directement ou indirectement au moins 10 % du capital de la Société sera présumé être un Actionnaire à Prélèvement.

La mise en paiement de toute distribution à un Actionnaire à Prélèvement s'effectuera par inscription en compte courant individuel de cet actionnaire (sans que celui-ci ne produise d'intérêts), le remboursement du compte courant intervenant dans un délai de cinq jours ouvrés à compter de ladite inscription après compensation avec les sommes dues par l'Actionnaire à Prélèvement à la Société en application des dispositions prévues ci-dessus.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes

sur dividendes, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions. En cas de distribution payée en actions, l'Actionnaire à Prélèvement recevra une partie en actions, étant précisé qu'il ne sera pas créé de rompus, et l'autre en numéraire (cette dernière fraction étant payée par inscription en compte courant individuel), de telle sorte que le mécanisme de compensation décrit ci-dessus puisse s'appliquer sur la fraction de la distribution mise en paiement par inscription en compte courant individuel.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

## 7.2 Documents accessibles au public

Les statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales et autres documents sociaux de la Société, ainsi que les informations financières historiques, toutes évaluations ou déclarations établies par un expert à la demande de la Société, et tous autres documents devant être tenus à la disposition des actionnaires conformément à la loi, peuvent être consultés au siège social de la Société :

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris  
Tél. : 01 40 67 57 40

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès de Klépierre (26, boulevard des Capucines, 75009 Paris), ainsi que sur son site internet ([www.klepierre.com](http://www.klepierre.com)) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

## 7.3 Attestation de la personne responsable du document de référence faisant office de rapport financier annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société, et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (figurant en pages 1 et suivantes) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document, ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 9 mars 2017

Jean-Marc JESTIN  
Président du Directoire



## 7.4 Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière

### Responsables du contrôle des comptes

#### Commissaires aux comptes titulaires

##### Deloitte & Associés

185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine  
572 028 041 RCS Nanterre  
Joël Assayah/José-Luis Garcia  
Nomination : AGO du 28 juin 2006  
Fin du mandat : exercice 2021

##### Ernst & Young Audit

1-2, place des Saisons  
92400 Courbevoie – Paris – La Défense 1  
344 366 315 RCS Nanterre  
Bernard Heller  
Nomination : AGO du 19 avril 2016  
Fin du mandat : exercice 2021

#### Commissaires aux comptes suppléants

##### Société BEAS

7-9, villa Houssay  
92200 Neuilly-sur-Seine  
315 172 445 RCS Nanterre  
Nomination : AGO du 28 juin 2006  
Fin de mandat : exercice 2021

##### PICARLE & Associés

1-2, place des Saisons  
92400 Courbevoie – Paris – La Défense 1  
410 105 894 RCS Nanterre  
Nomination : AGO du 19 avril 2016  
Fin du mandat : exercice 2021

### Responsable de l'information financière

#### Jean-Michel GAULT

Membre du Directoire – Directeur Général Délégué  
Tél. : 01 40 67 55 05

## 7.5 Tables de concordance

### Table de concordance du document de référence

N°	Rubriques figurant dans l'annexe I du règlement (CE) 809/2004 du 29 avril 2004	N° de page
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>	
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document de référence	306
1.2	Déclaration des personnes responsables du document de référence	306
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux	306
2.2	Démission des contrôleurs légaux	-
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	
3.1	Informations historiques	5-8 ; 70-71 ; 132-133
3.2	Informations intermédiaires	-
<b>4</b>	<b>Facteurs de risque</b>	
4.1	Risques opérationnels	25-27 ; 33
4.2	Risques juridiques	29-30
4.3	Risque de liquidité	28-29
4.4	Risque de crédit et/ou de contrepartie	27-29

