

Document d'enregistrement universel 2020

INCLUANT LE RAPPORT
FINANCIER ANNUEL



1

Présentation du Groupe 3

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

2

Gestion des risques 37

2.1 Objectifs	38
2.2 Principaux facteurs de risque	38
2.3 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	51

3

Activité de l'exercice 59

3.1 Limitation de l'impact de la crise de la Covid-19	60
3.2 Aperçu des activités	61
3.3 Activité par région	67
3.4 Cash-flow net courant	72
3.5 Investissements, développements et cessions	74
3.6 Résultat social et distribution	76
3.7 Évaluation du portefeuille	77
3.8 Politique de financement	82
3.9 Indicateurs clés de performance EPRA	86
3.10 Perspectives	92

4

États financiers 95

4.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2020	96
4.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	157
4.3 Comptes annuels au 31 décembre 2020	161
4.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	184
4.5 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale mixte du 17 juin 2021	188
4.6 Autres informations	188

5

Développement durable 191

5.1 Stratégie RSE de Klépierre, gouvernance et principales réalisations	192
5.2 <i>Act for the Planet</i>	203
5.3 <i>Act for Territories</i>	218
5.4 <i>Act for People</i>	225
5.5 Synthèse des résultats obtenus, méthodologie et tables de concordance	242

6

Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise 255

6.1 Contrôle et Direction de la Société	257
6.2 Rémunérations des mandataires sociaux	282

7

Capital, actionariat, programme de rachat d'actions 311

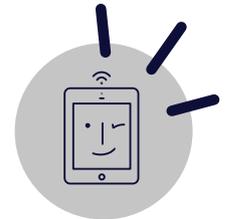
7.1 Capital et actionariat	312
7.2 Programme de rachat d'actions propres	328

8

Informations complémentaires 331

8.1 Renseignements de caractère général	332
8.2 Documents accessibles au public	333
8.3 Attestation de la personne responsable du document d'enregistrement universel faisant office de rapport financier annuel	333
8.4 Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière	334
8.5 Patrimoine au 31 décembre 2020	335
8.6 Organigramme simplifié au 31 décembre 2020	341
8.7 Action	342
8.8 Tables de concordance	343

Glossaire 347



RETROUVEZ
VOTRE DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL
EN VERSION INTERACTIVE
SUR NOTRE SITE
WWW.KLEPIERRE.COM

Document d'enregistrement universel. 2020

Incluant le rapport
financier annuel



AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 31 mars 2021 auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129. Ce document d'enregistrement universel est disponible sur le site internet de la Société, www.klepierre.com et sur celui de l'Autorité des marchés financiers, www.amf-france.org.



Présentation du Groupe

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

MESSAGE DU PRÉSIDENT

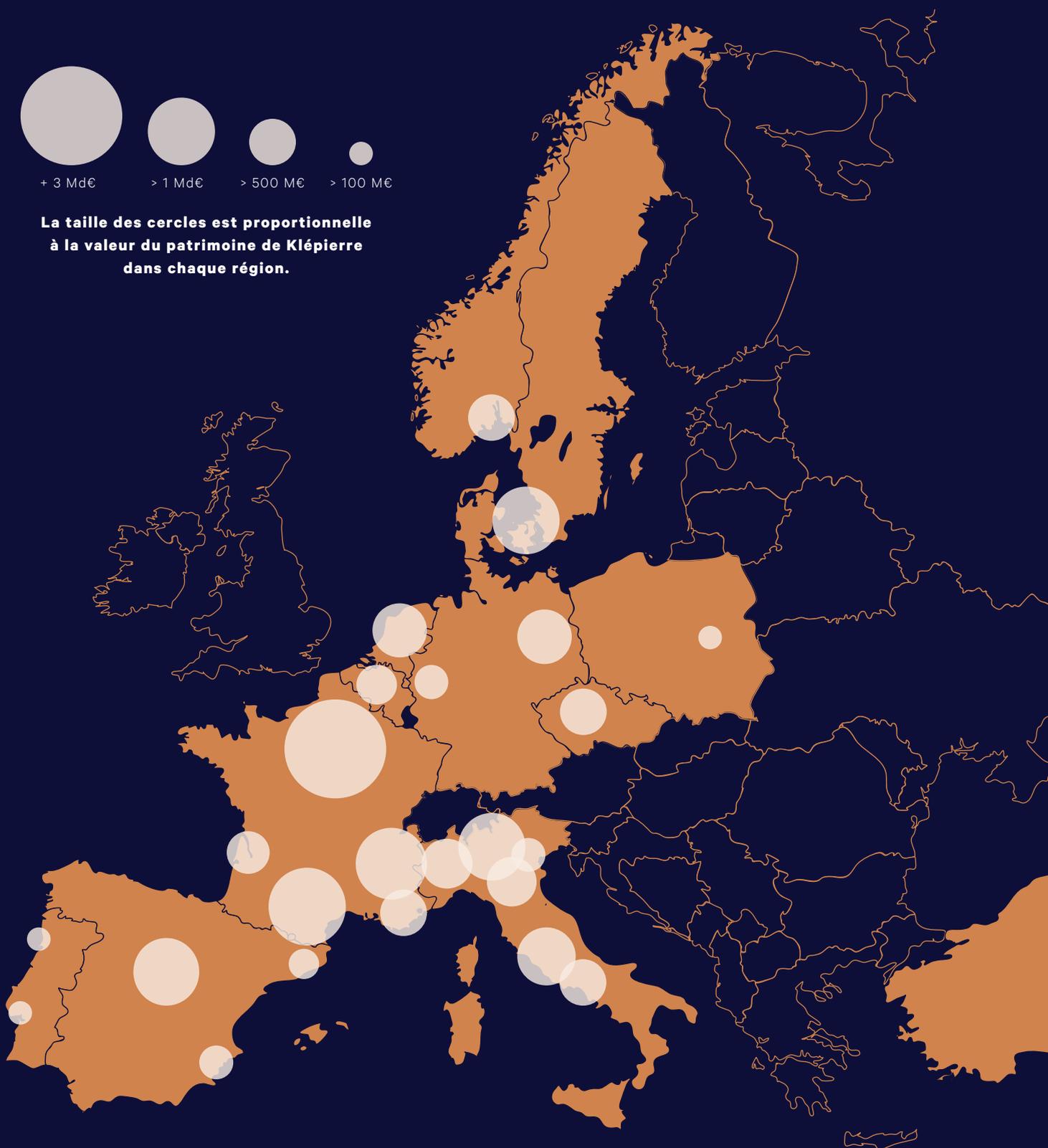


JEAN-MARC JUSTIN
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

« Klépierre est le leader européen des centres commerciaux avec un portefeuille de plus de 100 centres de premier plan, qui attire plusieurs centaines de millions de visiteurs par an...

...dans un environnement en pleine transformation, nous mettons à disposition des enseignes une plate-forme unique pour les accompagner dans leur développement. Nous offrons une expérience d'achat aux consommateurs, synonyme de divertissement et de plaisir. Notre excellence opérationnelle et notre expertise en matière de développement, de gestion locative et de gestion d'actifs s'inscrivent également dans une démarche de développement durable, qui garantit une contribution positive de Klépierre sur les plans environnemental, territorial et humain. Fort de notre stratégie de recentrage sur nos actifs implantés dans les métropoles à forte croissance et de notre vision innovante du centre commercial, toutes nos actions visent à donner au commerce physique une nouvelle dimension. »

KLÉPIERRE EN CHIFFRES



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

KLÉPIERRE, LEADER EUROPÉEN DES CENTRES COMMERCIAUX



22 Md€
valeur du portefeuille

1,1 Md€
de revenus

11 200
baux

3 800
enseignes

1 100
salariés

4,3 M
de m² de surface
commerciale utile locative

+ DE 10 PAYS
en Europe continentale

Klépierre En quelques dates clés





1990

Naissance
de Klépierre.

Fusion avec la Compagnie foncière.
Triplement du patrimoine.

1998

2000

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

Acquisition d'un portefeuille
de centres commerciaux en Pologne
et en République tchèque (425 M€).

2005

2008

Acquisition de Steen & Strøm,
1^{re} foncière scandinave de centres
commerciaux (2,7 Md€).

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

2012

2014

Cession de 126 galeries commerciales
attendant à des hypermarchés
Carrefour (2 Md€).

Fusion avec Corio aux Pays-Bas.
La valeur du patrimoine
du nouveau Groupe passe
de 14 Md€ à plus de 21 Md€.

2015

2019

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

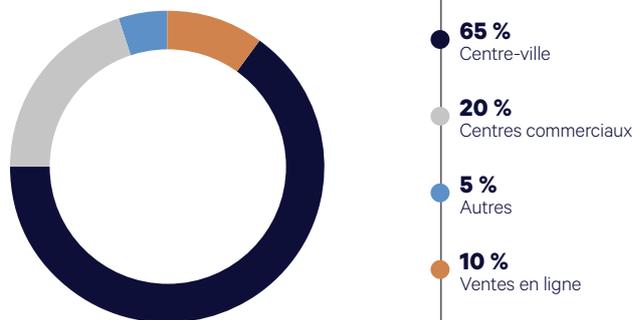
Le commerce de détail, un secteur très fragmenté largement dominé par le commerce physique

Le secteur du commerce est largement dominé par le commerce physique, qui représente 90 % des ventes au détail en Europe, contre 10 % pour les ventes en ligne (infographie #1). Dans un environnement en constante évolution, les ventes en ligne ont connu une forte hausse en Europe au cours des dernières années (de 10 à 15 % selon les pays), tandis que le taux de pénétration reste très variable d'un pays à l'autre (infographie #2). Klépierre est cependant parvenue à enregistrer une croissance continue sur les derniers exercices. Cette performance est notamment liée au choix du Groupe de se spécialiser sur le segment des centres commerciaux, largement plébiscité par les principales enseignes internationales pour le déploiement de leurs magasins, puisqu'ils exercent un fort pouvoir d'attraction sur les consommateurs et bénéficient d'une grande modularité (infographie #3). Dans la catégorie des centres commerciaux, Klépierre est aujourd'hui l'un des deux seuls acteurs à disposer d'une taille critique dans la plupart des pays européens (infographie #4).

SEGMENTATION DU SECTEUR DU COMMERCE EN 2019

infographie #1

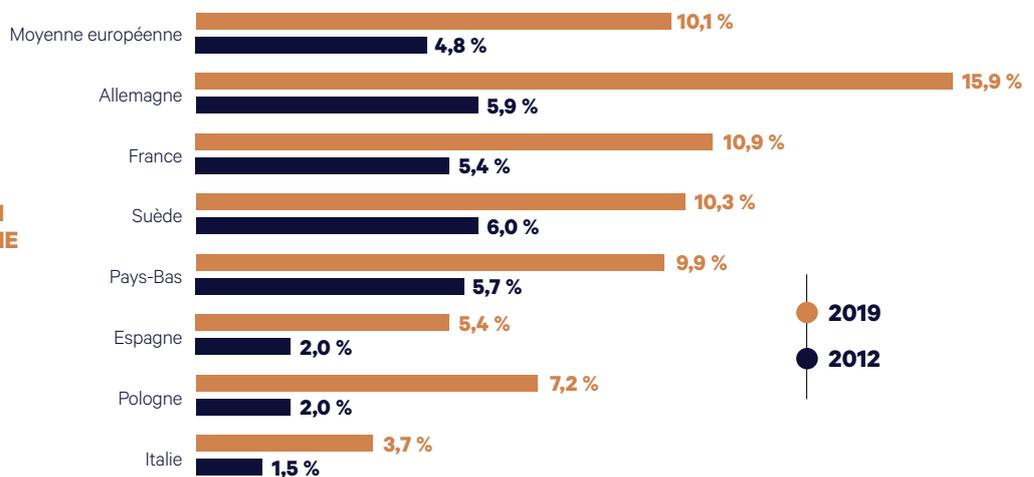
Source : Étude de PwC Strategy& sur les centres commerciaux en Europe continentale, estimation Klépierre.



TAUX DE PÉNÉTRATION DU COMMERCE EN LIGNE PAR PAYS

infographie #2

Source : Centre for Retail Research.



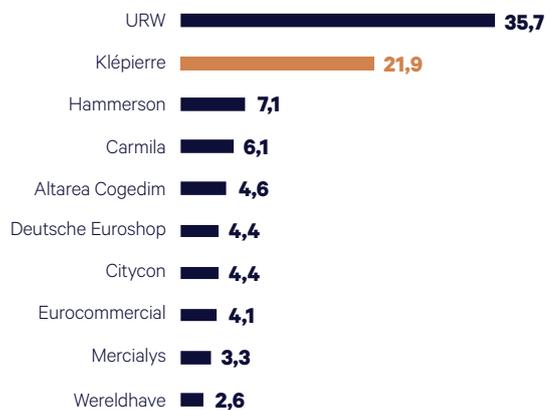
AVANTAGES COMPÉTITIFS DES CENTRES COMMERCIAUX

infographie #3



VALEUR DU PATRIMOINE EN EUROPE DES PRINCIPALES FONCIÈRES DE COMMERCE COTÉES AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en milliards d'euros, en part totale,
droits de mutation inclus) infographie #4



Source : Données publiées par les entreprises. Évaluation proportionnelle du portefeuille européen d'URW, Hammerson et Eurocommercial et en part du Groupe du portefeuille de Carmila. Deutsche Euroshop, données au 30 septembre 2020.



SHOP. MEET. CONNECT.®

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



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

JEAN-MARC JESTIN
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



SHOP.

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



MEET.

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



CONNECT.

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

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

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



1



CONTINUER D'INVESTIR DANS DES CENTRES

DOMINANTS AU
CŒUR DES PLUS
GRANDES VILLES
EUROPÉENNES

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

ACCOMPAGNER LA
TRANSFORMATION
DU COMMERCE

2



RENOUVELER L'OFFRE COMMERCIALE ET ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES ENSEIGNES

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

3



OFFRIR LA MEILLEURE EXPÉRIENCE CLIENT À NOS VISITEURS

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

UN PORTEFEUILLE DE CENTRES LEADERS DANS LES PRINCIPALES VILLES D'EUROPE CONTINENTALE

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



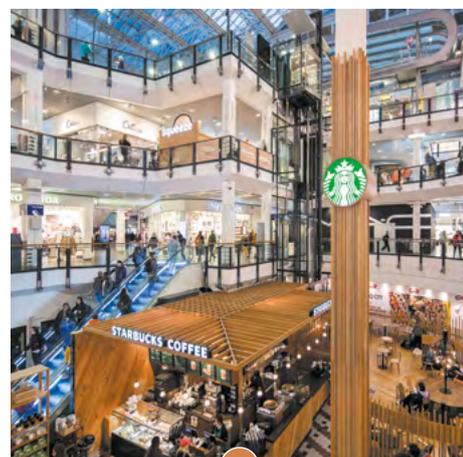
Val d'Europe
Paris - France



Field's
Copenhague - Danemark



L'Esplanade
Louvain-La-Neuve - Belgique



Oslo City
Oslo - Norvège



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

42 %

DE NOTRE PORTEFEUILLE EST CONCENTRÉ SUR LES CAPITALES EUROPÉENNES

ET

89 %

SUR LES « MÉTROPOLIS RÉGIONALES » DE PLUS DE 500 000 HABITANTS



La Gavia
Madrid
Espagne



Belle Epine
Paris
France



Les Passages
Paris
France



Bruun's
Aarhus - Danemark



Blagnac
Toulouse - France



Odysseum
Montpellier - France



Porta di Roma
Rome - Italie



Saint-Lazare
Paris - France



Campania
Naples - Italie

LES 20 ET LES 50 PREMIERS ACTIFS
DU GROUPE REPRÉSENTENT
RESPECTIVEMENT

50 %
ET
79 %

DE LA VALEUR
TOTALE DU PORTEFEUILLE



Nový Smíchov
Prague - République tchèque



Rives d'Arcins
Bordeaux - France



Shopville Le Gru
Turin - Italie



Créteil Soleil
Paris - France



Plenilunio
Madrid - Espagne



Jaude
Clermont-Ferrand - France



Nueva Condomina
Murcia - Espagne



Hoog Catharijne
Utrecht - Pays-Bas

Emporia
Malmö - Suède



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

Depuis 2012, le Groupe a cédé plus de 100 actifs pour un montant total de 6,4 milliards d'euros et procédé à des acquisitions / développements pour un montant cumulé de 6,8 milliards d'euros. Au travers de ces opérations, la valeur moyenne d'un centre Klépierre a été multipliée par 3.

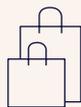


Le centre commercial type chez Klépierre

Données moyennes clés pour les 50 premiers actifs de Klépierre représentant 79 % de la valeur totale du patrimoine.

144

MAGASINS



67 000 m²

SURFACE COMMERCIALE UTILE TOTALE

Plan type d'un centre commercial

(en % de la SCU totale)

34%

MODE

11%

ÉQUIPEMENT DE LA MAISON

Produits pour la maison, bricolage et jardinage

5%

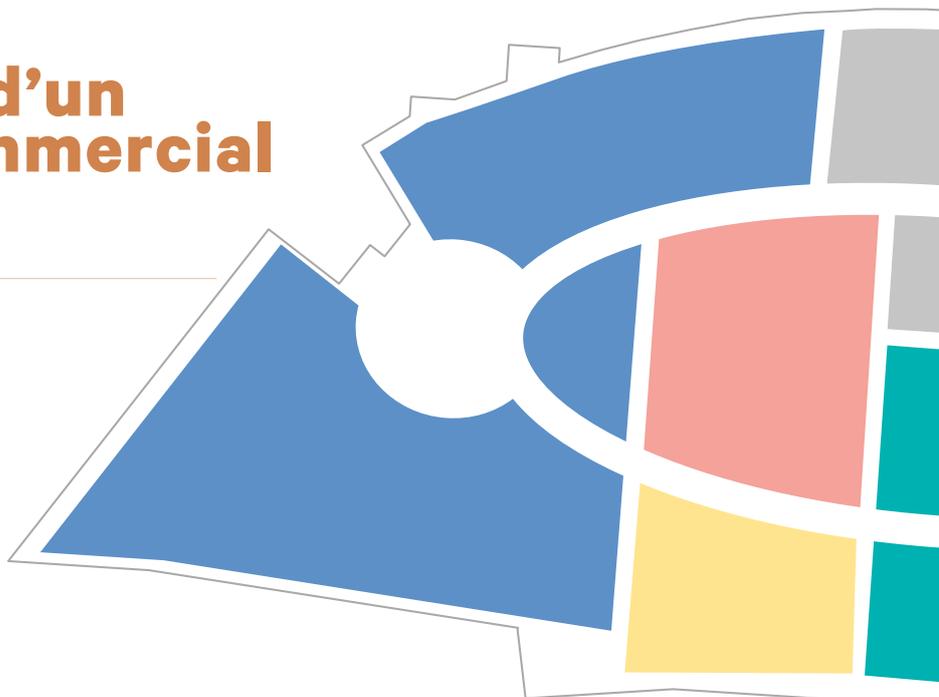
SANTÉ ET BEAUTÉ

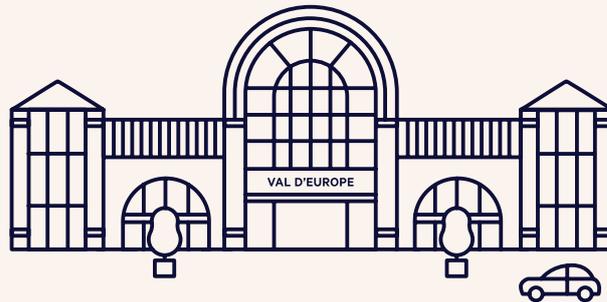
Parfumerie et soins de beauté, optique, pharmacie, cheveux et corps et centres médicaux

12%

CULTURE, CADEAUX ET LOISIRS

Articles de sport, jouets et cadeaux, bijoux, téléphonie, produits culturels et tabac





12 M⁽¹⁾

VISITEURS PAR AN

370 M€

VALEUR MOYENNE

13%⁽¹⁾

TAUX D'EFFORT



89 kWh/m²

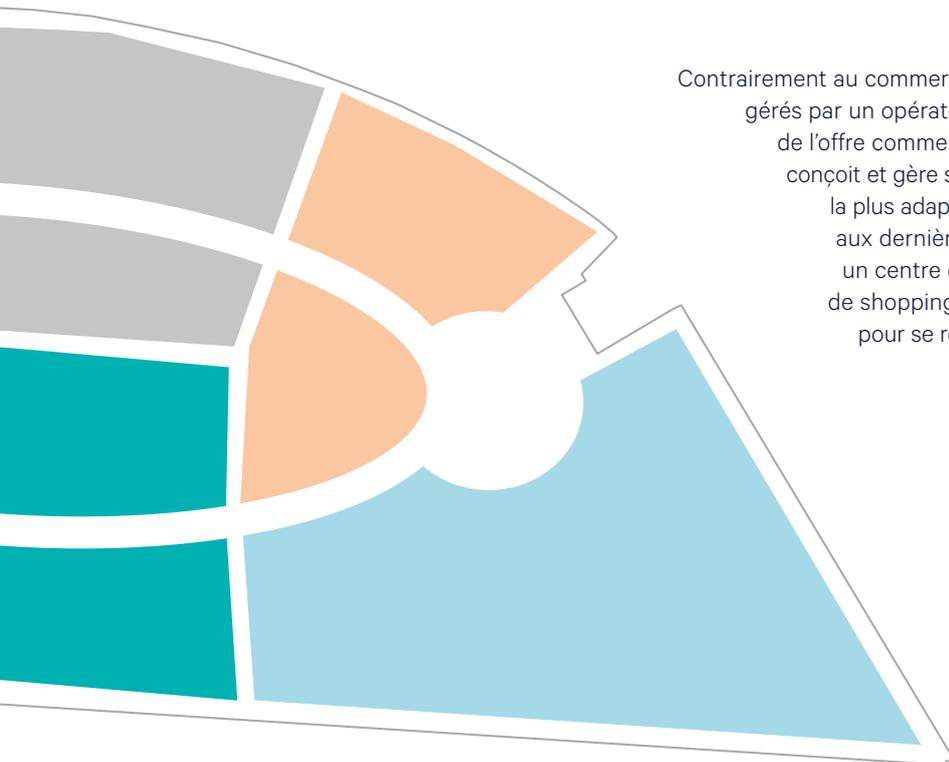
INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE

93%

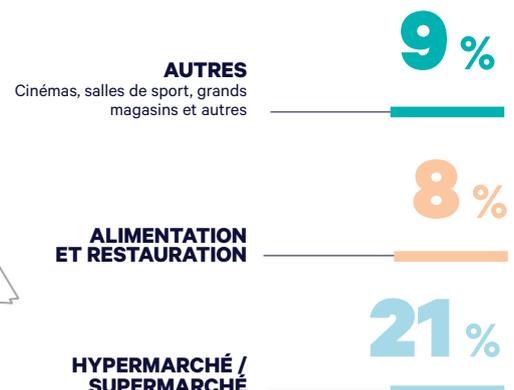
PART DES DÉCHETS
VALORISÉS

90%

PART DES
PRESTATAIRES LOCAUX



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



(1) Chiffres présentés au 31/12/2019. Les données 2020 ayant été affectées par les nombreuses fermetures de centre, elles sont peu représentatives d'un actif type chez Klépierre.