N°	Rubriques figurant dans l'annexe I du règlement (CE) 809/2004 du 29 avril 2004	N° de page
<b>5</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>	
<b>5.1</b>	<b>Historique et évolution de la Société</b>	
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	306
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	306
5.1.3	Date de constitution et durée de vie	306
5.1.4	Siège social et forme juridique	306
5.1.5	Événements importants	75
<b>5.2</b>	<b>Investissements</b>	
5.2.1	Description des principaux investissements de l'exercice	51 ; 75 ; 81
5.2.2	Description des investissements en cours	51-53
5.2.3	Description des investissements futurs	51-53 ; 75 ; 81
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
<b>6.1</b>	<b>Principales activités</b>	
6.1.1	Nature des activités	4 ; 304
6.1.2	Nouveaux produits ou nouveaux développements	51-53
<b>6.2</b>	<b>Principaux marchés</b>	<b>5 ; 40-50</b>
<b>6.3</b>	<b>Événements exceptionnels</b>	-
<b>6.4</b>	<b>Dépendances éventuelles</b>	<b>124</b>
<b>6.5</b>	<b>Position concurrentielle</b>	<b>24</b>
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>	
<b>7.1</b>	<b>Description du Groupe</b>	<b>23</b>
<b>7.2</b>	<b>Liste des filiales importantes</b>	<b>124-130</b>
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières</b>	
<b>8.1</b>	<b>Immobilisations corporelles importantes</b>	<b>11-21 ; 83</b>
<b>8.2</b>	<b>Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations</b>	<b>22 ; 162-163 ; 172-186</b>
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et des résultats</b>	
<b>9.1</b>	<b>Situation financière</b>	<b>64-67 ; 72 ; 75</b>
<b>9.2</b>	<b>Résultat d'exploitation</b>	
9.2.1	Facteurs importants	40-43
9.2.2	Changements importants	51-53
9.2.3	Facteurs d'influence	25-26 ; 40
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	
<b>10.1</b>	<b>Capitaux de l'émetteur</b>	<b>64 ; 70-71 ; 94</b>
<b>10.2</b>	<b>Source et montant des flux de trésorerie</b>	<b>54-56 ; 72</b>
<b>10.3</b>	<b>Conditions d'emprunt et structure financière</b>	<b>64-67 ; 97-99</b>
<b>10.4</b>	<b>Restrictions à l'utilisation des capitaux pouvant influencer les opérations de l'émetteur</b>	<b>64-67 ; 262</b>
<b>10.5</b>	<b>Sources de financement attendues</b>	<b>64-67 ; 97-99</b>
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	
<b>12</b>	<b>Informations sur les tendances</b>	
<b>12.1</b>	<b>Principales tendances ayant affecté la production, les ventes</b>	<b>40-43</b>
<b>12.2</b>	<b>Tendances susceptibles d'influer sur les perspectives</b>	-
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	
<b>13.1</b>	<b>Principales hypothèses sur lesquelles une prévision ou une estimation a été fondée</b>	-
<b>13.2</b>	<b>Rapport des contrôleurs légaux indépendants</b>	-
<b>13.3</b>	<b>Prévision ou estimation du bénéfice</b>	-
<b>13.4</b>	<b>Prévision de bénéfice incluse dans un prospectus existant</b>	-
<b>14</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale</b>	
<b>14.1.</b>	<b>Organes d'administration et de direction</b>	<b>67 ; 211-231</b>
<b>14.2.</b>	<b>Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction</b>	<b>221</b>
<b>15.</b>	<b>Rémunérations et avantages</b>	
<b>15.1</b>	<b>Montants de rémunérations versées et avantages en nature</b>	<b>232-253</b>
<b>15.2</b>	<b>Sommes provisionnées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages</b>	<b>248 ; 250 ; 252</b>
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
<b>16.1</b>	<b>Dates d'expiration des mandats actuels</b>	<b>214-218 ; 229-230</b>
<b>16.2</b>	<b>Contrats de service liant les membres des organes d'administration</b>	<b>155</b>
<b>16.3</b>	<b>Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération</b>	<b>225-227</b>
<b>16.4</b>	<b>Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise</b>	<b>212</b>