RETAIL FIRST®

priorité à l'offre commerciale

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

Un centre commercial, c'est aussi une offre complète et de qualité pour se restaurer avec notre concept Destination Food®, se divertir ou prendre soin de soi. La diversité des segments représentés ainsi que la part belle faite à des enseignes exclusives permettent de construire une offre commerciale d'un nouveau genre.

UNE EXPOSITION
UNIQUE AUX MARQUES
INTERNATIONALES

NOMBRE DE BOUTIQUES
PAR ENSEIGNE
données au 31 décembre 2020

BESTSELLER*

78

CALZEDONIA

146

DOUGLAS

60

FNAC DARTY

43



50



47

GrandVision

108

GROUPE ROCHER

79

78

INDITEX

204

45

SEPHORA

56

44



71

PANDORA

51

PRIMARK*

12

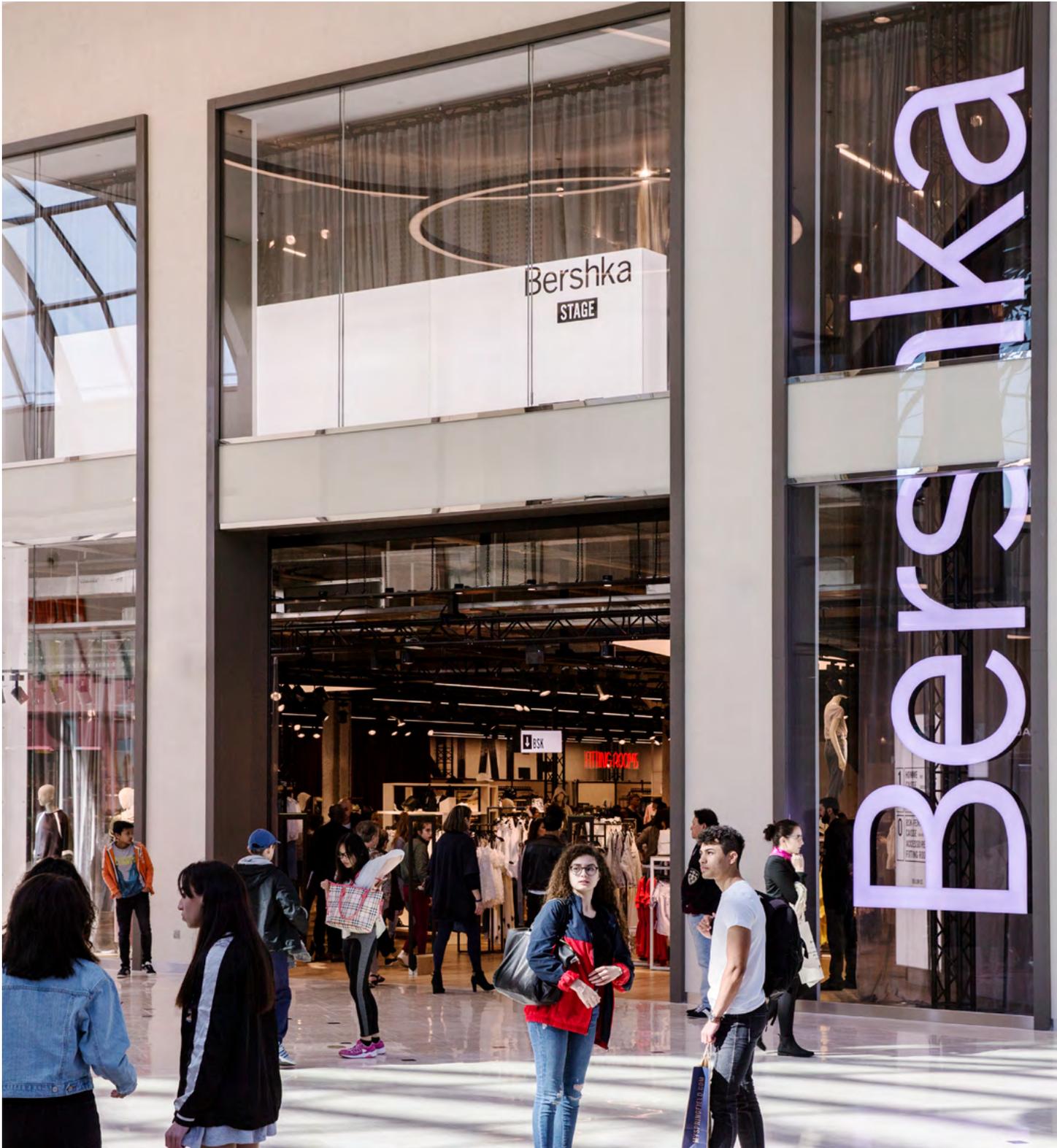
THOM Europe

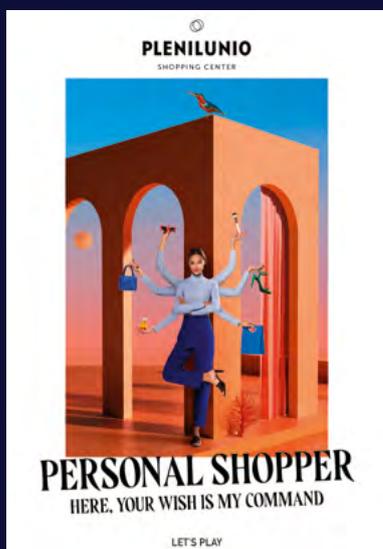
110

VARNER

67

47





NOUVELLE CAMPAGNE
LET'S PLAY®
LANCÉE EN 2020

CHIFFRES CLÉS
DE L'ACTIVITÉ
ÉVÉNEMENTIELLE
DU GROUPE

15 - 20

ÉVÉNEMENTS
CHAQUE ANNÉE
PAR CENTRE

+ 15 M

DE VISITEURS
SUPPLÉMENTAIRES
GRÂCE AUX
ÉVÉNEMENTS

100

CENTRES
LET'S PLAY®

LET'S PLAY® la part émotionnelle du shopping physique

Pour ses clients, le centre commercial est plus qu'un lieu d'achat : c'est un lieu de vie et de rencontres pour se divertir et vivre des expériences collectives. Let's Play® est la réponse marketing de Klépierre à cette exigence et vise à transformer le shopping en jeu comme en témoigne notre dernière campagne.

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



ÉVÉNEMENTS ET RETAILTAINMENT

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



PHYGITAL

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



RÉSEAUX SOCIAUX

Offres ludiques et immersives dédiées aux consommateurs qui visent à créer du lien et des communautés hors des murs du centre commercial.



CLUBSTORE®

l'hospitalité selon Klépierre

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

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

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

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

POINTS DE CONTACT DU PARCOURS DU CONSOMMATEUR DANS LES CENTRES



ACCÈS
horaires d'ouverture,
accès aux informations
sur le centre en ligne, etc.



PARKING & SIGNALÉTIQUE



ENTRÉES & FAÇADES
façades iconiques



EXPÉRIENCE MULTISENSORIELLE
design sonore et olfactif



ACCUEIL
signalétique, hôtesse,
desk d'accueil,
consignes à casque, etc.



LOOK & FEEL
design et ergonomie



ESPACE REPOS
design, espaces connectés
avec des bornes
de rechargement, etc.



DESTINATION FOOD





VITRINES DE QUALITÉ
vitrines toutes hauteurs,
enseignes, etc.



ÉCLAIRAGE
éco-responsable



**E-SERVICES ET
MESSAGES CLIENTS**



TOILETTES
accès, propreté, etc.



EVENT
espaces polyvalents
et hybrides



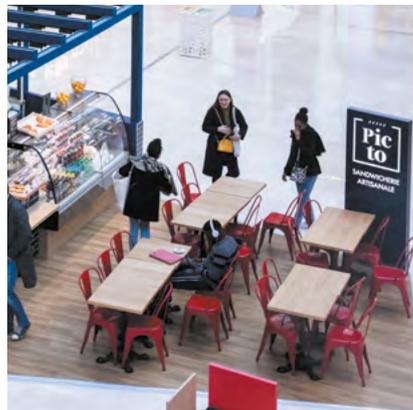
EFFET WAOU
éléments iconiques
et « sharable » : lustres,
écrans tactiles,
éléments design



KIDS ENTERTAINMENT
aire de jeux pour enfants,
services



POP-UP STORE
espaces polyvalents
et hybrides



ACT FOR GOOD®

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

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



(1) Nos engagements pour 2022 et nos réalisations pour l'année 2020 sont présentés en détail dans le chapitre 5 « Développement durable ».

UN LEADERSHIP LARGEMENT RECONNU À L'EXTERNE

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



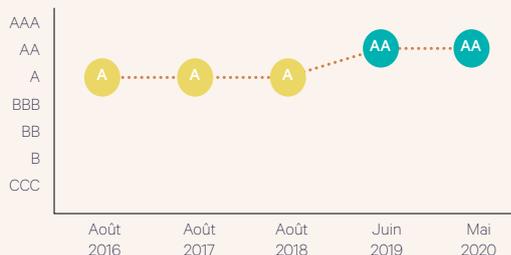
#1 EUROPE RETAIL LEADER
#1 GLOBAL RETAIL LISTED LEADER
#1 EUROPE LISTED LEADER
NIVEAU FIVE STARS

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

Klépierre fait partie des 7 seules foncières immobilières de commerce en Europe à avoir obtenu ce niveau.



MSCI 
NOTÉE AA
Pour la 2^e année



2020
LEADERSHIP
Liste A



MÉDAILLE
D'OR 2020
Pour la 9^e année consécutive



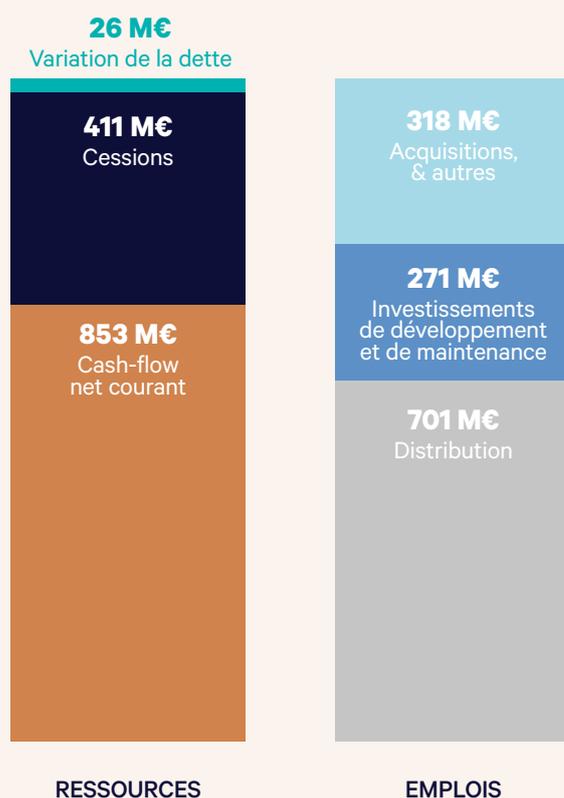
Pas de performance à long terme sans discipline financière

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

- des indicateurs financiers très solides et un rating BBB+ (perspective stable) par l'agence de notation Standard & Pours (*infographie #2*) ;
- un excellent accès au marché des financements et une liquidité abondante comme le révèlent les opérations réalisées au cours de l'année 2020 (*infographie #3*) ; et
- un endettement globalement stable sur les dernières années grâce à une génération de cash-flow et des cessions régulières qui ont permis de financer la distribution de dividendes aux actionnaires tout en réalisant des investissements (*infographie #4*).

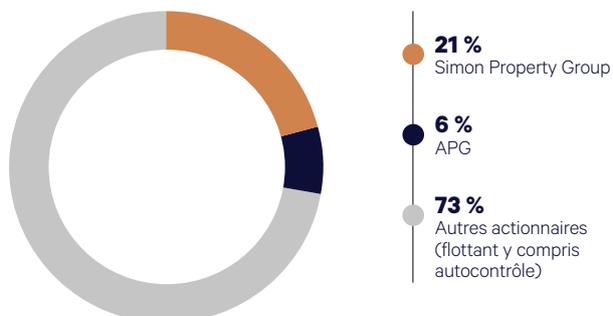
EMPLOIS ET RESSOURCES : UN ENDETTEMENT GLOBALEMENT STABLE

infographie #4 / moyenne (2018-2020)



**UN ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE LEADER MONDIAL
DU SECTEUR DES CENTRES COMMERCIAUX**

infographie #1



**PRINCIPALES OPÉRATIONS
FINANCIÈRES EN 2020**

infographie #3

Février
2020

Obligation de 600 M€,
9 ans, coupon de 2,0 %

Novembre
2020

Obligation de 600 M€,
10,3 ans, coupon de 0,875 %

Décembre
2020

Ligne de crédit renouvelable
de 1,4 Md€

Mai
2024

Refinancement couvert
jusqu'en mai 2024



**PRINCIPAUX
RATIOS FINANCIERS**

infographie #2

LTV **41,4 %**

**RATIO DE
COUVERTURE
DES FRAIS
FINANCIERS** **7,3 x**

**DETTE
NETTE /
EBE** **10,8 x**

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



Modèle d'affaires

TENDANCES

Croissance des investissements en immobilier

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

Ressources

FINANCIÈRES

- 21,9 Md€ de patrimoine
- 9,1 Md€ d'endettement net
- 5,4 Md€ de capitalisation boursière

ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

- 3 800 enseignes

HUMAINES ET INTELLECTUELLES

- 1 100 collaborateurs
- 40 POCs (*Proof of Concepts*)

NATURELLES

- 324 139 MWh de consommation annuelle d'énergie
- 2,9 M de m³ de consommation d'eau
- 93 % d'électricité renouvelable

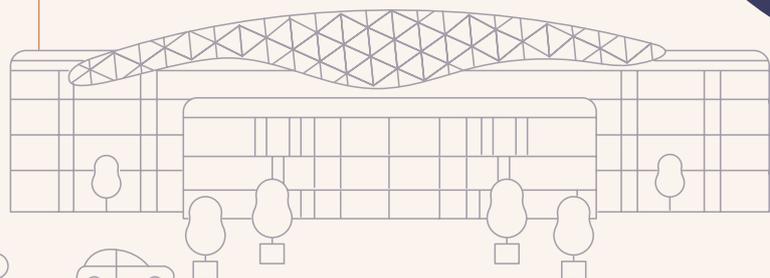
INFRASTRUCTURES & TECHNOLOGIE

- 98 % des actifs connectés aux transports en commun
- Plus de 10 partenariats avec des *start up* au niveau Groupe
- 190 To de données IT (hors sauvegarde)



OPÉRER

100 + centres leaders en Europe



Marché de l'emploi
concurrentiel

Métropolisation
de l'Europe

Montée en puissance des enjeux
environnementaux

Création de valeur

Parties prenantes

ACQUÉRIR ET CÉDER

21,9 Md€
de valeur
de portefeuille
au 31/12/20

DÉVELOPPER ET RÉNOVER

Pipeline de projets
d'extension et
de rénovation
de 1,3 Md€

FINANCIÈRES

- 587 M€ de *cash-flow* net courant
- 628 M€ de dividendes versés au titre de l'exercice 2019
- 127 M€ d'intérêts financiers

ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

- 951 nouveaux baux
- 95 % de centres ayant contribué à l'emploi local
- 98 % de centres ayant fait don d'un espace à un acteur local
- Progression de 8 points du NPS (versus 2017)
- 91 M€ de taxes locales

HUMAINES ET INTELLECTUELLES

- 17 % de promotion interne
- 100 % d'accès à la formation
- 100 % des jeunes diplômés ont bénéficié d'un accompagnement de carrière personnalisé

NATURELLES

- 44 % de réduction d'intensité CO₂ (versus 2019)
- 20 % de réduction d'intensité énergétique
- 100 % de centres certifiés
- 96 % de déchets valorisés



Visiteurs



Collaborateurs



Enseignes



Fournisseurs



Investisseurs



Communautés locales



Organismes publics



LES RÉSULTATS CLÉS

COMPTE DE RÉSULTAT

	2016	2017	2018	2019	2020
Revenu locatif brut (en million d'euros)	1 214,0	1 236,0	1 252,2	1 242,3	1 062,4
Revenu locatif net (en million d'euros)	1 083,4	1 105,6	1 119,0	1 130,6	846,2
Excédent brut d'exploitation (en million d'euros)	990,6	1 012,2	1 025,7	1 053,2	797,2
Coût de la dette (en million d'euros)	- 197,7	- 169,8	- 151,6	- 122,2	- 108,6
Cash-flow net courant (en part du Groupe, en million d'euros)	721,1	760,6	793,7	830,3	586,9
Cash-flow net courant par action (en euros)	2,31	2,48	2,65	2,82	2,05
Dividende par action (en euros)	1,82	1,96	2,10	2,20	- ⁽¹⁾

INDICATEURS OPÉRATIONNELS

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

VALEUR DU PORTEFEUILLE

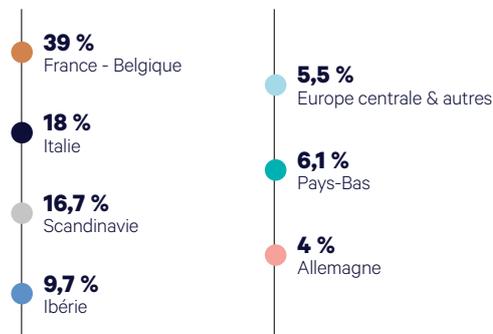
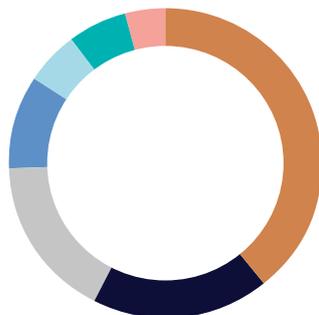
Portefeuille en part totale (en million d'euros, droits de mutation inclus)	23 416	24 419	24 440	23 673	21 859
Rendement initial net EPRA	4,9 %	4,9 %	4,9 %	5,0 %	5,3 %
ANR EPRA par action (en euros)	36,70	39,60	40,50	39,50	33,90

INDICATEURS FINANCIERS

Dette nette (en million d'euros)	8 613,0	8 978,5	8 875,1	8 830,2	9 054,3
Coût de la dette	2,1 %	1,8 %	1,6 %	1,5 %	1,2 %
Ratio de couverture des frais financiers	5,2x	6,3x	7,0x	8,0x	7,3x
Ratio d'endettement (LTV)	36,8 %	36,8 %	36,3 %	37,3 %	41,4 %
Dette nette/EBE	8,7x	8,6x	8,3x	8,0x	10,8x

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PORTEFEUILLE

(en % de la valeur du portefeuille au 31 décembre 2020)



(1) La décision portant sur la distribution est fixée à début mai. Pour de plus amples informations, se reporter au chapitre 2 « Activité de l'exercice ».



ACT FOR THE PLANET

Réduction de la consommation énergétique dans les parties communes et desservies⁽²⁾

Part d'électricité d'origine renouvelable utilisée dans les parties communes et desservies

Part des déchets valorisés

Part des centres commerciaux ayant obtenu une certification développement durable (*en valeur*)

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



ACT FOR TERRITORIES

Part des centres ayant favorisé l'emploi local (*en valeur*)

Part des centres mettant gratuitement à disposition des espaces dédiés à des actions locales (*en valeur*)

Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans un centre (*en valeur*)

	2018	2019	2020
Part des centres ayant favorisé l'emploi local (<i>en valeur</i>)	48 %	85 %	95 %
Part des centres mettant gratuitement à disposition des espaces dédiés à des actions locales (<i>en valeur</i>)	76 %	97 %	98 %
Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans un centre (<i>en valeur</i>)	53 %	79 %	98 %



ACT FOR PEOPLE

Progression du *Group's Net Promoter Score* (NPS) par rapport à 2017

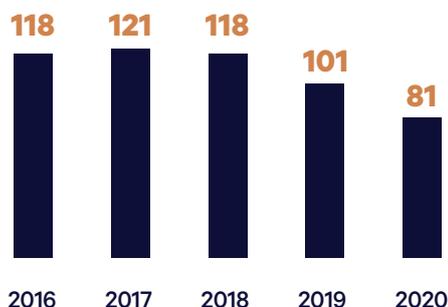
Taux d'accès des collaborateurs à la formation

Part des centres faisant la promotion de la santé et du bien-être (*en valeur*)

	2018	2019	2020
Progression du <i>Group's Net Promoter Score</i> (NPS) par rapport à 2017	+ 2 pts	+ 10 pts	+ 8 pts
Taux d'accès des collaborateurs à la formation	92 %	98 %	100 %
Part des centres faisant la promotion de la santé et du bien-être (<i>en valeur</i>)	56 %	89 %	99 %

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES PARTIES COMMUNES ET DESSERVIES

(en kWh/m², périmètre courant)



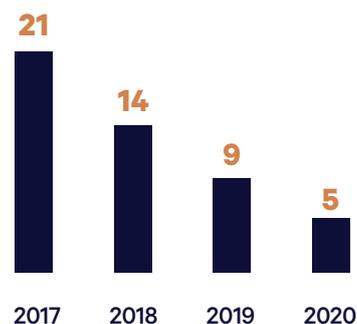
PART DES CENTRES COMMERCIAUX AYANT OBTENU UNE CERTIFICATION DÉVELOPPEMENT DURABLE

(en pourcentage de valeur, périmètre courant)



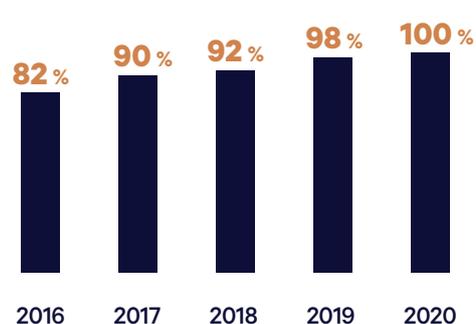
ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE

(Scopes 1 et 2) (en kgCO₂/m², market-based, périmètre courant)



TAUX D'ACCÈS DES COLLABORATEURS À LA FORMATION

(en pourcentage, périmètre courant)



(1) Pour de plus amples informations sur le périmètre et la nature de ces indicateurs, se référer au chapitre 5 « Développement durable » du présent document d'enregistrement universel.

(2) Variation par rapport à l'année 2013 de référence.



Gestion des risques

2.1	OBJECTIFS	38			
2.2	PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE	38			
2.2.1	Risques externes	39			
2.2.2	Risques internes	45			
2.3	DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	51			
2.3.1	Introduction	51			
2.3.2	Principes du contrôle interne	51			
2.3.3	Organisation du contrôle interne	52			
2.3.4	Dispositif de gestion de crise (focus Covid-19)	54			
2.3.5	Détails relatifs aux contrôles financiers	54			
2.3.6	Transfert de risques aux assurances	55			

2.1 OBJECTIFS

Klépierre fait face à des risques génériques liés à l'environnement économique et réglementaire ou à des risques inhérents au fonctionnement normal d'une entreprise, ainsi qu'à des risques spécifiques à son secteur d'activité ou à ses activités. En constante évolution, ces risques doivent faire l'objet d'un recensement et d'un suivi régulier. La gestion des risques ne vise pas leur élimination hypothétique, mais permet de définir (aux sens de « connaître » et « fixer ») le degré de contrôle des risques nécessaire pour que Klépierre puisse conduire ses activités quotidiennes et mettre en œuvre sa stratégie.

Conformément au règlement européen (EU) 2017/1129 dit « Prospectus 3 », Klépierre a choisi de détailler ici les risques significatifs et spécifiques auxquels la Société est exposée (voir la section 2.2).

Nous attirons donc l'attention du lecteur sur le fait que la liste des facteurs de risques présentée dans le présent chapitre n'est pas exhaustive. En outre, d'autres risques, inconnus ou dont la réalisation n'est pas considérée à la date du présent document comme susceptible d'avoir un impact significatif sur le Groupe, peuvent ou pourraient exister ou survenir.

2.2 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

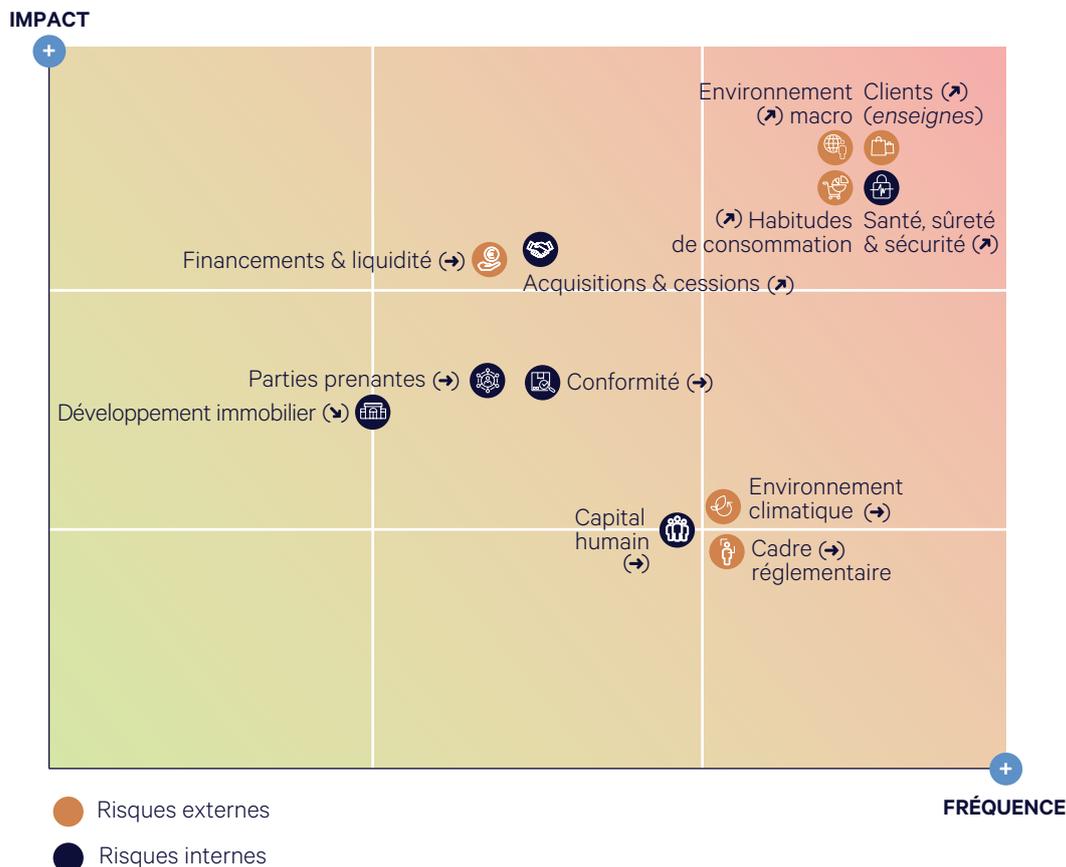
Ci-après sont présentés les 12 risques à la fois significatifs et spécifiques pour le Groupe, répartis en deux catégories : risques externes et risques internes.

À partir de ces deux catégories, les risques détaillés ci-après sont présentés :

- sous forme de risques nets (risques bruts mitigés par des mesures de prévention et de protection) ;
- par ordre d'importance décroissant dans chaque catégorie. L'importance est mesurée par la combinaison de la probabilité qu'un risque se concrétise et de son impact éventuel pour Klépierre.

Pour chacun d'entre eux sont précisés la probabilité/la fréquence d'occurrence et le niveau d'impact en cas d'occurrence, qui ont été définis lors de l'exercice de mise à jour de la cartographie des risques Groupe en 2020.

Bien que portant sur des enjeux essentiels pour Klépierre, certains risques ne figurent pas dans cette liste. Soit parce qu'ils ne sont pas spécifiques (comme les risques de cybersécurité), soit parce que leur cotation nette n'est pas significative. En effet, à l'issue de la mise en place de dispositifs de prévention, ces risques se trouvent à un niveau maîtrisé. Par ailleurs, les risques extra-financiers qui ne sont pas significatifs ou spécifiques sont décrits dans la partie déclaration de performance extra-financière du présent document (partie 5.1.3 – Principaux risques et opportunités extra-financiers).



2.2.1 Risques externes



1 — ENVIRONNEMENT MACRO (ÉCONOMIQUE, DÉMOGRAPHIQUE, POLITIQUE)



Impact / Fréquence



Tendance

Description

Dans l'ensemble des pays dans lequel le Groupe opère, la performance de ses opérations est dépendante des principaux déterminants macroéconomiques du secteur de l'immobilier commercial : la croissance du PIB, le pouvoir d'achat, la consommation, le taux d'inflation, le taux de change, le taux de chômage, la croissance urbaine, les facteurs démographiques locaux et la stabilité géopolitique.

Impacts

Des perspectives macroéconomiques négatives pourraient se traduire par un recul de la fréquentation et du chiffre d'affaires des locataires, dans les centres commerciaux de Klépierre. Cette situation pèserait sur les revenus locatifs de Klépierre, car certaines enseignes pourraient s'acquitter de leur loyer avec retard ou être en défaut de paiement voire décider de fermer leurs magasins. Des pressions déflationnistes entraîneraient une évolution défavorable des indices sur lesquels sont adossés la plupart des loyers. Du fait de la baisse des revenus locatifs et de la hausse des taux de vacance, les actifs pourraient se déprécier et/ou présenter un attrait moindre sur le marché de l'investissement. Une variation de taux de change hors zone euro pourrait avoir un impact négatif sur les charges opérationnelles et financières, une fois converties en euro. Une dégradation soudaine ou imprévue de l'environnement géopolitique d'un ou plusieurs pays où Klépierre opère pourrait avoir des conséquences négatives sur l'activité du Groupe, la rentabilité des investissements et la valeur des actifs concernés.

Mesures de gestion des risques

La diversité du portefeuille de Klépierre, qui compte plus d'une centaine d'actifs dans de nombreux pays européens et plusieurs milliers de locataires représentant tous les secteurs du commerce de détail, limite les risques liés aux évolutions macroéconomiques défavorables dans un marché particulier. Les loyers versés par les dix plus importants locataires ne représentent que 16 % du chiffre d'affaires de Klépierre. Le principal actif ne compte que pour 5 % du portefeuille en termes de valeur.

Les actifs sont situés dans des zones urbaines dynamiques, et sont généralement accessibles en moins d'une demi-heure par un million de personnes, ce qui garantit un niveau de chalandise globalement satisfaisant y compris en cas de retournement de cycle de consommation.

La performance des actifs fait l'objet d'un suivi régulier par les *asset managers* afin de s'assurer qu'elle est conforme aux prévisions, et les *business plans* sont actualisés chaque année pour tous les centres commerciaux.

Des actifs sont cédés régulièrement afin de rationaliser le portefeuille ce qui permet accessoirement de vérifier la pertinence des valorisations retenues dans les comptes.

Les principaux locataires du Groupe sont les sociétés leaders de leur secteur. Avant la signature des baux, la santé financière de tous les locataires est examinée, et ceux-ci doivent fournir des garanties financières. L'utilisation de baux à long terme avec une part significative de loyers minimums garantis entraîne un flux de revenus locatifs stables, sachant que les clauses de résiliation anticipée ne sont activées que dans une minorité de cas.

Évolution

L'épidémie de Covid-19 s'est rapidement doublée d'une crise économique. Les fermetures de frontières ont freiné les échanges entre pays, ce qui a pu entraîner des problèmes d'approvisionnement pour certains clients, et une baisse du trafic touristiques pour certains sites majeurs (comme Maremagnum à Barcelone ou Val d'Europe près de Disneyland Paris). D'autres centres commerciaux, situés sur des nœuds de connexion ferroviaire, ont souffert de la baisse du trafic des voyageurs en raison de la généralisation du télétravail (Paris Saint-Lazare, Utrecht Hoog Catharijne).

Cela étant, la chute du PIB ne s'est pas accompagnée d'une forte augmentation du taux de chômage ni du nombre de faillites d'entreprises, en raison des plans de soutien mis en place par les États et/ou l'Union européenne, lesquels semblent déterminés à poursuivre leurs efforts pour limiter l'impact économique de la pandémie en 2021.



2 — HABITUDES DE CONSOMMATION



Impact / Fréquence



Tendance

Description

L'évolution des habitudes de consommation induite par les changements technologiques a permis au commerce électronique de s'imposer sur l'ensemble des marchés dans lesquels Klépierre opère, conduisant de nombreuses enseignes à faire évoluer leur modèle économique et leur portefeuille de magasins. Dans l'écosystème du commerce d'aujourd'hui, les ventes des magasins physiques et les ventes en ligne forment désormais un tout. Parallèlement, les consommateurs deviennent de plus en plus sensibles aux questions environnementales et sociétales, ce qui peut également modifier leur mode de consommation voire leur volume de consommation. Enfin, les consommateurs réallouent une partie de leur budget et de leur temps libre vers d'autres types d'activités (voyages, activités sportives, etc.).

Impacts

La croissance constante du commerce en ligne peut avoir une incidence négative sur la fréquentation et sur le chiffre d'affaires des locataires, perturber certains segments commerciaux et/ou rendre certaines boutiques non rentables. La demande de nouvelles surfaces commerciales pourrait être affectée par un transfert du commerce physique vers le commerce électronique. La croissance de la conscience environnementale des consommateurs et la réallocation par les consommateurs de leurs ressources disponibles (argent et temps) pourraient avoir un impact sur la rentabilité de certains locataires, et à terme sur la pertinence de leur présence dans les centres commerciaux (notamment via la préférence croissante donnée à l'occasion par rapport au neuf). Ainsi, la hausse des taux de vacance et les pressions à la baisse sur les loyers affecteraient les revenus locatifs et la valeur des actifs.

Mesures de gestion des risques

Au fil des années, Klépierre a centré son portefeuille de centres commerciaux sur des destinations incontournables pour les grandes enseignes internationales, leur offrant *de facto* une plateforme unique. Tirer parti du nouvel environnement multicanal passe par la sélection d'acteurs suffisamment agiles et rapides pour offrir une expérience client enrichie à la fois en ligne et dans des magasins de qualité. Le Groupe doit aussi faciliter cette évolution en les accompagnant dans la transformation de leurs boutiques et le renforcement de leur attractivité.

Klépierre s'appuie aussi sur le numérique pour offrir de nouveaux services à ses enseignes et leurs clients, ainsi qu'exploiter les données de ces derniers en vue de suivre l'évolution de leurs besoins et de mieux répondre à leurs attentes.

Le Groupe met également en œuvre un ensemble d'initiatives visant à donner aux clients davantage de raisons de venir ou de rester plus longtemps dans les centres commerciaux : au-delà de l'adaptation constante de l'offre commerciale, ces initiatives comprennent la création de concepts et d'événements divertissants, l'élargissement de l'offre de restauration et l'amélioration du parcours client.

À travers sa stratégie de développement durable ambitieuse, Klépierre vise également à promouvoir le commerce de détail durable et à accroître la contribution de ses centres commerciaux à l'économie et aux communautés à travers des forums pour l'emploi, des événements sportifs, culturels et caritatifs notamment.

Évolution

Les habitudes de consommation ont profondément évolué en 2020, sous la contrainte des restrictions de déplacements (limités voire interdits pendant les confinements et couvre-feux), par crainte de la propagation du virus dans les lieux publics. Cela n'a pas été sans impact sur l'activité des centres commerciaux dont les cafés/bars, les restaurants, les salles de fitness, les cinémas et autres activités de loisir ont été largement fermés, et où les nombreux événements marketing ont été supprimés. Par ailleurs, l'expérience client s'est trouvée également dégradée du fait du port du masque obligatoire, des files d'attente devant les magasins, etc. Il est trop tôt pour juger si le repli vers le commerce en ligne sera durable au niveau actuel, ou s'il s'estompera avec le retour de la vie sociale. Il est également trop tôt pour savoir si les centaines de milliards d'euros d'épargne forcée bénéficieront à la consommation à partir de 2021. On peut néanmoins constater que la fréquentation des centres, une fois les restrictions et fermetures (partiellement) levées, a fortement rebondi et que le panier moyen a augmenté (en comparant les mêmes mois 2019 et 2020), confirmant un engouement durable pour le commerce physique. Il semble que le commerce en ligne ait permis de garder un point de contact avec les consommateurs pendant les périodes de fermeture, contribuant ainsi à la reprise.



3 — ENVIRONNEMENT CLIMATIQUE



Impact / Fréquence



Tendance

Description

Les changements climatiques devraient, selon les prévisions, conduire à une augmentation du nombre d'événements météorologiques extrêmes. Les centres commerciaux du Groupe, présents dans toute l'Europe, risquent d'être affectés par des phénomènes météorologiques tels que des tempêtes, des chutes de neige, des inondations, des vagues de chaleur et des incendies de forêt. Les changements climatiques pourraient également être à l'origine de pressions politiques accrues, et induire notamment un durcissement législatif.

Impacts

Les événements météorologiques extrêmes risquent de perturber la continuité de l'activité de Klépierre et d'entraîner la fermeture temporaire ou définitive de centres.

Les changements climatiques risquent aussi de provoquer une augmentation des coûts d'exploitation du Groupe, tant en termes de développement et de construction que d'exploitation des actifs. À ce titre, la nécessaire mise à niveau des équipements et les modifications apportées à la construction et à la conception des bâtiments pour faire face à l'augmentation des températures ainsi que les coûts d'exploitation liés aux équipements de chauffage, de ventilation et de climatisation destinés au maintien d'une température ambiante agréable pourraient croître.

Les autres coûts potentiels comprennent la hausse des primes d'assurance liée à la prise en compte du risque de phénomènes météorologiques extrêmes.

Mesures de gestion des risques

La diversification géographique du Groupe atténue son exposition aux événements météorologiques.

Les risques environnementaux majeurs sont intégrés dans les décisions d'acquisition et de cession.

Concernant ses actifs existants, le Groupe a élaboré des mesures internes, notamment des audits énergétiques, et autres procédures visant à réduire la consommation d'énergie et à améliorer l'efficacité environnementale. Tous les cinq ans, l'ensemble des actifs de Klépierre fait l'objet d'un audit de structure.