N°	Rubriques figurant dans l'annexe I du règlement (CE) 809/2004 du 29 avril 2004	N° de page
<b>17</b>	<b>Salariés</b>	
17.1	Nombre de salariés	6 ; 196
17.2	Participation et stock-options	119-122 ; 267-271
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	265
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	9 ; 264 ; 266
18.2	Existence de droits de vote différents	262
18.3	Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	265-266
18.4	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	265
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>122</b>
<b>20.</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1	Informations financières historiques	70 ; 132
20.2	Informations financières pro forma	-
20.3	États financiers	70-130 ; 132-155
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	Attestation de vérification des informations financières historiques annuelles	131-156
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	37 ; 276-277
20.4.3	Sources des informations non vérifiées par les contrôleurs légaux	-
20.5	Dates des dernières informations financières	
20.5.1	Dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées	70-73
20.6	Informations financières intermédiaires	
20.6.1	Informations trimestrielles ou semestrielles vérifiées	-
20.6.2	Informations trimestrielles ou semestrielles non vérifiées	-
20.7	Politique de distribution de dividende	
20.7.1	Montant des dividendes par action	7 ; 56 ; 75 ; 157 ; 263
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	-
20.9	Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	-
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>	
21.1	Capital social	
21.1.1	Montant du capital social souscrit	262
21.1.2	Actions non représentatives du capital	-
21.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur	264
21.1.4	Montant des valeurs mobilières donnant accès au capital	263
21.1.5	Informations sur les conditions régissant les droits d'acquisition sur titres émis mais non libérés	-
21.1.6	Informations sur le capital de membres du groupe objet d'une option	113-114
21.1.7	Historique du capital social	264
21.2	Actes constitutifs et statuts	
21.2.1	Objet social	304
21.2.2	Résumé des statuts	304-306
21.2.3	Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	262
21.2.4	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	305-306
21.2.5	Description des conditions de convocation aux assemblées	305-306
21.2.6	Dispositions des statuts relatives au contrôle de la Société	-
21.2.7	Dispositions fixant les seuils au-dessus desquels toute participation doit être rendue publique	266
21.2.8	Description des conditions régissant les modifications du capital	262
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>272-273</b>
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	
23.1	Déclarations d'experts	21-22
23.2	Informations provenant de tiers	21-22
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>306</b>
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b>	<b>23</b>

## Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent document de référence intègre tous les éléments du rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Une table de concordance entre les documents mentionnés à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF et les rubriques correspondantes du présent document de référence figure ci-après.

Rapport financier annuel	N° de page
<b>Attestation du responsable du document</b>	306
<b>Rapport de gestion</b>	
Analyse des résultats, de la situation financière, des risques et liste des délégations en matière d'augmentation du capital de la société mère et de l'ensemble consolidé (articles L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	3-67 ; 262
Informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	32
Informations relatives aux rachats d'actions (article 225-211, al. 2, du Code de commerce)	158
<b>États financiers</b>	
Comptes annuels	132-155
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	156
Comptes consolidés	70-130
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	131

En application de l'article 28 du règlement CE n° 809-2004 du 29 avril 2004, les éléments suivants sont inclus par référence :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2015, présentés respectivement aux pages 134 à 197 et 198 du document de référence déposé auprès de l'AMF sous le numéro D.16-0131 le 11 mars 2016 ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2015, présentés respectivement aux pages 202 à 223 et 224 du document de référence déposé auprès de l'AMF sous le numéro D. 16-0131 le 11 mars 2016 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2014, présentés respectivement aux pages 133 à 200 et 201 du document de référence déposé auprès de l'AMF sous le numéro D. 15-0119 le 10 mars 2015 ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2014, présentés respectivement aux pages 203 à 229 et 230 du document de référence déposé auprès de l'AMF sous le numéro D. 15-0119 le 10 mars 2015.

## Table de concordance du rapport de gestion

	N° de page
<b>1. Activité</b>	
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	39-67
Résultat de cette activité	54-55
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	-
Activité en matière de recherche et développement	-
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	67
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le présent document a été établi	67 ; 124
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société	40-50 ; 54-56 ; 61-67
Description des principaux risques et incertitudes	25-38
Activité par branche d'activité	40-50
Prises de participations significatives dans des sociétés	124-129
Informations sur les délais de paiement	157
Charges non déductibles fiscalement	-
<b>2. RSE – Responsabilité sociétale de l'entreprise</b>	
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	161-202
<b>3. Gouvernement d'entreprise</b>	
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de direction est modifié)	212
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux	214-218 ; 229-230
Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres	266
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	232-253
Conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce	275-277
<b>4. Capital et actionariat</b>	
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants), des opérations au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux dirigeants	119-121 ; 267-271
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	-
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	264
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	158
Informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	32
Accords d'actionnaires portant sur des titres composant le capital de la Société	262
<b>5. Divers</b>	
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	7 ; 263
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	157
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	264
Condammnation de la Société pour pratiques anticoncurrentielles, qui est requise par l'article L.464-2 du Code de commerce	-



# GLOSSAIRE

## Agences de notation extra-financière

Agences qui notent les entreprises au regard de leurs performances dans les trois domaines du développement durable : économique, environnemental et social. Elles proposent ainsi aux investisseurs une grille de lecture reposant sur des critères extra-financiers.

## ANR (Actif net réévalué)

L'ANR est un indicateur qui mesure la valeur liquidative d'une société foncière. Il représente schématiquement la différence entre la valeur du patrimoine de l'entreprise (telle qu'estimée par des experts indépendants) et la somme des dettes. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 2 « Activité de l'exercice » du présent document de référence.

## Bail vert

Annexe au bail ayant pour objectif d'instaurer un dialogue plus constructif entrepreneurs et bailleurs sur les sujets environnementaux et l'efficacité énergétique plus particulièrement.

## Biodiversité

La biodiversité ou diversité biologique comprend l'ensemble des espèces vivantes présentes sur la Terre (plantes, animaux, micro-organismes, etc.), les communautés formées par ces espèces et les habitats dans lesquels elles vivent.

## Boîte

Local commercial unitaire généralement situé sur le parking d'une galerie commerciale ou d'une zone commerciale et contribuant à renforcer leur attractivité.

## BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)

Méthode d'évaluation environnementale des bâtiments développée par le Building Research Establishment (Royaume-Uni).

## Cash-flow net courant

Cet indicateur correspond schématiquement aux montants dégagés par l'activité régulière de l'entreprise après prise en compte des frais financiers et des impôts. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 2 « Activité de l'exercice » du présent document de référence.

## CDAC (Commission départementale d'aménagement commercial)

Commission administrative française qui statue sur les projets soumis à autorisation l'exploitation commerciale.

## Centre commercial

Ensemble d'au moins 20 magasins et services totalisant une surface commerciale utile d'au moins 5 000 m<sup>2</sup>, conçu, réalisé et géré comme une entité.

## Charte de la diversité

Initiative d'entreprise lancée fin 2004, ce texte d'engagement condamne les discriminations dans le domaine de l'emploi. Elle exprime la volonté des signataires d'agir pour mieux refléter la diversité de la population française dans leurs effectifs. Le Groupe l'a signée le 31 juillet 2010.

## Clubstore®

Ensemble des actions menées pour améliorer le parcours et l'expérience client dans les centres commerciaux du Groupe. Clubstore® est l'un des piliers stratégiques de Klépierre.

## CNCC (Conseil national des centres commerciaux)

Organisation professionnelle française fédérant les acteurs qui participent à la promotion et au développement des centres commerciaux : promoteurs, propriétaires, gestionnaires, enseignes, prestataires et groupements de commerçants.

## Énergies renouvelables

Énergies exploitées par l'homme, de telle manière que leurs réserves ne s'épuisent pas. En d'autres termes, leur vitesse de formation doit être plus grande que la vitesse de leur utilisation.

## EPRA (European Public Real Estate Association)

Association rassemblant plus de 200 sociétés foncières cotées en Europe. Elle publie notamment des recommandations afin de rendre l'information financière publiée par les foncières plus homogène et plus détaillée.

## EPRA NNAV

Actif net réévalué tel que calculé selon les recommandations de l'EPRA. Il correspond à l'actif net réévalué hors droits après fiscalité latente et mise en valeur de marché de la dette à taux fixe et des instruments financiers. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 2 « Activité de l'exercice » du présent document de référence.