Klépierre met en œuvre un plan ambitieux en matière de performance environnementale permettant de diminuer la consommation de ressources naturelles et d'augmenter la qualité de l'approvisionnement, qui repose sur :

- l'amélioration de l'efficacité énergétique opérationnelle et la réduction des besoins en chauffage et/ou en climatisation, afin d'absorber les variations de température potentielles sans surconsommation ;
- la réduction des émissions de carbone ;
- la limitation du recours à l'eau potable.

Le Groupe prend également des initiatives visant à limiter sa dépendance envers les ressources énergétiques fossiles par l'utilisation accrue de ressources renouvelables sur site, l'achat d'électricité verte et la promotion de la mobilité douce. Dans une optique de réduction constante des émissions de gaz à effet de serre, le Groupe met en œuvre des plans d'action « Boost » (ateliers de 2 jours consécutifs sur site visant à identifier tous les leviers de réduction de la consommation énergétique) sur une large portion de son portefeuille. Des initiatives similaires ont été lancées afin d'augmenter le taux de recyclage des déchets produits ainsi que leur taux de valorisation (objectif de 100 % des déchets valorisés à horizon 2022).

Pour plus d'informations sur les engagements et actions du Groupe en faveur du climat, se reporter au à la section 5.2 du présent document « Act for the Planet ».

Évolution

Aucun centre commercial Klépierre n'a été concerné en 2020 par des épisodes climatiques extrêmes perturbant de manière significative l'exploitation. Si de tels événements venaient à se produire, le Groupe dispose de plans d'actions permettant d'en limiter l'impact opérationnel et les dégâts matériels.

D'autre part, en 2020, le Groupe a porté à 93 % l'électricité d'origine renouvelable utilisée pour alimenter les parties communes et privatives de ses centres. En outre, avec trois ans d'avance, Klépierre est, depuis 2019, le premier portefeuille immobilier du monde, en valeur, à être certifié BREEAM In-Use pour la performance environnementale et sociétale de ses actifs et ce pour l'ensemble de ses centres commerciaux.

En 2020, le groupe Klépierre a obtenu l'approbation de la *Science-Based Targets Initiative* (SBTi), organe scientifique placé sous l'égide de l'ONU et chargé de vérifier l'adéquation des engagements environnementaux des organisations avec la « trajectoire de 1,5 °C » du réchauffement climatique retenue par l'accord de Paris sur le climat de 2015. Klépierre a été validé avec le plus haut niveau d'engagement possible (trajectoire 1,5 °C).

De plus, Klépierre est l'une des rares sociétés immobilières au monde à figurer à nouveau en 2020 sur la prestigieuse « liste A » du CDP, une ONG spécialisée dans la transparence environnementale des entreprises. Le CDP attribue une note de A à D en fonction de l'exhaustivité des informations fournies, de la gestion des risques environnementaux et de la fixation d'objectifs ambitieux et pertinents. Plus de 5 800 entreprises dans le monde ont été évaluées par le CDP cette année pour leurs performances environnementales. Parmi elles, seules 16 entreprises ont été incluses dans la « liste A » dans le secteur de l'immobilier, dont 7 en Europe.

Cette double distinction témoigne de la pertinence de la politique RSE *Act for Good*® pour lutter efficacement contre le réchauffement climatique à l'échelle du portefeuille européen de Klépierre.



4 – CADRE RÉGLEMENTAIRE



Impact / Fréquence



Tendance

Description

Les sociétés foncières telles que Klépierre sont soumises à certains cadres réglementaires. Un assouplissement ou un durcissement de certaines règles pourrait affaiblir la position de Klépierre. Les principaux facteurs réglementaires comprennent les lois et règlements en matière d'urbanisme, d'autorisations d'exploitation, la législation sur les baux commerciaux, etc. Concernant la gestion opérationnelle des actifs de type ERP, de nouvelles obligations pourraient incomber à Klépierre en termes de maintenance et de contrôle des équipements techniques, ou de sécurisation des lieux. Klépierre bénéficie par ailleurs du régime fiscal français des SIIC (ou équivalent dans d'autres pays). D'autres évolutions réglementaires au-delà du secteur de l'immobilier pourraient aussi avoir des conséquences sur les processus opérationnels de Klépierre (comme la mise en place du RGPD ou de la loi Sapin II par exemple).

Impacts

Le durcissement des règles d'urbanisme, qui limiterait la disponibilité des surfaces locatives, pourrait avoir un impact sur le potentiel de développement des centres commerciaux et, par conséquent, ralentir le rythme de croissance du Groupe.

À l'inverse, un assouplissement de ces mêmes règles pourrait accroître la concurrence et entraîner une baisse du taux de fréquentation, des revenus locatifs et potentiellement une augmentation des taux de vacance. Une évolution défavorable des réglementations régissant les baux (critères d'indexation des loyers, règles de refacturation

de charges, etc.) pourrait avoir un impact négatif sur les revenus de Klépierre. Un durcissement des besoins en termes de maintenance, contrôle ou dispositif de sécurité dans les centres commerciaux pourrait avoir un impact conséquent sur les coûts des prestataires associés.

Toute modification du régime fiscal qui se traduirait par une hausse du taux d'imposition pourrait avoir un impact négatif sur l'activité de Klépierre et ses résultats, entraînant une baisse de sa rentabilité, une perte d'attractivité pour les investisseurs en actions ou une diminution de la valeur de la Société.

De manière générale, l'absence d'identification et de prise en compte d'une évolution du cadre réglementaire pourrait, à terme, entraîner une condamnation pénale et/ou une amende conséquente pour Klépierre.

Mesures de gestion des risques

L'ampleur de sa présence géographique couvre le Groupe contre l'adoption d'une législation défavorable dans un marché particulier. La Direction juridique du Groupe procède à une veille régulière de l'environnement législatif de ses pays d'implantation et est assistée, le cas échéant, par des conseils externes. Le Groupe contribue également de manière active aux travaux des instances nationales ou internationales représentatives du secteur de l'immobilier commercial en particulier – mais aussi d'instances professionnelles plus larges. Au niveau des centres commerciaux, certains prestataires techniques ont pour obligation contractuelle la veille réglementaire locale, ce qui limite le risque de non-conformité dû à une évolution réglementaire non anticipée.

Évolution

L'organisation juridique de Klépierre, composée de fonctions support au niveau Groupe et de relais locaux dans les filiales, permet d'anticiper les évolutions réglementaires en avance de phase pour en limiter/optimiser l'impact.

La crise sanitaire a deux influences majeures. La première est le renforcement des normes et contrôles, qui renchérissent les coûts d'exploitation des centres commerciaux tout en limitant leur fréquentation. La seconde est une intervention des législateurs en faveur des clients ayant des difficultés à payer leurs loyers, afin notamment de réduire les loyers dus en période de fermeture administrative – tendance déjà constatée dans certains pays.



5 — FINANCEMENTS ET LIQUIDITÉ



Impact / Fréquence



Tendance

Description

L'investissement immobilier est par nature une activité fortement capitalistique, aussi Klépierre a-t-elle besoin de mobiliser des ressources financières à long terme soit sous forme d'emprunts, soit au moyen de fonds propres, afin de financer ses investissements, et de refinancer les dettes arrivant à échéance. Le Groupe est ainsi exposé à des risques liés aux fluctuations des marchés actions, obligataires et bancaires, à de possibles crises de liquidité ou à des chocs économiques plus larges.

Impacts

Tout durcissement des conditions de crédit à la suite d'une crise de liquidité ou d'un ralentissement économique plus général entraînerait une augmentation des coûts de financement, et aurait un impact négatif sur le résultat et la situation financière du Groupe. Ce durcissement limiterait sa capacité à mener ses activités et à poursuivre sa croissance.

En outre, les contrats de crédit conclus par Klépierre contiennent, en plus des engagements usuels, des engagements l'obligeant à respecter des ratios financiers spécifiques. Si Klépierre 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, ce qui pourrait s'étendre à l'ensemble de la dette du Groupe via l'exercice de clauses de défaut croisé. La vente forcée d'actifs pourrait également affecter les résultats du Groupe et la valeur de ses actifs.

Mesures de gestion des risques

Klöpierre suit une politique financière prudente et a pour objectif de maintenir une note de crédit élevée *a minima* « investment grade » comme c'est le cas actuellement,

le Groupe étant noté par S&P BBB+ perspective stable. Au 31 décembre 2020, le LTV Klépierre s'élevait à 41,4 %, le ratio dette nette/Ebitda à 10,8 et le ratio ICR à 7,3. Par ailleurs, le Groupe met en œuvre une politique de gestion du risque de taux d'intérêt prudente. Le Groupe s'est fixé un taux de couverture cible autour de 70 %. Ce taux est défini comme la part de dettes à taux fixe (après couverture) dans les dettes financières brutes. Le taux de couverture au 31 décembre 2020 est supérieur à l'objectif et s'établit à 77 % en ne prenant en compte que la dette à taux fixe ou couverte à taux fixe et à 105 % en prenant en compte des éléments de couverture plus optionnels (caps).

Klöpierre adopte plusieurs autres méthodes de réduction des risques :

- disponibilité de lignes de crédit bancaire inutilisées pour absorber les besoins de refinancement prévus sur les prochains exercices ;
- diversification des échéances et des sources de financements, de manière à faciliter les renouvellements ;
- utilisation de différents types de prêts et de contreparties sur le marché bancaire (crédits syndiqués, crédits bilatéraux, prêts hypothécaires, etc.) ;
- limitation de l'encours de billets de trésorerie, qui représente l'essentiel des financements à court terme, au montant des lignes de *back-up*, ce qui permettrait à Klöpierre de se refinancer immédiatement si elle peinait à renouveler ses emprunts sur le marché des billets de trésorerie.

Pour obtenir des informations plus détaillées sur l'exposition aux risques financiers (taux, liquidité, change, contrepartie, actions propres, etc.) et les mesures adoptées pour se couvrir, se reporter à la note 9 « Exposition aux risques et stratégie de couverture » de la section 3.1.5.

Évolution

Dans le contexte spécifique de la crise sanitaire qui a impacté la capacité de Klöpierre à collecter ses loyers, le Groupe est parvenu à contenir l'augmentation de la dette notamment par la réduction immédiate de son programme de Capex. Le Groupe dispose de toute la flexibilité nécessaire pour poursuivre le financement de ses activités, tout en assurant un niveau satisfaisant d'investissement et sans être dépendant d'éventuelles cessions.

En 2020, le plan de soutien monétaire mis en place par la Banque centrale européenne a facilité l'accès du Groupe aux marchés de financement. Au cours de cet exercice, le Groupe est parvenu à lever 1,5 milliard d'euros à un taux moyen de 1,5 % et à refinancer 1,4 milliard d'euros de lignes de crédit bancaire renouvelables d'une maturité de cinq ans. Ainsi, la position de liquidité actuelle couvre l'ensemble des besoins de refinancement jusqu'en mai 2024.



6 – CLIENTS (RETAILERS)



Impact / Fréquence



Tendance

Description

Le succès de Klépierre est intrinsèquement lié à celui des enseignes de ses centres commerciaux. Elles font face aux défis de transformation de leur métier, et la plupart des risques qui les concernent pourraient avoir un impact indirect sur le résultat opérationnel du Groupe. Il est donc primordial de choisir les locataires des centres commerciaux sur des bases de solidité financière, d'attractivité des concepts qu'ils proposent, et de cohérence globale de l'offre commerciale pour un centre donné.

Impacts

Les loyers versés par les locataires de Klépierre constituent la quasi-totalité des produits d'exploitation du Groupe. L'incapacité d'un locataire ayant une présence forte sur l'ensemble du portefeuille Klépierre à s'acquitter de son loyer pourrait impacter de manière conséquente le revenu de Klépierre. Certains baux incluant une part variable de loyer indexée sur le chiffre d'affaires du locataire, une diminution sensible de chiffre d'affaires viendrait également réduire mécaniquement les revenus du Groupe.

Le mix d'enseignes présentes dans un centre commercial conditionne son attractivité pour les visiteurs, et donc sa rentabilité. La perte d'une enseigne phare dans un centre donné pourrait avoir un effet « boule de neige » et entraîner le départ d'autres locataires, impactant

négativement le revenu de Klépierre et *de facto* la valeur de l'actif.

L'évolution de l'environnement concurrentiel du *retail* pourrait se traduire par un recentrage de plus en plus fort des points de vente physiques des enseignes sur des emplacements considérés comme stratégiques pour leurs *business models*. Un recentrage insuffisant du portefeuille de Klépierre ou un maillage géographique inadapté à celui de ses clients pourrait entraîner une augmentation du taux de vacance dans les centres et, par voie de conséquence, une baisse de la valeur de ces actifs.

Mesures de gestion des risques

La diversification du portefeuille Klépierre permet de limiter son exposition à une faillite ou au départ d'un locataire clé. Les 10 premières enseignes en contribution de loyer ne représentent en effet que 12 % du total des loyers facturés.

La stratégie de Klépierre de centrer son portefeuille d'actifs sur les zones de chalandise dynamiques et en croissance est alignée sur la logique de recentrage des *retailers* de leurs points de vente physiques aux meilleurs endroits. La plateforme internationale de Klépierre, composée de plus de 100 actifs dans plus de 10 pays, est également un moyen d'accès à des marchés nouveaux pour toutes les enseignes en développement.

Évolution

Les clients de Klépierre ont connu une année 2020 globalement difficile, avec des différences selon les secteurs et selon les pays. Certains ont dû fermer dès le début de la crise sanitaire sans pouvoir rouvrir avant et après la période estivale (cafés/bars, restaurants, salles de fitness, cinémas et autres activités de loisir). D'autres ont fermé une partie de l'année par intermittence au gré des décisions de fermetures administratives. Et même durant leurs périodes d'ouverture, certains commerces ont souffert d'une moindre fréquentation (*cf. supra* – risque « habitudes de consommation »).

La part variable des loyers – indexée sur les chiffres d'affaires des clients – a été directement impactée par la baisse de l'activité. Quant aux parties fixes, lorsque afférentes à des périodes de fermeture administrative, elles ont fait l'objet d'une négociation au cas par cas pouvant conduire à certains aménagements : facturation mensuelle et non plus trimestrielle, report de dates de paiement, et abattements de loyers en échange ou non de diverses possibles contreparties : renouvellement ou allongement de la durée ferme du bail, ouverture de nouveaux magasins, etc. Ces aménagements ont été consentis concomitamment à l'engagement des locataires de régler l'intégralité des sommes dues par ailleurs.

Ajoutons que selon leur pays et selon leur taille, les preneurs peuvent bénéficier d'aides financières publiques visant à soutenir leur activité.

2.2.2 Risques internes



7 — SANTÉ, SÛRETÉ ET SÉCURITÉ



Impact / Fréquence



Tendance

Description

En tant que lieux ouverts au public, les centres commerciaux de Klépierre sont exposés à des risques en matière de santé, sûreté et sécurité, dont la matérialisation pourrait nuire à l'image, à l'activité ou aux résultats d'exploitation des centres (voire du Groupe dans son ensemble). Les principaux risques en matière de santé, sûreté et sécurité sont :

- une attaque terroriste à l'intérieur d'un centre commercial ou dans ses environs immédiats ;
- des risques sanitaires liés à des agents contaminants ou à la propagation de bactéries/virus ;
- une dégradation soudaine ou brutale de l'ordre public à l'intérieur d'un centre commercial ou dans ses environs immédiats ;
- des crimes mineurs, des vols ou des incivilités à l'intérieur d'un centre commercial ou dans ses environs immédiats ;
- l'obsolescence physique des bâtiments et technique des équipements ;
- l'effondrement d'un bâtiment ou des dommages structurels graves dus à des circonstances imprévues ;
- un incendie à l'intérieur d'un centre commercial ;
- des accidents visiteurs dus à des chutes ou à la défaillance de certains équipements (ascenseurs, escaliers roulants, etc.).

Impacts

Le non-respect de la législation relative à l'hygiène et à la sécurité ou le défaut de protection des personnes et des actifs contre les facteurs externes menaçant la sûreté et la sécurité pourrait donner lieu à des poursuites judiciaires et/ou à des sanctions.

Les centres commerciaux pourraient également faire l'objet, à la suite d'un événement significatif en matière d'hygiène, de sûreté ou de sécurité, d'une fermeture temporaire, entraînant une perte d'activité. Les visiteurs ainsi que les employés des enseignes pourraient ne plus se sentir en sécurité dans le centre commercial et/ou ses environs, ce qui nuirait à l'image du centre, et donc à sa fréquentation ainsi qu'au chiffre d'affaires des enseignes ou à la capacité du Groupe de les conserver ou des les attirer comme clients.

Mesures de gestion des risques

La stratégie de réduction des risques de Klépierre se concentre sur les quatre points d'intervention ci-dessous.

Prévention

Le Groupe met en œuvre des actions de prévention conformément à ses procédures opérationnelles couvrant

les risques significatifs en matière d'hygiène, de sûreté et de sécurité. Ces actions comprennent des mesures telles que des audits de structure de bâtiment, audits sismiques dans les zones concernées, des permis de feu et des analyses de la qualité de l'air et de l'eau, ainsi que des installations préventives (telles que des rambarde de sécurité, des alarmes incendie/intrusion/gaz et des protections contre les véhicules-béliers, etc.).

Les autres actions de prévention comprennent la protection des zones sensibles (équipements techniques, PC sécurité, bureaux, zones de déchets, etc.), l'entretien régulier des équipements et la mise à niveau des systèmes de vidéosurveillance des centres.

Les centres mettent également à disposition permanente (24/7) des forces de l'ordre et des pompiers locaux (ensemble des documents supports utiles en cas de besoin d'intervention d'urgence sur site).

Formation

Les directeurs de centres commerciaux et les directeurs techniques sont formés ou recyclés à travers des sessions en présentiel dirigées par le département sûreté du Groupe, ou à distance via la plateforme Learn Up! de Klépierre University. Ces formations concernent la gestion de crise, les procédures d'exploitation standard, les outils d'évaluation rapide de la sûreté des sites, et la préparation des exercices contre-terroristes de grande échelle dans les centres commerciaux.

Outils de contrôle et audits

Le Groupe a revu et actualisé ses procédures de gestion de crise, et déployé un logiciel de reporting et de suivi des incidents. La sûreté/sécurité visible est assurée par des équipes dédiées et des agents présents en permanence sur les sites qui travaillent sous le contrôle des équipes de direction des centres commerciaux. La conformité d'équipements techniques (comme les liaisons mécaniques ou le système de *sprinklage*) est contrôlée par des inspections externes.

Est également suivi le respect des normes sanitaires pour prévenir la légionellose. L'efficacité de l'ensemble du dispositif est contrôlée par échantillonnage annuel lors d'audits internes opérationnels.

Plans de gestion de crise

Chaque centre commercial du Groupe pratique une à deux fois par an des exercices de simulation d'évacuation d'urgence, afin de vérifier que les rôles de chacune des parties prenantes sont bien assimilés.

Pour plus de détails sur les mesures en place pour limiter les risques de santé, sûreté et sécurité, se reporter à la section 5.4.2 du présent document : « Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être dans nos centres commerciaux ».

Évolution

2020 a vu, au travers de l'épidémie de Covid-19, se matérialiser un risque listé en deuxième position dans le Document universel d'enregistrement 2019 du Groupe : « risques sanitaires liés à des agents contaminants ou à la propagation de bactéries/virus ». L'impact de la propagation du virus, qui a eu pour conséquence de voir notamment la fréquentation baisser dans les centres commerciaux, a eu un effet mécanique sur le nombre d'incidents sûreté et sécurité en 2020. Si la crise sanitaire devait perdurer, on pourrait craindre également une dégradation de la situation sociale, auquel cas le risque listé en troisième position de l'URD 2019 – « dégradation soudaine ou brutale de l'ordre public à l'intérieur d'un centre commercial ou dans ses environs immédiats » – pourrait se matérialiser, comme cela s'est produit en France dans certaines villes avec le mouvement des « gilets jaunes » en 2019. Des mesures adaptées devraient alors être mises en place. Ce risque « ordre public » est anticipé depuis 2017 avec le déploiement progressif d'une approche holistique de la sûreté et un renforcement des procédures associées permettant de mitiger ces risques de manière plus efficace chaque année.



8 — PARTIES PRENANTES



Impact / Fréquence



Tendance

Description

Dans le cadre de ses activités, Klépierre interagit quotidiennement avec un vaste écosystème de parties prenantes, qui contribuent au bon déroulement de ses opérations. La présente section porte sur les deux types de parties prenantes considérées comme les plus porteuses de risques dans l'environnement de Klépierre, à savoir les Fournisseurs & Prestataires, et les Copropriétaires & Co-investisseurs. Les risques en lien avec les collaborateurs de Klépierre (parties prenantes internes) seront évoqués ci-après dans la section 10 « capital humain » du présent chapitre.