## Galerie d'hypermarché

Centre commercial comprenant un nombre parfois restreint de boutiques, dont le mix commercial est caractérisé par des services de proximité et dont la locomotive principale est l'hypermarché.

## Gaz à effet de serre

Gaz qui absorbent le rayonnement infrarouge émis par la surface terrestre, contribuant à l'effet de serre. L'augmentation de leurs concentrations dans l'atmosphère terrestre est un facteur déterminant dans le changement climatique.

## Good Choices®

Nom donné en 2013 à la démarche du Groupe en matière de responsabilité sociétale des entreprises et couvrant toutes les initiatives prises dans les domaines environnementaux, sociétaux et sociaux. Good Choices® est l'un des piliers stratégiques de Klépierre.

## Gouvernance d'entreprise

Ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son Conseil d'administration ou de surveillance, ses actionnaires et les autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre et de surveiller les performances.

## Grenelle de l'environnement

Processus législatif initié des 2007 en France et qui réunissait cinq collèges différents (élus, entreprises, syndicats, associations et État) avec l'ambition de mener une « révolution verte ». Un projet de loi dit Grenelle 1 a été définitivement adopté par le Parlement le 23 juillet 2009. La loi dite Grenelle 2, détaillant les modalités d'application, a été votée le 29 juin 2010.

## GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)

Organisme à but non lucratif qui a pour principale mission d'évaluer les performances environnementales et sociales des sociétés spécialisées dans le secteur immobilier. Créé en 2009, il rassemble une quinzaine des plus importants gestionnaires de fonds de pension et les principaux organismes du secteur immobilier dont l'EPRA (European Public Real Estate Association) et l'ECCE (European Centre for Corporate Engagement – association internationale de recherche au sein de l'université de Maastricht).

## GRI (Global Reporting Initiative)

Initiative établie en 1997, elle a pour mission de développer les directives applicables mondialement en matière de développement durable et de rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales des sociétés. Elle propose ainsi un référentiel d'indicateurs qui permet de mesurer l'avancement des programmes de développement durable des entreprises.

## Hypermarché

Établissement de vente au détail en libre-service d'une surface de vente supérieure à 2 500 m<sup>2</sup>, offrant un large assortiment d'articles alimentaires et non alimentaires.

## ICC (Indice du coût de construction)

Cet indice est l'un des deux indices de référence utilisés pour l'indexation des loyers des commerces. Il est publié chaque trimestre par l'Insee et calculé à partir d'éléments issus de l'enquête trimestrielle sur le prix de revient des logements neufs (PRLN). Cette enquête recueille, pour un échantillon de permis de construire, des informations sur le montant du ou des marchés, des caractéristiques de la construction, ainsi que des éléments permettant de cerner la charge foncière (prix du terrain, éventuelles démolitions, taxes diverses, etc.). Il est, également à ce jour, l'indice de référence utilisé pour l'indexation des loyers de bureaux.

## ILC (Indice des loyers commerciaux)

L'ILC est publié tous les mois par l'Insee et est composé de l'ICC (à hauteur de 25 %), de l'ICAV (indice du chiffre d'affaires du commerce en valeur, à hauteur de 25 %) et de l'IPC (indice des prix à la consommation, à hauteur de 50 %). L'ICAV, publié mensuellement par l'Insee, est calculé sur la base d'un échantillon de déclarations de chiffre d'affaires de 31 000 entreprises. L'IPC, publié mensuellement au Journal officiel, est un indicateur communément utilisé pour mesurer l'inflation. L'utilisation de l'ILC pour l'indexation des loyers des commerces est possible depuis l'entrée en vigueur des dispositions de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, permise par le décret d'application du 6 novembre 2008.

## Impayé

Un impayé (loyers, provisions pour charges, taxes foncières, TVA incluse) correspond à tout règlement non reçu à sa date d'exigibilité, intégré dans le reporting dès le premier jour de sa constatation. Klépierre communique un taux d'impayés sur 12 mois glissants, considérant que les sommes non réglées dès la constatation d'un impayé correspondent en grande partie à des retards de paiement.

## ISO 14001

Certification environnementale internationale récompensant la mise en place d'un système de management environnemental (SME).