- Fournisseurs & Prestataires : les fluides (énergie et eau), le nettoyage, la maintenance, la sécurité et la sûreté constituent la majorité des achats de biens et services du Groupe. Klépierre fait aussi appel à de multiples intervenants dans le cadre de ses opérations de développement (architectes, bureaux d'études, entreprises de travaux, etc.).
- Copropriétaires & Co-investisseurs : une part significative des actifs du Groupe font partie d'ensembles immobiliers plus importants dont certaines parties sont détenues par des parties tierces ou co-détenues avec elles. Ces structures multipropriétaires peuvent venir limiter la marge de manœuvre de Klépierre dans l'application de sa stratégie de valorisation de ses centres commerciaux.

Impact

Fournisseurs & Prestataires : une malfaçon dans la réalisation d'une prestation voire la défaillance dans l'exécution de la prestation en cas de faillite pourraient avoir des impacts opérationnels et potentiellement réputationnels pour Klépierre.

Une trop forte dépendance d'un prestataire envers Klépierre pourrait entraîner une requalification de contrats de travail, allant à l'encontre de l'objectif de sous-traitance poursuivi.

La responsabilité de Klépierre pourrait être mise en cause et son image entachée en cas de non-respect par les fournisseurs ou prestataires des réglementations applicables (travail dissimulé, corruption, etc.). De même, toute atteinte aux droits humains internationalement

reconnus du fait de la chaîne d'approvisionnement du fournisseur pourrait nuire à la réputation de Klépierre.

Copropriétaires & Co-investisseurs : des divergences d'intérêts stratégiques avec les différents copropriétaires pourraient limiter Klépierre dans la mise en œuvre de son plan de développement des actifs concernés (au cas où des travaux proposés par Klépierre ne seraient pas votés par exemple), ce qui viendrait mettre en péril l'atteinte des objectifs de valorisation desdits actifs.

Le non-respect des obligations vis-à-vis des copropriétaires dans le cadre d'un mandat de gestion pour compte de tiers pourrait entraîner des poursuites contentieuses à l'encontre de Klépierre, ou la perte du mandat et des bénéfices associés.

Mesures de gestion des risques

- Fournisseurs & Prestataires : les principales zones du Groupe (France, Italie, Espagne/Portugal) disposent de ressources humaines dédiées aux achats, qui garantissent la bonne gestion des risques opérationnels et l'optimisation de la performance du Groupe dans ce domaine. Elles ont pour objectif de rationaliser les processus, de sélectionner, évaluer et suivre un groupe particulier de tiers référencés, et d'améliorer les marges opérationnelles. En amont de la contractualisation, les prestataires ou fournisseurs sont analysés sous l'angle économique, via des contrôles sur leur chiffre d'affaires, afin d'éviter le risque de trop grande dépendance financière vis-à-vis de Klépierre. Ces contrôles sont renouvelés tout au long de la relation d'affaires.
- Tout au long de l'exécution du contrat, tout prestataire intervenant dans un centre commercial doit avoir fourni à la Direction du centre l'ensemble des documents légaux attestant de son habilitation à intervenir (documents d'identité, certifications, etc.). En vue d'empêcher le travail dissimulé, les employés doivent se présenter au PC sécurité avant intervention, afin de prouver leur identité.
- Copropriétaires & Co-investisseurs : dans le cadre de sa politique d'investissement, le Groupe veille à occuper une position (idéalement majoritaire) lui permettant d'orienter les décisions afin de les aligner avec ses objectifs.

Évolution

Dès le début de la crise sanitaire, Klépierre s'est attachée à sécuriser la continuité d'exploitation de ses fournisseurs et prestataires, qui se sont contractuellement engagés à maintenir le niveau de service requis. Ce qui a été notamment primordial s'agissant des agents de sécurité ou d'entretien.



9 — CONFORMITÉ



Impact / Fréquence



Tendance

Description

Par « conformité », on entend ici le respect des réglementations (au sens de « *compliance* »), mais aussi le respect des engagements contractuels et le respect des procédures mises en place, qui participent au déploiement opérationnel des objectifs stratégiques. Le Groupe évolue dans un environnement réglementaire complexe : d'une part en raison de l'ampleur des sujets légaux à traiter (droit fiscal, droit boursier, droit de la construction, droit de l'urbanisme, droit immobilier, droit social, droit européen vis-à-vis de la protection des données – RGPD, loi Sapin II anticorruption, directive européenne contre le blanchiment et le financement du terrorisme, normes comptables IFRS, etc.), d'autre part en raison de la multiplicité des niveaux de régulation à connaître et respecter (local, régional, national, paneuropéen).

Impacts

Une non-conformité réglementaire pourrait mettre en cause Klépierre, voire entraîner des condamnations pénales, des amendes, ou une dégradation de l'image du Groupe. Dans certains cas, la co-responsabilité de Klépierre pourrait être engagée en cas de non-conformité chez un prestataire ou fournisseur (RGPD ou travail dissimulé par exemple).

Une non-conformité dans un centre commercial pourrait avoir pour conséquence une interruption temporaire ou durable de l'activité dans le centre. Un défaut de mise à jour du dispositif anti-corruption imposé par la réglementation Sapin II pourrait entraîner un avertissement des autorités de tutelle, venant ternir la réputation de l'entreprise.

Une présentation d'états financiers non « régulière, sincère et fidèle » mettrait en péril la certification des comptes par les Commissaires aux comptes, ce qui entraînerait une détérioration de l'image de Klépierre vis-à-vis de ses investisseurs ou de ses partenaires financiers.

Enfin, la non-conformité vis-à-vis de clauses contractuelles pourrait dans certains cas entraîner de plein droit la cessation dudit contrat et des bénéfices associés.

Mesures de gestion des risques

Comme mentionné précédemment dans le risque « cadre réglementaire », la Direction juridique du Groupe procède à des revues régulières de la législation et est assistée, le cas échéant, par des conseils externes. Klépierre a donc une connaissance extensive des réglementations qui la concernent.

La Direction juridique, via sa représentation au sein de l'équipe de direction corporate (*Corporate Management Team*) qui se réunit tous les 15 jours, favorise la diffusion au plus haut niveau des politiques à adopter concernant les différentes branches de réglementations applicables.

L'ensemble des opérations stratégiques du Groupe (investissements, cessions, fusions), ainsi que la structuration juridique du Groupe, sont suivis par les équipes juridique et fiscale internes, avec l'appui de conseils externes si nécessaire. La Direction juridique du Groupe, avec l'appui des Directions juridiques locales, suit en permanence l'avancement des principaux contentieux et litiges, à l'échelle européenne. Les échéances et engagements contractuels sont aussi supervisés directement par la Direction juridique.

L'organisation matricielle mise en place par Klépierre permet de s'assurer via deux niveaux de contrôle (hiérarchie du pays d'un côté, hiérarchie fonctionnelle corporate de l'autre) de la bonne application des procédures Groupe. Grâce à son dispositif d'audit interne et le recours également à des audits externes (au-delà du seul commissariat aux comptes), ainsi qu'une amélioration continue de ses processus, le Groupe s'assure de l'alignement constant entre les pratiques opérationnelles et les objectifs stratégiques.

Évolution

La complexification et le durcissement de l'environnement législatif et réglementaire dans lequel évolue Klépierre, en particulier via les nouvelles directives européennes (directive anti-évasion fiscale, règlement général sur la protection des données (RGPD), 5^e directive anti-blanchiment et financement du terrorisme), augmentent le risque de non-conformité réglementaire. Cette augmentation de la complexité réglementaire est compensée par la montée en compétences des équipes juridiques.

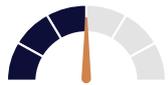
Par ailleurs, la mise en place d'outils informatiques dédiés (par exemple sur les périmètres sécurité & sûreté ainsi que sur le périmètre maintenance), ou de sessions de partage périodiques par ligne métier (séminaires, webinars, etc.), permet de diffuser les procédures tout en contrôlant leur bonne application.

La crise sanitaire a également entraîné une augmentation du nombre de règles à respecter et à faire respecter, et donc les risques de non-respect. Pour s'assurer d'avoir bien compris les attentes des législateurs et des autorités administratives, Klépierre s'est adjoint les services de conseils externes renommés, et d'auditeurs externes reconnus qui ont visité l'ensemble des centres commerciaux du portefeuille afin de les certifier conformes vis-à-vis des recommandations sanitaires de chacun des pays. Klépierre a également mis en place une veille quotidienne au sein de sa cellule de crise, avec l'appui de cabinets externes d'avocats-conseils pour monitorer les évolutions réglementaires et les éventuelles interprétations ou décisions de justice qui en découlent.

Enfin, face au risque accru de non-respect de certaines réglementations en raison du télétravail (fuite de données, tentatives de fraude, etc.), Klépierre a renforcé son dispositif (pare-feu, *e-learning*, etc.).



10 — CAPITAL HUMAIN



Impact / Fréquence



Tendance

Description

L'effectif du Groupe Klépierre a une forte employabilité, ce qui signifie que la rétention des talents est une priorité pour construire, développer et pérenniser un capital humain qui est un levier essentiel de la performance du Groupe.

Impacts

Une baisse de l'attractivité du Groupe en tant qu'employeur amoindrirait sa capacité à attirer, retenir et développer ses talents, en particulier sur des postes clés.

Une perte de compétences clés, de connaissances et d'expertise du fait d'une accélération du taux de rotation des effectifs, ou un manque d'engagement des collaborateurs pourraient également impacter la capacité du Groupe à faire appliquer ses décisions et à mener efficacement ses activités.

Mesures de gestion des risques

Le Groupe est soucieux de maintenir et renforcer son image de marque en tant qu'employeur. Il offre des salaires compétitifs qui font l'objet d'analyses comparatives régulières et s'associe à de grandes écoles et universités, ainsi qu'à des cabinets de chasse renommés, pour détecter et recruter les meilleurs talents.

Klépierre est présente dans les forums principaux de recrutement et d'emploi et sur les principaux réseaux sociaux spécialisés (LinkedIn, Welcome to the Jungle, Kununu).

À travers Klépierre University, son université d'entreprise, le Groupe promeut un investissement de long terme dans la formation ouverte à tous les collaborateurs, afin de construire un socle de connaissances communes, de renforcer les compétences, de partager les expériences et les bonnes pratiques, de favoriser le développement professionnel et de promouvoir la mobilité des collaborateurs.

Des parcours d'intégration par profil ont été élaborés afin d'optimiser la montée en compétences des nouveaux entrants. La mobilité est également encouragée par la politique du Groupe qui vise à promouvoir les talents internes et à répondre aux aspirations de développement des collaborateurs. Grâce à cette promotion de la mobilité, 21 % des postes ouverts par Klépierre ont été pourvus en interne en 2020.

Pour promouvoir un environnement de travail de qualité, différents outils sont utilisés (tels que des formations sur les risques sanitaires et psychosociaux), des mesures sont mises en place pour assurer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (comme le télétravail) et des initiatives généralisées sont prises pour favoriser le bien-être au travail (comme des manifestations sportives, des cours de yoga, etc.).

Des actions ont également été prises en vue de réduire les risques psychosociaux comme la formation obligatoire des managers et la mise en place d'une ligne téléphonique d'assistance indépendante, gratuite et anonyme. Pour plus d'informations sur les mesures impliquant les collaborateurs de Klépierre, se reporter au chapitre 5.4.3 du présent document : « Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe ».

Évolution

En 2020, la situation sanitaire des pays du groupe Klépierre a fortement impacté l'organisation du travail de ses salariés. Des mesures ont été rapidement prises pour assurer la sécurité sanitaire des salariés. Un protocole interne sanitaire et organisationnel a été défini dans tous les établissements en respectant strictement les recommandations des protocoles gouvernementaux dans les différents pays. L'adaptation systématique des équipements technologiques et informatiques a été réalisée pour permettre le travail à distance tout en maintenant les échanges collectifs *via* des outils digitaux. Les risques psychosociaux associés à l'anxiété créée par la situation sanitaire, par les déplacements en transports en commun ou par l'isolement causé par le travail à distance, ont été monitorés avec attention et des mesures ont été prises pour les atténuer : suivis individuels rapprochés, renforcement de l'accompagnement des managers, lancement d'un programme d'événements digitaux ayant pour objet de maintenir le lien social à distance.

En 2020, le taux de rotation des effectifs s'établit à 9 %, en deçà des 12 % de 2019.

Grâce à sa plateforme physique Klépierre University, couplée à un portail digital de formation lancé en mars 2018 (« Learn Up! »), le taux d'accès à la formation a atteint 100 % en 2020, contre 98 % en 2019 et 92,5 % en 2018. Les formations ont été largement réadaptées pour être délivrées à distance et *via* des outils digitaux innovants.

En 2021, le Groupe continuera à développer ses efforts en direction de ses employés en multipliant les initiatives visant à enrichir l'« expérience collaborateur », à offrir un environnement de travail adapté aux attentes des salariés, à renforcer la marque employeur pour valoriser ses atouts.

Un projet de refonte des systèmes d'information RH est par ailleurs en cours, afin d'améliorer la capacité à accompagner les managers et les collaborateurs de l'entreprise dans leurs pratiques quotidiennes.

**11 – ACQUISITIONS
ET CESSIONS****Impact / Fréquence****Tendance****Description**

La rotation du portefeuille fait partie intégrante de la stratégie d'un investisseur immobilier comme Klépierre. Pour le Groupe, l'objectif est d'optimiser la performance de son portefeuille en s'assurant en permanence que ses centres commerciaux sont bien positionnés dans les zones de chalandise les plus rentables et les plus dynamiques. L'achat ou la vente d'un actif peut entraîner des risques liés à une mauvaise évaluation de sa qualité intrinsèque et/ou de son potentiel. Il en découlerait une mauvaise évaluation de leur valeur réelle. Par ailleurs, compte tenu de la nature cyclique du marché de l'investissement immobilier, les transactions peuvent être réalisées à un moment défavorable du cycle.

Impacts

Des décisions d'acquisition ou de cession peu judicieuses pourraient nuire à la situation financière, aux résultats d'exploitation et/ou aux perspectives de croissance du Groupe. Ces opérations pourraient entraîner une perte d'opportunités, une dégradation de la performance du Groupe et des pertes de valeur. Il pourrait s'ensuivre également des différends avec les acquéreurs ou les vendeurs, et une perte de confiance des investisseurs.

La non-mise en œuvre de la politique d'optimisation du portefeuille pourrait peser sur les performances du Groupe et de facto sa valorisation boursière.

Mesures de gestion des risques

Toutes les propositions d'acquisition, de développement ou de cession d'actifs font l'objet d'audits approfondis. Klépierre fait également appel à des conseillers spécialisés et très réputés (avocats, notaires, banquiers, experts immobiliers et commissaires aux comptes) pour accompagner le processus de *due diligence* d'acquisition ou de cession. Les transactions et les investissements sont examinés successivement par le Directoire, le Comité d'investissement et le Conseil de surveillance.

Enfin, en faisant évaluer deux fois par an par des sociétés d'expertises indépendantes de premier plan la valeur des actifs de son portefeuille, le Groupe dispose d'un outil lui permettant de détecter les tendances. Cette démarche externe, venant se confronter aux analyses faites par les *asset managers* du Groupe, permet de faciliter et d'objectiver les décisions en matière d'arbitrage. Pour plus d'informations sur les méthodes d'évaluation retenues par les experts, se reporter à la section 3.7.1.2 du présent document.

Évolution

En 2020, Klépierre n'a pas acquis de nouveaux actifs à l'exception d'une partie de la surface commerciale de l'hypermarché de Gran Reno dans le cadre de l'extension du centre commercial. Dans un marché de l'investissement en commerce particulièrement complexe en raison de la pandémie, le Groupe a néanmoins poursuivi sa politique de cession des actifs non stratégiques, en se séparant de plusieurs centres commerciaux pour un montant total de 158 millions d'euros – en moyenne 3 % au-dessus des dernières valeurs d'expertise.

Pour plus de détails, se reporter à la section 3.5.3 du présent document.



12 — DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER



Impact / Fréquence



Tendance

Description

L'activité de développement de Klépierre porte sur la mise en valeur de ses propres biens en réalisant des réaménagements et/ou des extensions, et peut également comprendre le développement de nouveaux projets. Dans la plupart des pays européens, les projets d'urbanisme commercial prennent de nombreuses années et présentent des risques importants en matière d'obtention des autorisations administratives, de construction et de commercialisation.

Les risques comprennent les retards dans l'obtention des permis de construire, dans l'exécution des travaux et dans l'avancement de la location. Ils comprennent également des dépassements de coûts de construction ou d'insuffisance de réalisation des objectifs locatifs.

Impacts

Les principaux impacts potentiels sont :

- l'abandon du projet en phase de conception et la perte des dépenses déjà encourues ;
- la vente de la parcelle de terrain à un prix potentiellement inférieur à sa valeur initiale ;
- un retour sur investissement plus faible à l'achèvement des travaux et à l'issue de la commercialisation.

Dans tous les cas, ces risques peuvent porter atteinte aux résultats financiers, à la stratégie de croissance et à la réputation de Klépierre.

Mesures de gestion des risques

Avant d'être engagés, les projets de développement doivent être successivement examinés en interne par le Comité de développement, le Directoire, le Comité d'investissement et le Conseil de surveillance.

Les critères de validation comprennent :

- la cohérence du projet avec la stratégie d'allocation du capital et la capacité financière du Groupe, les objectifs opérationnels et la politique RSE ;
- la faisabilité technique et l'acceptabilité locale ;
- un taux de pré-commercialisation suffisant ;
- un retour sur investissement cohérent avec le profil de risque du projet et la rentabilité attendue du capital de Klépierre.

L'état d'avancement des projets de développement est examiné tous les trimestres par la *Corporate Management Team* (CMT). Pour limiter la perte potentielle de coûts initiaux et le risque de non-obtention des autorisations réglementaires, les équipes de développement se rapprochent des parties prenantes pour s'assurer qu'elles soutiennent le projet proposé dès qu'une étude de faisabilité a été réalisée. Les coûts de conception détaillée ne sont pas engagés sans qu'une analyse financière préalable n'ait confirmé la viabilité du projet. La construction ne démarre pas avant d'avoir obtenu un niveau de commercialisation important auprès des principales enseignes.

Évolution

Les engagements pris par le Groupe en matière de développement sont actuellement très limités en raison notamment de la crise sanitaire, mais aussi de la prudence des enseignes à se positionner sur des projets nouveaux à un moment où le développement de l'*e-commerce* les amène à s'interroger sur l'adéquation de leur portefeuille de magasins. La crise sanitaire a provoqué la suspension des chantiers engagés. Il a été jugé préférable de rééchelonner ces projets dans le temps plutôt que de rattraper les retards encourus afin d'une part de limiter les décaissements et d'autre part de se donner plus de visibilité en permettant notamment leur ouverture dans un contexte économique et sanitaire optimal.

2.3 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

2.3.1 Introduction

Conformément au cadre de référence établi en juillet 2010 par l'AMF (Autorité des marchés financiers), le dispositif interne de gestion des risques de Klépierre se fonde notamment sur :

- le respect des lois et règlements ;
- l'application des instructions et des lignes directrices fixées par le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe.

Le dispositif interne s'appuie sur les principes suivants :

- collégialité du processus de prise de décisions stratégiques (voir partie 2.3.3 – Organisation du contrôle interne) ;

- délégation de responsabilité au travers de relais, responsables d'une mise en œuvre cohérente des politiques du Groupe. Chaque responsable, à son niveau, doit procéder à un contrôle efficace des activités qui sont placées sous sa responsabilité (voir partie 2.3.3 – Organisation du contrôle interne) ;
- séparation des fonctions, qui se matérialise par une distinction nette entre celui qui opère et celui qui valide ;
- triple niveau de contrôle recommandé par les organisations internationales d'audit : niveau 1 – auto-évaluations (collaborateurs et leurs responsables), niveau 2 – contrôles matriciels, niveau 3 – audits internes ou externes (voir partie 2.3.3 – Organisation du contrôle interne).

2.3.2 Principes du contrôle interne

L'organisation du contrôle interne de Klépierre suit les grands principes du COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) – comme un référentiel comparable au cadre de référence de l'AMF précédemment cité, et notamment ses cinq piliers : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et communication, et les activités de pilotage.

Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle interne mis en place chez Klépierre vise à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour limiter l'exposition aux risques stratégiques et opérationnels afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs stratégiques. Il repose sur un corpus de règles devant obligatoirement être respectées dans tous les pays du Groupe. Ces règles sont traduites dans des textes dédiés (par exemple le code de déontologie professionnelle ou le code de conduite anticorruption) qui témoignent d'un engagement du Groupe en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques. Annexées au contrat de travail de chaque nouveau collaborateur, ces règles permettent à chacun de connaître les attendus de Klépierre sur ces sujets. Par ailleurs, un dispositif d'alerte permet de remonter les écarts constatés.

L'organigramme ainsi que les pouvoirs et les responsabilités ont été définis en accord avec le Conseil de surveillance dans l'optique de favoriser l'atteinte des objectifs. Ils sont régulièrement revus afin d'être en permanence appropriés aux différents niveaux de l'organisation, et ce dans l'ensemble des entités du Groupe. À tout niveau, les descriptions de poste et délégations de pouvoirs permettent de formaliser les compétences attendues, nécessaires à la mise sous contrôle des risques opérationnels (et donc à l'atteinte des objectifs). Les procédures de reporting en place permettent périodiquement de constater les éventuels écarts et de les corriger.

Évaluation des risques

Une refonte complète de la cartographie des risques a été menée au deuxième semestre 2019 à l'échelle du Groupe et a permis d'identifier les risques auxquels Klépierre est le plus exposée. Au cours de cette campagne, plus de 60 managers ont aidé à identifier et coter les risques, ainsi qu'à lister et évaluer les mesures de prévention et de protection associées. Une actualisation de cette cartographie a été menée mi-2020 pour y intégrer les évolutions conséquentes à la pandémie de Covid-19. Cette actualisation a servi de base à la rédaction de la section « 2.2 – Principaux facteurs de risque » du présent document.

Par ailleurs, des cartographies dédiées à des sujets précis existent également. En effet, conformément au 3^e pilier de la loi Sapin II, une cartographie des risques de corruption existe, ainsi qu'une cartographie des risques extra-financiers (voir partie 5.1.3 – Principaux risques et opportunités extra-financiers).

Une veille constante de l'environnement externe (réglementaire, économique, physique) permet d'identifier les risques naissants ou croissants.

Activités de contrôle

Les procédures écrites détaillent les différents points de contrôle manuels devant être respectés par les opérationnels. Les outils informatiques permettent également de renforcer les contrôles, soit en effectuant des contrôles automatisés, soit en permettant via la gestion des droits applicatifs la séparation des tâches sur les processus critiques.

Une description plus détaillée des contrôles comptables est disponible dans la partie dédiée (« 2.3.5 Détails relatifs aux contrôles financiers »).

Enfin, les audits internes et externes menés chaque année sur différents sujets validés par le Comité d'audit permettent d'évaluer l'existence, la pertinence et la bonne application des contrôles sur un processus donné, contribuant à l'amélioration continue de la maîtrise des risques.

Informations et communication

Les informations relatives au contrôle interne sont disponibles sur plusieurs canaux. Un espace de gestion documentaire Groupe permet de centraliser les procédures et plus généralement la documentation utile à l'ensemble des employés Klépierre. Par ailleurs, l'information produite à partir de données internes est disponible depuis un portail reporting dédié qui fournit en temps réel des tableaux de bord regroupant les indicateurs Groupe permettant d'évaluer la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels. Enfin, des processus de reporting sont en place pour faire remonter l'information depuis les équipes opérationnelles jusqu'aux organes de gouvernance (pour plus d'informations sur le reporting financier, se reporter à la partie dédiée « 2.3.5 Détails relatifs aux contrôles financiers »).

L'information externe pouvant influencer sur l'environnement de contrôle interne de Klépierre est obtenue via la participation aux instances des associations représentatives du secteur dans chaque pays où Klépierre est présent, l'utilisation d'outils de base de données – comme celle

du réseau Dun & Bradstreet qui permet les contrôles KYBP (« Know Your Business Partner »), ou l'abonnement à des revues spécialisées.

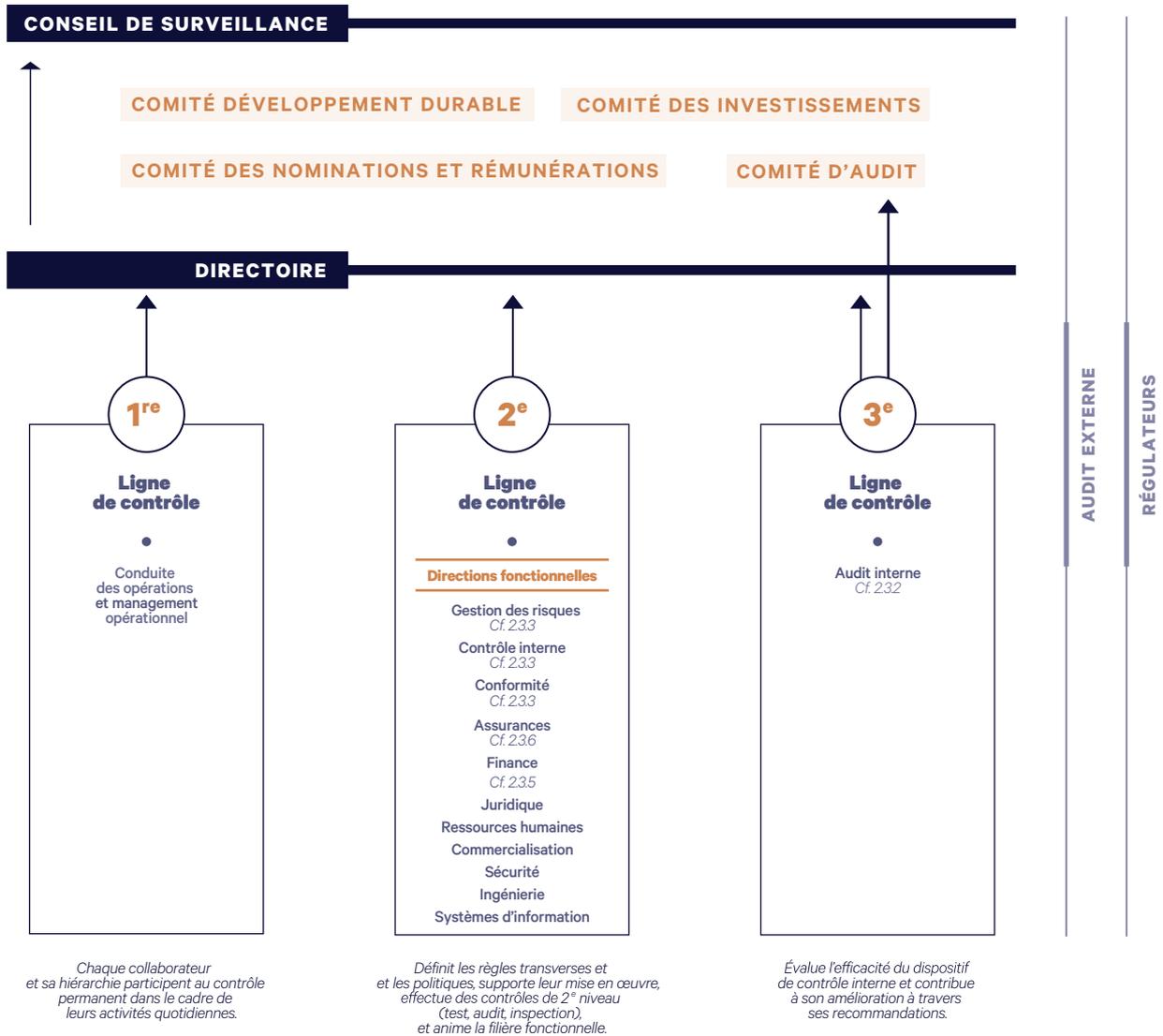
Des processus de communication de l'information pouvant affecter le fonctionnement du contrôle interne sont également en place, offrant aux différentes parties prenantes de Klépierre un accès à l'information essentielle. En interne, les canaux de communication classiques existent pour faire circuler l'information entre les différents niveaux et les différentes filiales (à la hiérarchie via des réunions d'équipes, au niveau Groupe via les filières fonctionnelles, ou lors de sessions d'échange organisées avec le Directoire). Il convient de rappeler également l'existence du dispositif d'alerte, canal spécifique permettant une communication anonyme si les canaux classiques s'avéraient inefficaces ou inopérants. S'agissant des parties prenantes externes (dont les investisseurs et les analystes financiers), les publications financières périodiques ainsi que les communiqués de presse permettent une circulation transparente de l'information.

Activités de pilotage

L'évaluation continue est intégrée au cœur des processus métier, et complétée d'évaluations périodiques ponctuelles, dont la périodicité est calibrée en fonction du niveau de risque. Par exemple, la conformité technique des équipements en centre commercial est assurée par les responsables techniques des centres via le suivi d'un calendrier de contrôles réglementaires (« évaluation continue »), et une fois par semestre ou par an via une revue ponctuelle effectuée par un responsable technique régional ou national (« évaluation périodique »).

L'audit interne effectue pour sa part des missions permettant d'identifier les éventuelles déficiences de contrôle interne, de les présenter au Directoire, de formuler des plans d'action correctifs, et de suivre leur mise en place dans les délais appropriés (« évaluation ponctuelle »).

2.3.3 Organisation du contrôle interne



Le Conseil de surveillance impulse la démarche de gestion des risques. Il suit les risques les plus significatifs, apprécie l'exposition aux risques au regard de la stratégie, et s'assure de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques.

Il est aidé en cela par quatre comités où siègent certains de ses membres : le Comité d'audit en charge du suivi du dispositif de contrôle interne dans son ensemble (et du suivi des risques comptables en particulier, à travers l'examen des comptes, la vérification de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes et notamment le traitement des opérations significatives et particulières, le suivi des processus qui concourent à l'établissement des comptes, et l'élaboration de l'information financière), ainsi que trois comités en charge du suivi de tout ou partie d'un ou plusieurs des 12 risques mis en avant dans le présent chapitre (« acquisitions et cessions » ainsi que « développement immobilier » pour le Comité des investissements ; « environnement climatique » pour le Comité développement durable ; « capital humain » pour le Comité des nominations et rémunérations).

Le Directoire a quant à lui la mission de définir les principes généraux du dispositif de contrôle interne, de concevoir et mettre en œuvre le système de contrôle interne approprié ainsi que les rôles et responsabilités connexes, et de surveiller son bon fonctionnement afin de l'améliorer si besoin.

Il est lui-même sécurisé par trois lignes de contrôle :

1^{er} ligne de contrôle

Elle correspond aux contrôles et vérifications quotidiens effectués par les collaborateurs internes et externes de Klépierre au jour le jour, ainsi que par leur management de proximité, selon les normes réglementaires et procédures internes en vigueur.

2^e ligne de contrôle

Elle regroupe un ensemble de fonctions :

Directions fonctionnelles

Ces contrôles peuvent être le fait de la chaîne hiérarchique de la filiale (exemple des responsables techniques régionaux en France, qui effectuent un à deux contrôles sur site à l'aide d'une check-list dédiée), mais ils relèvent le plus souvent de fonctions corporate, comme la Direction sûreté & sécurité *via* l'outil de signalement des incidents et accidents, la Direction développement durable *via* l'outil de suivi des consommations énergétiques, le responsable de la sécurité informatique *via* le suivi des tentatives d'intrusion, etc.

Ce sont ces fonctions qui proposent au Directoire les procédures que devront appliquer les porteurs de risques au quotidien dans leurs contrôles de 1^{er} niveau.

Ce sont également ces fonctions qui, avec l'aide de Klépierre University, élaborent des formations visant à diffuser les meilleures pratiques.

Ce sont enfin ces fonctions qui pilotent le développement puis le déploiement d'outils métier qui permettent – entre autres – de sécuriser les opérations : logiciel « Atlas » pour les équipes leasing/juridique/gestion locative, logiciel « Komply » pour les équipes sûreté & sécurité/ingénierie & maintenance, logiciel « Let's Join ! » pour les équipes marketing/directions de centres.

Contrôle interne comptable

Dans ce domaine, la Direction de la comptabilité procède à ses propres contrôles de niveau 2. Mais ces derniers sont doublés par une fonction contrôle interne comptable dédiée, qui effectue d'autres vérifications ciblées.

Conformité

Cette fonction est assurée par la Direction juridique, qui assure une mission de conseil sur les sujets relatifs aux dispositions législatives, réglementaires et administratives en vigueur dans les différents pays du Groupe.

Elle inclut le Délégué à la protection des données, en charge du respect du règlement général sur la protection des données (RGPD).

Déontologie

Cette fonction vise en particulier à concevoir et animer les dispositifs de lutte anticorruption (loi Sapin II), anti-blanchiment et financement du terrorisme (4^e et 5^e directives européennes), et anti-délits d'initiés (*via* notamment le suivi des initiés, permanents ou temporaires).

Gestion des risques

Cette fonction est assurée par plusieurs Directions support : la cartographie des risques relève de la Direction de l'audit et du contrôle internes, la gestion des incidents et accidents relève de la Direction sûreté et sécurité, tandis que l'actualisation du plan de continuité d'activité est un travail collégial.

Relève également de la gestion des risques la fonction assurance (pour plus de détails, le lecteur pourra se reporter à la section dédiée 2.36).

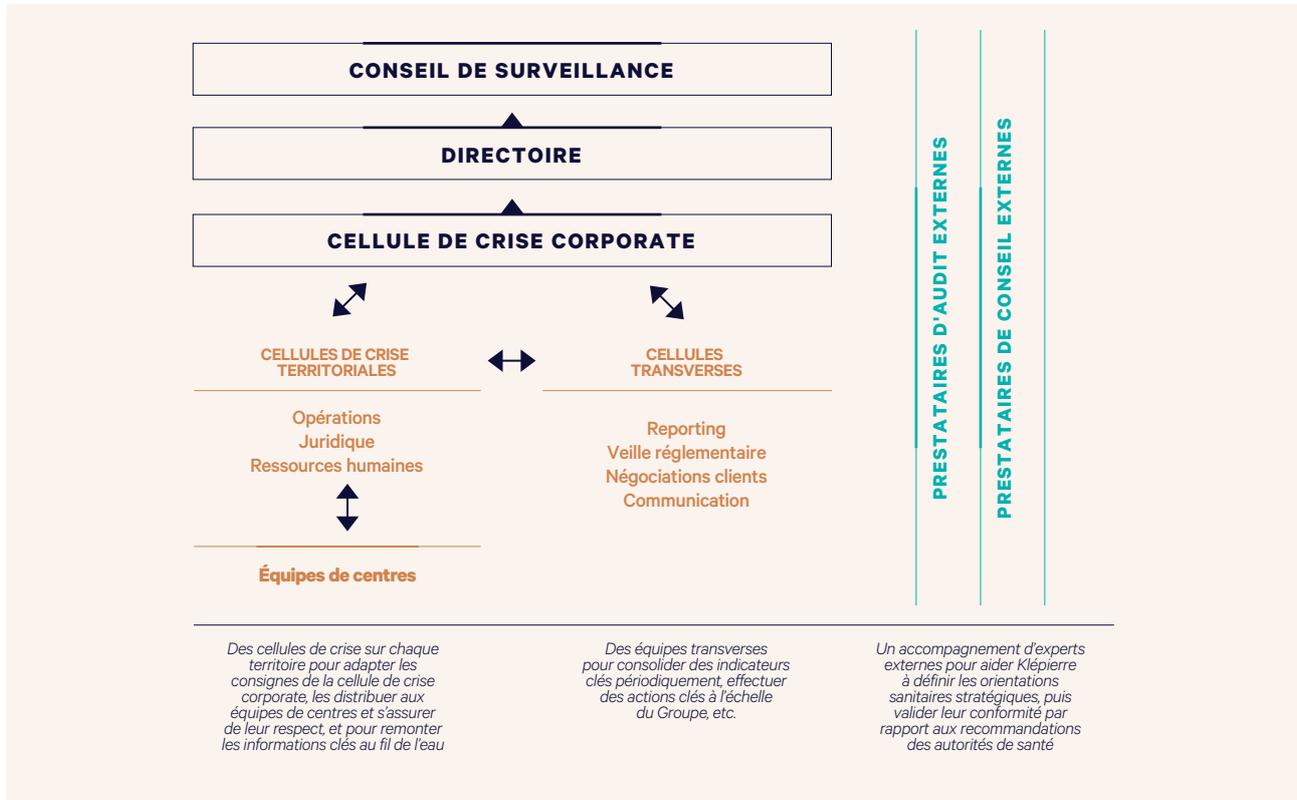
Notons également que les filiales nationales peuvent se doter de leurs propres organes. Ainsi de la France et de la Scandinavie, qui ont mis en place cette année un Comité des risques opérationnels, impliquant diverses parties prenantes internes issues de la *business unit* locale et du siège central.

3^e ligne de contrôle

La Direction de l'audit et du contrôle internes évalue de manière indépendante et objective l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, et l'adéquation des processus par rapport aux lois, normes ou règlements en vigueur. Son indépendance est garantie par un lien direct avec le Directoire et son reporting au Comité d'audit. La Direction audit et contrôle internes informe au moins une fois par an le Comité d'audit de tout changement du dispositif de contrôle interne du Groupe, de ses évolutions et des conclusions des travaux menés par les différents intervenants dans le cadre du dispositif. L'activité de l'année 2020 ainsi que le plan d'actions 2021 ont été présentés au Comité d'audit en décembre 2020.

Les auditeurs externes, notamment les commissaires aux comptes, ainsi que les instances de régulation assurent également une fonction de contrôle de troisième niveau.

2.3.4 Dispositif de gestion de crise (focus Covid-19)



Le Groupe a activé dès février 2020 – au Siège et dans chaque pays – des cellules internes de gestion de crise, opérationnelles 24/7. Cette structure conseillée par une agence d'assistance médicale et de conseil scientifique d'ampleur mondiale, a produit les stratégies assurant le respect d'un standard sanitaire commun minimum au sein du Groupe et permettant également de toujours opérer en accord avec les directives administratives nationales de prévention contre la Covid-19, y compris

dans nos centres commerciaux. Le déploiement de ces stratégies *in situ* a été contrôlé par l'un des principaux organismes certificateurs au monde et l'un des bureaux d'étude les plus renommés. Ce déploiement a également été soutenu par un système d'audit interne à deux niveaux (niveaux « pays » et « Groupe »). La cellule de crise a conduit un reporting de crise Groupe quotidien et assuré la mise en œuvre effective des plans de continuité d'activité « centres commerciaux » et « pays ».

2.3.5 Détails relatifs aux contrôles financiers

Organisation comptable et contrôle de gestion

Les travaux comptables sont réalisés par la Direction financière de chaque pays où le Groupe est présent. Les comptes sociaux et consolidés sont élaborés sous la responsabilité de la Direction financière. L'implantation d'un progiciel de gestion intégrée (SAP) au sein du Groupe permet d'enregistrer des opérations quotidiennes et d'alimenter les données comptables de manière intégrée et automatisée. L'ensemble des processus d'élaboration de l'information comptable fait l'objet de programmes de contrôles comptables à différents niveaux, y compris des règles de validation, d'autorisations ainsi que d'instructions relatives à la justification et à la documentation des écritures comptables. La cellule du 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.

Les données financières internes de Klépierre sont certifiées à l'aide d'un outil spécifique dénommé FACT (*Finance Accounting Control Tool*). FACT s'appuie sur une série de mécanismes de validation dans lesquels les collaborateurs responsables de l'évaluation du contrôle comptable certifient la fiabilité des données et le bon fonctionnement des contrôles comptables de base. Ce processus participe au pilotage d'ensemble du contrôle interne comptable au sein du Groupe. Il donne également à la Direction financière, responsable de l'élaboration et de la qualité des états financiers consolidés du Groupe, le niveau d'assurance requis quant à l'exactitude des états financiers de chaque entité. Le contenu des certificats est mis à jour chaque trimestre par la cellule du contrôle interne comptable et couvre, entre autres, les exigences réglementaires en termes de contrôle interne comptable. Le contenu des certificats est approuvé par le Directeur financier adjoint.

Le système de reporting présent dans tous les pays 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 rapports élaborés par les pays sont revus chaque trimestre par la Direction du contrôle de gestion, qui effectue également un rapprochement complet de 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 des comptabilités et de la consolidation. L'outil de consolidation, déployé dans quasiment toutes les principales filiales de Klépierre, est alimenté par la Direction financière de chaque pays. Un outil de reporting spécifique est utilisé pour enregistrer les engagements hors bilan. Ainsi, chaque unité de reporting peut effectuer un reporting de ses engagements hors bilan et la Direction de la consolidation peut suivre les contrôles et les données sur la consolidation.