## Klépierre University

École des métiers et des talents du Groupe dont les objectifs sont de partager les savoir-faire en interne et de favoriser l'émergence d'une culture commune.

## Let's Play®

Nom donné à la stratégie marketing du Groupe visant à positionner ses centres commerciaux comme des lieux ludiques.

## LMG

Loyer minimum garanti inscrit dans le contrat de bail.

## Locomotive

Enseigne qui, par sa capacité d'attraction, joue un rôle moteur dans l'animation et la création de trafic d'une zone commerciale ou d'un centre commercial.

## Loyer brut

Loyer contractuel composé du LMG auquel est ajouté, le cas échéant, le complément de loyer variable déterminé en fonction du chiffre d'affaires du preneur.

## Loyer net

Loyer brut diminué des honoraires, des charges locatives non récupérées (notamment du fait de la vacance), des charges imputables au propriétaire et, le cas échéant, des charges sur terrain.

## LTV (Loan-to-Value)

Le ratio Loan-to-Value est calculé en divisant l'endettement net consolidé par la valeur du patrimoine telle que déterminée par des experts indépendants (part totale, droits compris).

## Moyenne unité

Local commercial dont la surface de vente est supérieure à 750 m<sup>2</sup>.

## Parties prenantes

Tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Les parties prenantes peuvent être internes (salariés) ou externes (clients, fournisseurs, actionnaires, financiers...).

## Périmètre constant/courant

Le Groupe analyse l'évolution de certains indicateurs soit en prenant en compte l'intégralité de son patrimoine tel que détenu sur la période ou à la date d'analyse (« à périmètre courant »), soit en isolant l'impact des acquisitions, extensions ou cessions pour obtenir une base de comparaison stable (« à périmètre constant »).

## Pipeline de développement

Le pipeline de développement représente l'ensemble des investissements que le Groupe prévoit d'effectuer sur une période donnée en termes de création, d'extension et/ou de rénovation d'actifs en portefeuille ou d'acquisitions d'actifs ou de sociétés.

Le pipeline de développement de Klépierre est généralement réparti en trois catégories :

- les opérations engagées : opérations en cours de réalisation pour lesquelles Klépierre dispose de la maîtrise du foncier et a obtenu toutes les autorisations administratives nécessaires ;
- les opérations maîtrisées : opérations au stade d'étude avancée pour lesquelles Klépierre dispose de la maîtrise foncière (acquisition réalisée ou promesse sous conditions suspensives liées, par exemple, à l'obtention des autorisations administratives) ;
- les opérations identifiées pour lesquelles les montages et les négociations sont en cours.

## Promesse de vente

Document contractuel signé entre un vendeur et un acheteur, par lequel les deux parties s'engagent à procéder à la vente d'un actif à un prix donné et avant une date déterminée dans ce même contrat.

## Re-tenanting

Action commerciale visant à remplacer une ou plusieurs enseignes présentes dans un centre commercial par de nouvelles enseignes plus attractives et plus dynamiques contribuant ainsi à renforcer le mix merchandising du centre.

## Réversion

Supplément de loyer minimum garanti (LMG) obtenu lors d'opérations de recommercialisation ou à l'occasion du renouvellement d'un bail (excluant les LMG supplémentaires obtenus lors de la première commercialisation d'un local). La réversion peut être négative lorsque le nouveau loyer est inférieur à l'ancien.

## SCU (surface commerciale utile)

Surface correspondant à la surface totale de vente (y compris l'hypermarché, le cas échéant) plus les réserves, hors allées de circulation et parties communes.

## SCUL (surface commerciale utile locative)

Surface commerciale utile détenue par Klépierre et génératrice de loyers pour son compte.

## Séniors

En application de la législation française, tout collaborateur âgé de 55 ans et plus est considéré comme senior au regard des actes de gestion de carrière. Concernant l'action de recrutement, le seuil est fixé à 50 ans. Le Groupe a signé un accord relatif à l'emploi des seniors en octobre 2009.