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

2.3.6 Transfert de risques aux assurances

Le Groupe mène une politique de prévention des risques qui comporte des mesures de réduction de leur probabilité et de leur impact. Cette politique facilite les négociations avec les assureurs tant en ce qui concerne les garanties que les primes.

Le Groupe est assuré par des programmes d'assurance qui sont souscrits auprès d'un nombre restreint d'assureurs et dans le cadre de programmes Groupe afin de faciliter la gestion de ses sinistres et d'obtenir des économies d'échelle. Pour les mêmes raisons, le Groupe fait principalement appel à un seul courtier, lui-même mondialement reconnu.

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

Les polices d'assurance opérationnelles du Groupe se divisent en trois catégories :

- assurances de dommages aux biens ;
- assurances portant sur la construction et les travaux ;
- assurances de responsabilité civile.

Les programmes liés à l'exploitation des centres commerciaux sont renouvelés pour un an, à la date du 1^{er} juillet. Les autres sont renouvelés à des dates différentes qui peuvent correspondre à l'année civile ou à la date de démarrage des travaux de construction.

Au 1^{er} juillet 2020, l'ensemble des primes s'élevait à 8,8 millions d'euros. La plupart de ces primes ont été facturées directement à des tiers (notamment syndicats des copropriétaires, foncières, etc.) puis le cas échéant, refacturées aux locataires conformément aux stipulations des baux.

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

- le contrôle des variations de périmètres de consolidation et les rapprochements des capitaux propres ;
- l'analyse de la justification de tous les ajustements de consolidation ;
- l'analyse et la justification des écarts par rapport aux budgets et aux prévisions ;
- l'analyse des mouvements des éléments et des soldes du bilan.

À chaque arrêté trimestriel, la Direction des comptabilités et de la consolidation met en place un processus de certification interne des données comptables communiquées par pays ainsi que des contrôles réalisés. Dans le cadre de ce processus, la Direction financière de chaque pays atteste :

- de la fiabilité et de la conformité des données comptables transmises à la réglementation en vigueur et aux normes du Groupe ;
- du bon fonctionnement du système de contrôle interne comptable permettant de garantir la qualité des données comptables ;
- des événements significatifs survenus après la clôture ainsi que de leur impact financier sur les comptes consolidés.

La clarté de l'information financière et la conformité des méthodes comptables font l'objet de la surveillance exercée par le Comité d'audit, ainsi que par les Commissaires aux comptes.

Pour tous les programmes d'assurance

- Les limites des garanties sont conformes à celles d'une foncière d'envergure internationale.
- Les franchises varient selon les programmes concernés.
- Les exclusions prévues contractuellement sont conformes aux pratiques du marché.

Il n'existe pas à ce jour à l'intérieur du Groupe de captive d'assurance ni de courtage.

En ce qui concerne l'épidémie de Covid-19, des échanges sont actuellement en cours avec les assureurs portant sur la prise en charge éventuelle des pertes de revenus du fait des décisions administratives ordonnant la fermeture au premier semestre de 2020 de certains magasins. Le Groupe ne dispose pas à ce stade d'une visibilité suffisante quant à la prise en charge par les assureurs des conséquences de ces sinistres.

Assurances de dommages aux biens

Les actifs peuvent être garantis dans le cadre d'un programme souscrit par le Groupe pour son compte et celui de ses mandants ou, à titre exceptionnel, dans le cadre de contrats souscrits par des copropriétaires.

Le programme défini par le Groupe prévoit la mise en place dans chaque pays d'un contrat d'assurance correspondant aux meilleurs standards locaux, réassuré par la police Master souscrite en France. Les conditions d'assurances sont négociées pour l'ensemble du Groupe dans la police Master qui est la police de référence du Groupe.

Ces contrats couvrent les actifs en cas de dommages aux biens tels que notamment les incendies, dégâts des eaux, sinistres liés au terrorisme ou aux violences politiques ainsi que les pertes d'exploitation et les pertes de loyers, dans les limites contractuelles prévues dans la police Master.

Les garanties prévues par la police Master sont identiques pour tous les actifs quelle que soit la localisation des sites.

Les actifs immobiliers du Groupe sont assurés à hauteur de leur valeur de reconstruction à neuf. Les valeurs de reconstruction à neuf sont régulièrement évaluées par des experts externes.

Assurances de construction et travaux

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. Ainsi en France, des couvertures d'assurance dommages-ouvrage sont souscrites lorsque les travaux sont soumis à cette obligation.

Assurances de responsabilité civile

Les assurances de responsabilité civile ont pour objet 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. Ainsi les filiales françaises entrant dans le champ de la loi Hoguet bénéficient des couvertures obligatoires à ce titre.

Elles garantissent également la responsabilité des propriétaires d'actifs (tiers ou appartenant au Groupe), la responsabilité civile des différentes entités de gestion (AFUL, syndicats de copropriété) ainsi que la responsabilité civile environnementale.



Activité de l'exercice

3.1	LIMITATION DE L'IMPACT DE LA CRISE DE LA COVID-19	60
3.2	APERÇU DES ACTIVITÉS	61
3.2.1	Environnement économique	61
3.2.2	Environnement opérationnel	61
3.2.3	Chiffre d'affaires des commerçants	63
3.2.4	Recouvrement des loyers	64
3.2.5	Revenus locatifs bruts et nets	64
3.2.6	Activité locative	66
3.2.7	Échéancier des baux	66
3.3	ACTIVITÉ PAR RÉGION	67
3.3.1	France-Belgique	67
3.3.2	Italie	67
3.3.3	Scandinavie	68
3.3.4	Ibérie	69
3.3.5	Europe centrale et autres	70
3.3.6	Pays-Bas	70
3.3.7	Allemagne	71
3.3.8	Autres actifs de commerce	71
3.4	CASH-FLOW NET COURANT	72
3.4.1	Contribution des sociétés mises en équivalence	73
3.5	INVESTISSEMENTS, DÉVELOPPEMENTS ET CESSIONS	74
3.5.1	Investissements	74
3.5.2	Pipeline de développement	74
3.5.3	Cessions	75
3.5.4	Investissements financiers	75
3.6	RÉSULTAT SOCIAL ET DISTRIBUTION	76
3.6.1	Compte de résultat simplifié de la société mère Klépierre SA	76
3.6.2	Dividendes	76
3.7	ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE	77
3.7.1	Évaluation du patrimoine	77
3.7.2	Activités de gestion	81
3.8	POLITIQUE DE FINANCEMENT	82
3.8.1	Ressources financières	82
3.8.2	Couverture du risque de taux	84
3.8.3	Coût de l'endettement	84
3.8.4	Notations et covenants	85
3.9	INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE EPRA	86
3.9.1	Résultat net EPRA	87
3.9.2	Indicateurs EPRA de l'actif net réévalué	87
3.9.3	Taux de rendement initial net EPRA	90
3.9.4	Taux de vacance EPRA	90
3.9.5	Ratio de coûts EPRA	91
3.9.6	Investissements EPRA	91
3.10	PERSPECTIVES	92

3.1 LIMITATION DE L'IMPACT DE LA CRISE DE LA COVID-19

En 2020, la pandémie de Covid-19 a provoqué un choc sanitaire, économique et social mondial. Les confinements et les restrictions ont eu un impact important sur les activités de Klépierre, que le Groupe est toutefois parvenu à préserver malgré un contexte inédit et qui demeure incertain.

Dès le début de la première vague de Covid-19 en Europe continentale fin février 2020, le Groupe a mis en place une cellule de gestion de crise épaulée par des experts externes, afin d'atténuer l'impact de l'épidémie sur les consommateurs et les enseignes de ses centres commerciaux, ainsi que sur les collaborateurs du Groupe. Cette équipe a coordonné la réponse de Klépierre à la crise dans chaque zone touchée, en veillant à ce que ses activités respectent en temps réel les mesures instaurées par les pouvoirs publics. Le Groupe a adapté en continu son organisation et ses ressources opérationnelles afin d'assurer les meilleures conditions sanitaires et de sécurité possibles tout en maintenant la continuité des activités. Conformément aux recommandations des autorités de santé et des pouvoirs publics, le Groupe a également adapté ses conditions de travail en recourant largement au télétravail et en fournissant rapidement à tous les collaborateurs les équipements et outils informatiques nécessaires.

À l'issue de la levée des premières restrictions, les centres commerciaux de Klépierre ont commencé à rouvrir à partir de début mai, et ont connu un redémarrage encourageant, ce qui démontre la résilience de l'activité des centres commerciaux en général, et la pertinence des centres de Klépierre pour répondre à la demande des consommateurs. Le comportement des consommateurs n'a pas radicalement changé lors de la réouverture, le chiffre d'affaires total des enseignes s'établissant à 90 % du niveau de l'année dernière au troisième trimestre 2020. En revanche, en raison de l'adoption généralisée du télétravail et du coup d'arrêt de la saison touristique (contraction de près de 80 % du tourisme international en 2020), le retour des consommateurs dans des lieux généralement très fréquentés par des voyageurs et des touristes a été plus limité. Dans cet environnement

très imprévisible, l'épargne des ménages a nettement augmenté, constituant un important réservoir de consommation potentiel lorsque la situation finira par se stabiliser. Toutefois, avec la résurgence de la pandémie depuis fin octobre, la plupart des pays européens ont à nouveau imposé des restrictions qui ont mécaniquement pénalisé les activités de Klépierre.

Depuis la première vague de fermetures, les équipes de Klépierre travaillent en étroite collaboration avec les locataires pour leur apporter la flexibilité nécessaire, notamment en adaptant les échéances de paiement et en accordant des exonérations partielles de loyer pour préserver leur trésorerie. Considérant que les loyers restent contractuellement dus pendant les périodes de fermeture, la Direction de Klépierre a engagé des négociations avec les commerçants pour proposer à ceux qui en avaient besoin des réductions de loyer en contrepartie de la prolongation des baux.

Du point de vue financier, le Groupe a pris une série de mesures visant à limiter les décaissements, notamment les dépenses d'investissement non essentielles et les charges d'exploitation non liées au personnel, tout en accélérant son plan de refinancement afin d'éviter tout problème de refinancement important jusqu'en mai 2024 et de préserver la solidité de sa position de liquidité.

Malgré l'épidémie, le Groupe a accéléré la mise en œuvre de son ambitieuse feuille de route extra-financière. Durant l'année, le Groupe a réduit de 16 % l'intensité énergétique de ses centres commerciaux et de 30 % ses émissions de gaz à effet de serre à périmètre constant. En 2020, les centres commerciaux de Klépierre ont continué de servir activement leurs parties prenantes et de valoriser les territoires dans lesquels ils sont ancrés. La quasi-totalité des centres commerciaux du Groupe a contribué à l'emploi local au travers d'actions ciblées, a mis à disposition des espaces pour des initiatives locales et a organisé des collectes au profit d'associations caritatives locales.

3.2 APERÇU DES ACTIVITÉS

3.2.1 Environnement économique

Afin de contenir l'épidémie, la plupart des pays ont instauré différentes restrictions – confinements, couvre-feux et fermetures de magasins – qui ont entraîné une forte contraction de l'activité économique, le produit intérieur brut (PIB) de la zone euro, tel que déterminé par l'OCDE, accusant une baisse de 7,5 % en 2020. Dans ce contexte, le taux de chômage a augmenté à 8,1 %, tandis que l'inflation est tombée à un niveau proche de zéro.

Pour préserver l'économie, les pays ont, en majorité, mis en œuvre des plans importants comprenant des mesures telles que le chômage partiel, des politiques de relance budgétaire, la prise en charge de coûts fixes, des prêts garantis par l'État et des garanties et des programmes

spécifiques ciblant les secteurs particulièrement touchés, notamment l'hôtellerie, le divertissement et les petites entreprises.

Début 2021, la situation sanitaire reste très volatile et plusieurs pays ont à nouveau instauré des mesures de confinement. Toutefois, la diffusion généralisée de vaccins dans toute l'Europe et la mise en œuvre rapide du plan de relance de l'Union européenne, associées à la politique monétaire accommodante de la Banque centrale européenne et aux mesures fiscales nationales de soutien, devraient restaurer la confiance et la consommation, contribuant ainsi à la résilience de l'économie en 2021 avec un rebond du produit intérieur brut attendu à 3,6 %.

PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES POUR 2020 ET 2021 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Pays/zone	Croissance du PIB réel			Taux de chômage			Taux d'inflation		
	2019	2020E	2021E	2019	2020E	2021E	2019	2020E	2021E
ZONE EURO	1,3 %	- 7,5 %	3,6 %	7,5 %	8,1 %	9,5 %	1,2 %	0,3 %	0,7 %
France	1,5 %	- 9,1 %	6,0 %	8,4 %	8,4 %	10,5 %	1,3 %	0,5 %	0,4 %
Belgique	1,7 %	- 7,5 %	4,7 %	5,4 %	5,7 %	7,9 %	1,2 %	0,5 %	0,7 %
Italie	0,3 %	- 9,1 %	4,3 %	9,9 %	9,4 %	11,0 %	0,6 %	- 0,1 %	0,4 %
Scandinavie									
Norvège	0,9 %	- 1,2 %	3,2 %	3,7 %	4,5 %	5,0 %	2,2 %	1,5 %	1,9 %
Suède	1,4 %	- 3,2 %	3,3 %	6,8 %	8,6 %	9,0 %	1,8 %	0,6 %	1,1 %
Danemark	2,8 %	- 3,9 %	1,8 %	5,0 %	5,7 %	6,2 %	0,8 %	0,4 %	0,7 %
Ibérie									
Espagne	2,0 %	- 11,6 %	5,0 %	14,1 %	15,8 %	17,4 %	0,8 %	- 0,3 %	0,4 %
Portugal	2,2 %	- 8,4 %	1,7 %	6,5 %	7,3 %	9,5 %	0,3 %	- 0,2 %	- 0,2 %
Europe centrale et autres									
République tchèque	2,3 %	- 6,8 %	1,5 %	2,0 %	2,6 %	3,6 %	2,8 %	3,3 %	2,2 %
Pologne	4,5 %	- 3,5 %	2,9 %	3,3 %	3,8 %	5,5 %	2,2 %	3,4 %	2,3 %
Turquie	0,9 %	- 1,3 %	2,9 %	13,7 %	12,5 %	14,8 %	15,2 %	12,0 %	11,9 %
Pays-Bas	1,6 %	- 4,6 %	0,8 %	3,4 %	4,1 %	6,1 %	2,7 %	1,0 %	0,9 %
Allemagne	0,6 %	- 5,5 %	2,8 %	3,1 %	4,2 %	4,8 %	1,4 %	0,4 %	1,1 %

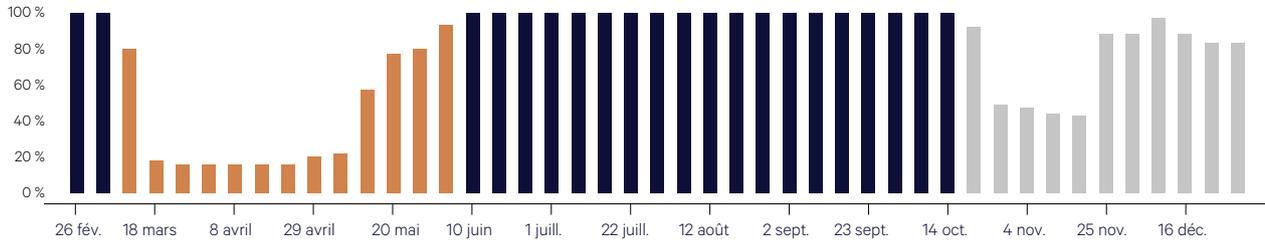
Source : Perspectives économiques de l'OCDE, décembre 2020.

3.2.2 Environnement opérationnel

En 2020, la plupart des activités de Klépierre ont été affectées par la pandémie de Covid-19 et les mesures de confinement mises en place dans toute l'Europe, qui ont stoppé l'activité des centres commerciaux dans certaines régions. En fonction de l'intensité de la propagation du virus, les pouvoirs publics ont choisi des mesures de confinement dont la fermeture totale des magasins ainsi que d'autres restrictions commerciales, dans les pays où Klépierre est présente :

- pour contenir la première vague, des mesures de confinement ont été mises en place de la mi-mars jusqu'au début du mois de juin au plus tard, sauf en Norvège, en Suède et aux Pays-Bas ;
- les restrictions ont ensuite été progressivement assouplies, conduisant à la réouverture des centres commerciaux et à la reprise des activités ;

- pour contenir la deuxième vague, des restrictions plus ciblées ont été mises en œuvre (notamment dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, ainsi que du divertissement), afin de préserver l'économie, avec des résultats différents selon les pays. Bien que la France, la République tchèque, la Pologne, les Pays-Bas et l'Allemagne, par exemple, aient imposé un deuxième confinement en novembre et/ou décembre (voir la section « Restrictions en 2021 » ci-après), l'Italie a pour sa part choisi de fermer les centres commerciaux le week-end, l'Espagne a décidé une fermeture des centres commerciaux dans certaines villes ainsi que d'importantes restrictions de déplacement, tandis que d'autres pays ont globalement maintenu les magasins ouverts.

CENTRES COMMERCIAUX OUVERTS EN POURCENTAGE DE LA VALEUR BRUTE DES ACTIFS (part du Groupe)


Dans ce contexte, à l'échelle du Groupe, les magasins ont été fermés pendant 2,1 mois en moyenne du fait du confinement.

DURÉE DE LA PÉRIODE DE FERMETURE EN ÉQUIVALENT DES LOYERS ET CHARGES ANNUELS

(part totale, hors charges et TVA) (par région)

En mois	Durée moyenne de fermeture
France-Belgique	2,5
Italie	2,6
Scandinavie	0,5
Ibérie	2,1
Europe centrale et autres	1,9
Pays-Bas	1,0
Allemagne	1,4
TOTAL	2,1

Les restrictions en vigueur au 23 mars 2021 comprennent ⁽¹⁾:

- **des mesures de confinement total** : en France, en Italie, au Danemark, en Allemagne, aux Pays-Bas, au Portugal, en Pologne et en République tchèque, la fermeture de tous les commerces, autres que ceux de première nécessité, a été ordonnée (notamment les magasins alimentaires, les épiceries et les pharmacies);

- **des mesures de confinement partiel / restrictions limitées** : Dans la région d'Oslo (Norvège), un confinement ciblé a été mis en place. Par ailleurs, les centres en Suède, en Belgique et en Espagne sont ouverts.

Ainsi, 38 % des magasins (en loyers) sont ouverts et opérationnels, et toutes les mesures nécessaires sont prises pour assurer la protection des visiteurs et du personnel à travers l'application de protocoles sanitaires stricts.

(1) Cette information ne fait pas partie du rapport de gestion arrêté par le Directoire le 10 février 2021.

3.2.3 Chiffre d'affaires des commerçants

En 2020, le **chiffre d'affaires des commerçants**⁽¹⁾ s'élève à 89 % du niveau de l'année dernière, prouvant la résilience de l'activité dans un contexte sanitaire difficile, et la reprise rapide enregistrée à la suite des confinements instaurés dans les différents pays d'Europe. Les actifs du Groupe ont affiché des performances meilleures qu'anticipé, notamment pour les centres commerciaux de proximité (94 % du niveau de l'an dernier), hormis ceux situés à proximité de nœuds de transport, qui ont été affectés par le manque de voyageurs et de touristes.

En tenant compte des 2,1 mois de fermeture, le chiffre d'affaires total des commerçants des centres commerciaux de Klépierre s'établit à 72 % du niveau de l'année dernière, principalement en raison de l'impact des confinements. Par pays, l'ampleur de la baisse est étroitement liée à la nature et la durée des restrictions. Par exemple, le chiffre d'affaires des commerçants scandinaves (restrictions moins sévères) a diminué de 13 %, tandis que le chiffre d'affaires des commerçants d'Ibérie et d'Italie (où les magasins sont restés fermés pendant respectivement 2,1 et 2,6 mois) a baissé de 39 % et 34 % durant l'année.

Par zones géographiques⁽¹⁾, la France (où le chiffre d'affaires des commerçants atteint 94 % du niveau de l'an dernier) a enregistré deux reprises fortes et rapides des ventes à l'issue des confinements

instaurés de mars à début juin et en novembre. Le chiffre d'affaires des commerçants s'y élevait à 94 % du niveau de l'an dernier au troisième trimestre, dépassant même le niveau de 2019 au mois de décembre (+ 1 %). En Scandinavie, l'activité a également été assez soutenue (93 % du niveau de l'année dernière), notamment en Norvège, où le chiffre d'affaires était globalement stable par rapport à 2019.