## SIIC (société d'investissement immobilier cotée)

Régime fiscal prévu à l'article 208-C du Code général des impôts qui permet, sur option et à certaines conditions, aux sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé dont le capital social est supérieur à 15 millions d'euros, dans le cadre de leur activité principale d'acquisition et/ou de construction d'immeubles en vue de leur location et de détention directe ou indirecte de participations dans des personnes morales dont l'objet social est identique, de bénéficier d'une exonération d'impôt sur les sociétés sur :

- les bénéfices provenant de la location d'immeubles, à condition que 95 % desdits bénéfices soient distribués aux actionnaires avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- les plus-values réalisées lors de la cession d'immeubles, de participations dans des sociétés de personnes ou de participations dans des filiales ayant opté pour le régime SIIC, à condition que 60 % de ces plus-values soient distribués aux actionnaires avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- les dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC et provenant de bénéfices et/ou de plus-values exonérées en vertu dudit régime, à condition qu'ils soient distribués à 100 % au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

Klépierre a opté pour le régime SIIC en 2003. En 2008, les dispositions fiscales facilitant la cession d'actifs immobiliers à une SIIC (dispositions de l'article 210 E, I du Code général des impôts) communément appelées SIIC 3, ont été prolongées jusqu'au 31 décembre 2011 seulement. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 les plus-values réalisées lors de la cession d'immeubles à des foncières ayant opté pour le statut SIIC ne bénéficient plus du taux réduit d'imposition que prévoyait ce régime.

D'autres dispositions (article 208 C I, alinéa 2 du Code général des impôts) connues sous le nom de SIIC 4 et SIIC 5, et entrées en application le 1<sup>er</sup> janvier 2010, prévoient qu'aucun actionnaire ne puisse contrôler seul ou de concert plus de 60 % du capital d'une société ayant opté pour le statut SIIC. En cas de non-respect de ce seuil, la société perdrait le statut SIIC.

## SME (système de management environnemental)

Outil de gestion de l'entreprise qui lui permet de s'organiser de manière à réduire et à maîtriser ses impacts sur l'environnement. Il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale dans la durée en lui permettant de se perfectionner continuellement. La norme ISO 14001, entre autres, définit les spécifications et les lignes directrices pour l'utilisation et la mise en œuvre du SME. Elle définit aussi les principes et les procédures de l'audit environnemental, ainsi que les critères de qualification des auditeurs environnementaux.

## Specialty leasing

Le terme specialty leasing désigne un ensemble de prestations de services proposant une large palette de supports de communication à des annonceurs afin de promouvoir leurs produits (campagnes d'affichage à l'intérieur tout comme à l'extérieur d'un centre commercial, écrans plasma, organisation d'événements ou locations temporaires à but promotionnel...). Klépierre dispose d'une entité spécialement dédiée à cette activité : Klépierre Brand Ventures.

## Taux de capitalisation

Le taux de capitalisation moyen correspond au rapport entre les loyers nets totaux attendus, tant pour les locaux occupés que vacants et la valeur hors droits de ces locaux. Les droits correspondent aux droits de mutation (frais de notaire, droits d'enregistrement...) relatifs à la cession de l'actif ou de la société détenant cet actif.

## Taux d'effort

Le taux d'effort correspond au rapport entre le montant hors taxes des loyers et des charges payés par les locataires d'une part, et leur chiffre d'affaires hors taxes d'autre part.

## Taux de rendement

Ce taux, qui, à la différence du taux de capitalisation, permet de déterminer une valeur « droits compris », est utilisé par des experts indépendants afin de déterminer la valeur du portefeuille de Klépierre. Il est défini en fonction d'une analyse des transactions comparables récentes et de critères plus spécifiques à l'actif considéré (emplacement, surface de vente, potentiel de réversion locative, possibilité d'extensions, pourcentage de détention...).

## Zone de chalandise

Zone habituelle ou théorique de provenance des clients d'un point de vente, d'un centre commercial... L'étendue de cette zone est influencée par la distance et le temps d'accès.

Conception et réalisation :  **Donnelley**  
Financial Solutions

Crédit photos : © Michel Labelle, Alfred Cromback / Picture tank

**Klépierre**

26 boulevard des Capucines

CS 20062

75009 Paris – France

+33 (0)1 40 67 57 40

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