À l'inverse, dans les pays qui ont subi des restrictions longues et des conditions sanitaires plus difficiles, tels que l'Ibérie (78 % du niveau de l'an dernier) et l'Italie (87 %), le chiffre d'affaires des commerçants a été plus faible.

Enfin, sur le plan **sectoriel**⁽¹⁾, les segments Culture, cadeaux et loisirs (94 % du niveau de 2019), Supermarchés (97 % du niveau de 2019) et Santé et beauté (92 % du niveau de 2019) ont affiché des performances robustes, et celui de l'Équipement de la maison (+ 4 %) a même dépassé son niveau d'avant crise.

Toutefois, les segments Alimentation et restauration (82 % du niveau de 2019) et Mode (85 % du niveau de 2019) ont été plus sévèrement touchés par l'environnement difficile et les mesures sanitaires défavorables.

ÉVOLUTION DES CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS SUR LES 12 DERNIERS MOIS (par pays)

Pays/zone	Variation du chiffre d'affaires des commerçants ^(a)		Poids (en % du chiffre d'affaires total)
	Excluant les jours de fermeture	Incluant les jours de fermeture	
France	- 6 %	- 27 %	35 %
Belgique	- 13 %	- 29 %	2 %
France-Belgique	- 6 %	- 27 %	36 %
Italie	- 13 %	- 34 %	22 %
Norvège	- 1 %	- 4 %	10 %
Suède	- 15 %	- 15 %	7 %
Danemark	- 6 %	- 24 %	4 %
Scandinavie	- 7 %	- 13 %	21 %
Espagne	- 24 %	- 40 %	6 %
Portugal	- 18 %	- 34 %	2 %
Ibérie	- 22 %	- 39 %	8 %
République tchèque	- 15 %	- 36 %	2 %
Pologne	- 20 %	- 34 %	2 %
Turquie	- 1 %	- 21 %	2 %
Europe centrale et autres	- 13 %	- 31 %	7 %
Pays-Bas	- 19 %	- 20 %	3 %
Allemagne	- 13 %	- 28 %	3 %
TOTAL	- 11 %	- 28 %	100 %

(a) La variation s'entend sur une base comparable de centres commerciaux, hors cessions et acquisitions d'actifs.

ÉVOLUTION DES CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS SUR LES 12 DERNIERS MOIS, HORS JOURS DE FERMETURE (par secteur)

	Variation du chiffre d'affaires des commerçants ^(a)	Poids (en % du chiffre d'affaires total)
Mode	- 15 %	36 %
Culture, cadeaux et loisirs	- 6 %	19 %
Santé et beauté	- 8 %	15 %
Alimentation et restauration	- 18 %	9 %
Équipement de la maison	+ 4 %	14 %
Autres	- 16 %	7 %
TOTAL	- 11 %	100 %

(a) La variation s'entend sur une base comparable de centres commerciaux, hors cessions et acquisitions d'actifs.

(1) Évolution des chiffres d'affaires des commerçants, hors jours de fermeture.

3.2.4 Recouvrement des loyers

En 2020, le Groupe a facturé des loyers et des charges pour un montant total de 1 381,8 millions d'euros.

Nous prévoyons de collecter 84 % du montant total facturé. Au 1^{er} février 2021, nous avons déjà collecté 81 %, tandis que 32 millions d'euros restent à collecter. Net des concessions de loyers (116 millions d'euros, dont 102 millions d'euros affectant les revenus locatifs nets de 2020), le taux de collecte s'établira à 91 %. Le montant résiduel

(108 millions d'euros) a fait l'objet de provisions pour créances douteuses et concerne principalement les restaurants, les cinémas, les agences de voyage et les locataires insolvable et/ou en faillite.

Ce taux de collecte a varié d'un trimestre à l'autre, en fonction des confinements instaurés au deuxième et au quatrième trimestres (taux de collecte brut de respectivement 64 % et 79 %), tandis qu'il a été plus élevé lorsque les magasins étaient ouverts (98 % au premier trimestre et 94 % au troisième trimestre).

TAUX DE COLLECTE DES LOYERS ET DES CHARGES ATTENDU ^(a) (en part totale, hors TVA)

Pays/zone	Facturés (en millions d'euros)	T1 2020	T2 2020	T3 2020	T4 2020	Exercice 2020
France-Belgique	538,5	99 %	53 %	96 %	73 %	80 %
Italie	215,8	93 %	50 %	90 %	67 %	75 %
Scandinavie	211,7	99 %	93 %	98 %	98 %	97 %
Ibérie	154,7	97 %	64 %	87 %	75 %	81 %
Europe centrale et autres	92,8	99 %	81 %	92 %	82 %	89 %
Pays-Bas	84,9	100 %	83 %	97 %	91 %	93 %
Allemagne	61,8	99 %	69 %	91 %	96 %	89 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	1 360,1	98 %	65 %	94 %	79 %	84 %
Autres actifs de commerce	21,7	98 %	47 %	98 %	47 %	75 %
TOTAL	1 381,8	98 %	64 %	94 %	79 %	84 %

(a) Au 31 décembre 2020, hors sociétés mises en équivalence. Les taux de collecte attendus en Ibérie et en Europe centrale et autres tiennent compte des réglementations locales au Portugal et en Pologne qui pourraient, à terme, faire légèrement baisser les taux de collecte des loyers (voir la section 3.3 « Activité par région »).

3.2.5 Revenus locatifs bruts et nets

RAPPROCHEMENT ENTRE LOYERS ET CHARGES FACTURÉS ET REVENUS LOCATIFS BRUTS (en part totale)

En millions d'euros	2020
Loyers et charges facturés	1 381,8
Charges	- 241,9
Concessions de loyer (trésorerie)	- 116,0
Étalement des concessions de loyers ^(a)	24,3
Autres	14,2
REVENUS LOCATIFS BRUTS	1 062,4

(a) En raison de la Covid-19.

REVENUS LOCATIFS BRUTS (en part totale)

En millions d'euros	2020	2019	Variation à périmètre courant
France-Belgique	390,4	446,0	- 12,5 %
Italie	173,7	205,7	- 15,6 %
Scandinavie	167,3	186,1	- 10,1 %
Ibérie	115,7	137,7	- 16,0 %
Europe centrale et autres	76,0	109,8	- 30,7 %
Pays-Bas	73,1	81,4	- 10,2 %
Allemagne	47,4	51,9	- 8,8 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	1 043,6	1 218,6	- 14,4 %
Autres actifs de commerce	18,8	23,7	- 20,6 %
TOTAL	1 062,4	1 242,3	- 14,5 %

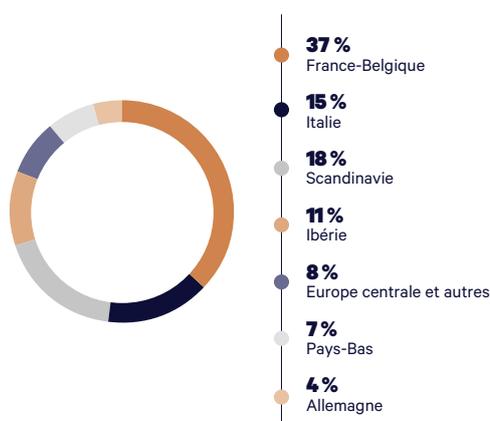
REVENUS LOCATIFS NETS (en part totale)

En millions d'euros	2020	2019	Variation à périmètre courant	Variation hors cessions et effets de change	Impact de l'indexation
France-Belgique	308,7	410,2	- 24,7 %	- 24,5 %	+ 2,1 %
Italie	128,3	193,3	- 33,6 %	- 33,2 %	+ 0,4 %
Scandinavie	148,5	168,1	- 11,7 %	- 10,1 %	+ 1,3 %
Ibérie	95,5	126,5	- 24,5 %	- 22,4 %	+ 0,5 %
Europe centrale et autres	63,4	100,9	- 37,2 %	- 21,9 %	+ 1,4 %
Pays-Bas	59,4	68,9	- 13,8 %	- 8,9 %	+ 1,3 %
Allemagne	30,5	40,0	- 23,6 %	- 23,6 %	-
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	834,3	1 108,0	- 24,7 %	- 22,5 %	+ 1,3 %
Autres actifs de commerce	11,9	22,6	- 47,4 %		
TOTAL	846,2	1 130,6	- 25,2 %		

Les revenus locatifs nets s'élevaient à 846,2 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de 25,2 % par rapport à 2019 en part totale et à périmètre courant soit :

- une réduction de 210,5 millions d'euros liée aux concessions de loyers et aux provisions pour créances douteuses (se référer à la section 3.2.4 « Recouvrement des loyers ») ;
- une diminution mécanique de 29,5 millions d'euros des revenus variables (- 26 %), dont les loyers indexés sur le chiffre d'affaires et les revenus de parkings, et la baisse des activités de specialty leasing ;

- un impact négatif de 31,9 millions d'euros lié aux cessions et principalement à la vente du portefeuille hongrois fin 2019 ; et
- 12,4 millions d'euros d'effets de change défavorables et d'autres éléments non récurrents, partiellement compensés par les nouveaux loyers issus des extensions ou opérations de développement récentes.

RÉPARTITION DES REVENUS LOCATIFS NETS DES CENTRES COMMERCIAUX PAR RÉGION POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020 (en part totale)

EFFET DE CHANGE SUR LES REVENUS LOCATIFS NETS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

	À change constant	À change courant	Impact du change sur la variation des revenus
Norvège	- 1,8 %	- 11,0 %	- 924 pb
Suède	- 13,0 %	- 12,2 %	+ 87 pb
Danemark	- 14,8 %	- 14,7 %	+ 14 pb
Scandinavie	- 10,1 %	- 12,6 %	- 255 pb
République tchèque	- 13,7 %	- 13,7 %	-
Pologne	- 22,5 %	- 22,5 %	-
Turquie	- 44,4 %	- 56,1 %	- 1 171 pb
Europe centrale et autres	- 21,9 %	- 24,9 %	- 298 pb
TOTAL	- 22,5 %	- 23,1 %	- 57 pb

3.2.6 Activité locative

En 2020, l'**activité locative** a principalement porté sur la conclusion d'accords relatifs aux périodes de fermeture, afin d'optimiser la collecte des loyers et/ou de prolonger les baux de certains magasins. À ce jour, 4 972 accords ont été conclus avec des enseignes, accordant des concessions de loyers pour les périodes de fermeture. En échange de ces abattements de loyers, le Groupe a obtenu la prolongation d'une durée de 1,9 an en moyenne sur 1 933 baux, garantissant ainsi des loyers pour un montant comparable à celui des concessions.

Dans ce contexte sanitaire sans précédent, l'activité locative a naturellement ralenti, avec 951 baux signés en 2020 contre 1 598 l'an dernier, générant un taux de réversion positif de 4,5 %. Le ralentissement de l'activité locative a été le principal facteur de la baisse du **taux d'occupation** (le taux de vacance EPRA a progressé de 180 points de base pour atteindre 4,8 %) tandis que le nombre de départs a été globalement en ligne avec celui de 2019.

Parmi les opérations conclues au cours de l'année, Klépierre a signé en décembre un accord structurel avec l'enseigne internationale Primark pour l'ouverture de six nouveaux magasins en France et en Italie. Ces signatures illustrent le partenariat de long terme entre les deux sociétés et la capacité de Klépierre à adapter ses centres commerciaux pour soutenir le développement des enseignes en croissance. Les nouveaux magasins viendront compléter les 11 boutiques Primark existantes

dans le portefeuille de Klépierre, le dernier en date, d'une superficie de 6 650 m², ayant ouvert à Belle Épine (région parisienne, France) début juillet.

Le Groupe a également continué à soutenir la dynamique de croissance des enseignes tendances, comme en témoigne la signature de baux avec la chaîne de magasins bon marché Normal, l'enseigne *high-tech* Hubsid et la marque de cosmétiques Rituals. En outre, le spécialiste des smartphones Huawei a ouvert ses deux premiers magasins dans des centres commerciaux Klépierre à La Gavia (Madrid, Espagne) et Créteil Soleil (région parisienne, France), tandis que Swarovski a ouvert une nouvelle boutique à Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) et que Pandora a inauguré de nouveaux *flagships* à Globo (Milan, Italie) et à Sadyba Best Mall (Varsovie, Pologne). Au cours de l'année, Klépierre a également conclu des accords dans le secteur du sport, avec l'ouverture de nouveaux magasins Decathlon (Nový Smíchov, Prague), XXL (Gulskogen, région d'Oslo), Nike (Assago, Milan) et JD Sports (Mayol, Toulon, Tourville-la-Rivière près de Rouen). Enfin, le Groupe a continué à élargir l'offre de restauration en déployant le concept Destination Food®, notamment à Emporia (Malmö, Suède) et Nový Smíchov (Prague, République tchèque), accueillant un large éventail de locataires, des concepts locaux aux enseignes internationales.

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Pays/zone	Baux renouvelés et recommercialisés (en millions d'euros)	Réversion (en %)	Réversion (en millions d'euros)	Taux d'effort ^(a)	Taux de vacance EPRA
France-Belgique	26,6	+ 3,4 %	0,9	13,5 %	5,1 %
Italie	15,7	+ 5,3 %	0,8	11,0 %	2,4 %
Scandinavie	15,9	- 1,1 %	- 0,2	12,7 %	6,9 %
Ibérie	11,0	+ 16,9 %	1,6	16,2 %	5,9 %
Europe centrale et autres	8,9	+ 10,4 %	0,8	15,6 %	5,1 %
Pays-Bas	2,8	- 2,9 %	- 0,1	-	4,3 %
Allemagne	3,0	- 6,6 %	- 0,2	11,7 %	5,9 %
TOTAL	83,9	+ 4,5 %	3,6	13,2 %	4,8 %

Tous les actifs (y compris les sociétés mises en équivalence) sont présentés à 100 %.

(a) Taux d'effort. Dans cette situation sans précédent, le taux d'effort représente le ratio des loyers collectés rapportés au chiffre d'affaires des commerçants (y compris les périodes de fermeture).

Taux d'effort non calculé pour les Pays-Bas, car seuls quelques commerçants néerlandais communiquent leur chiffre d'affaires à Klépierre.

3.2.7 Échéancier des baux

ÉCHÉANCIER DES BAUX DES CENTRES COMMERCIAUX (en pourcentage des loyers minima garantis)

Pays/zone	≤ 2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028+	Total	Durée moyenne résiduelle ^(b)
France	15,3 %	7,3 %	9,0 %	9,2 %	7,6 %	7,7 %	9,0 %	9,0 %	26,0 %	100,0 %	4,5
Belgique	1,1 %	2,3 %	3,3 %	52,1 %	4,4 %	6,5 %	7,8 %	4,6 %	18,1 %	100,0 %	4,7
France-Belgique	14,8 %	7,1 %	8,8 %	10,8 %	7,5 %	7,6 %	9,0 %	8,9 %	25,7 %	100,0 %	4,5
Italie	15,5 %	14,0 %	12,9 %	10,4 %	10,4 %	9,9 %	7,1 %	4,1 %	15,7 %	100,0 %	3,7
Danemark ^(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Norvège	1,3 %	16,2 %	12,3 %	22,5 %	18,3 %	16,0 %	3,3 %	1,1 %	9,0 %	100,0 %	3,3
Suède	1,3 %	13,3 %	29,6 %	20,5 %	19,7 %	8,3 %	5,3 %	2,0 %	2,0 %	100,0 %	3,5
Scandinavie	1,3 %	15,0 %	19,4 %	21,7 %	18,9 %	12,8 %	4,1 %	0,7 %	6,1 %	100,0 %	3,4
Espagne	2,0 %	7,8 %	8,0 %	11,1 %	11,4 %	8,5 %	10,9 %	5,1 %	35,4 %	100,0 %	6,5
Portugal	1,6 %	14,8 %	11,4 %	16,0 %	14,9 %	10,3 %	6,7 %	2,9 %	21,4 %	100,0 %	4,9
Ibérie	1,9 %	9,1 %	8,6 %	12,1 %	12,0 %	8,8 %	10,1 %	4,6 %	32,7 %	100,0 %	6,2
République tchèque	0,3 %	19,4 %	20,2 %	21,8 %	12,6 %	8,4 %	6,4 %	2,3 %	8,5 %	100,0 %	3,2
Pologne	0,2 %	22,3 %	23,6 %	12,9 %	11,4 %	7,8 %	11,0 %	2,6 %	8,3 %	100,0 %	2,6
Turquie	2,9 %	18,6 %	20,9 %	26,3 %	8,3 %	11,5 %	1,7 %	1,9 %	7,8 %	100,0 %	3,2
Europe centrale et autres	0,9 %	20,2 %	21,6 %	19,7 %	11,2 %	8,9 %	7,0 %	2,3 %	8,3 %	100,0 %	3,0
Pays-Bas	0,4 %	5,4 %	5,6 %	1,3 %	3,0 %	1,4 %	4,3 %	16,6 %	62,0 %	100,0 %	7,1
Allemagne	0,3 %	5,4 %	35,2 %	13,9 %	13,4 %	4,7 %	7,7 %	2,8 %	16,6 %	100,0 %	4,0
TOTAL	10,3 %	10,4 %	12,5 %	12,3 %	10,1 %	8,6 %	7,8 %	6,1 %	21,9 %	100,0 %	4,4

(a) Conformément à la législation danoise, les baux sont à durée indéterminée.

(b) Durée moyenne pondérée des baux (nombre d'années).

3.3 ACTIVITÉ PAR RÉGION

3.3.1 France-Belgique (36,5 % des revenus locatifs nets)

REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN FRANCE-BELGIQUE

En millions d'euros	Taux de collecte loyers et charges		Revenus locatifs nets courants			Taux de vacance EPRA	
	Actuel	Attendu	31/12/2020	31/12/2019	Variation	31/12/2020	31/12/2019
France	77 %	80 %	295,2	391,7	- 24,6 %	5,1 %	3,4 %
Belgique	72 %	78 %	13,5	18,5	- 27,0 %	6,0 %	0,8 %
FRANCE-BELGIQUE	77 %	80 %	308,7	410,2	- 24,7 %	5,1 %	3,3 %

Après deux confinements nationaux de mars à mai et de novembre à mi-décembre, le PIB de la **France** a chuté de 9,1 % en 2020. Pour éviter la déstabilisation de l'économie, les pouvoirs publics ont mis en place des mesures d'urgence temporaires, dont un plan de relance à moyen terme de 100 milliards d'euros, le chômage partiel, des mesures de relance budgétaire et des prêts garantis par l'État. Dans ce contexte, les ménages ont massivement choisi l'épargne de précaution (+ 90 milliards d'euros sur l'année), constituant un important réservoir de consommation potentiel lorsque la situation sera stabilisée. Le taux de chômage a atteint 8,4 % en 2020, tandis que l'inflation s'est établie à 0,5 %. Dans une situation sanitaire qui reste incertaine, la croissance du PIB devrait augmenter de 6,0 % en 2021, grâce à l'amélioration des conditions sanitaires et au déploiement de la vaccination, qui devraient soutenir la consommation et l'investissement, tandis que les ménages devraient puiser dans leur épargne abondante.

Dans ces circonstances, le **chiffre d'affaires des commerçants**⁽¹⁾ a atteint 94 % du niveau de 2019, ce qui témoigne du fort rebond post-fermeture. En juillet-août, le chiffre d'affaires a atteint 95 % du niveau de 2019, et a même augmenté de 1 % en décembre (après la fermeture d'un mois en novembre). En tenant compte des 2,5 mois de fermeture, le chiffre d'affaires des commerçants a atteint 73 % du niveau de l'année dernière.

Par **secteur**⁽¹⁾, sur l'ensemble de l'année, l'Équipement de la maison a connu une dynamique très soutenue (+ 6 %), tandis que la Culture, les cadeaux et les loisirs (- 3 %), les Supermarchés (- 3 %) et même la Mode (- 7 %) ont bien résisté. En revanche, avec la fermeture de la plupart des points de vente depuis la mi-octobre, le secteur Alimentation et restauration (- 13 %) a davantage souffert des restrictions sanitaires.

En 2020, les **revenus locatifs nets** se sont établis à 308,7 millions d'euros, en baisse de 24,7 % par rapport à 2019, en grande partie en raison du taux de collecte de 80 % (89 % net des concessions de loyers) et de la baisse des revenus variables.

L'**activité locative** a été principalement axée sur la signature d'accords relatifs aux périodes de fermeture avec les commerçants. Toutefois, Klépierre a également réussi à signer 257 accords de renouvellement/recommercialisation, en diminution de 43 % par rapport à 2019. La baisse de l'activité locative s'est traduite par un recul de 180 points de base du **taux d'occupation** (taux de vacance EPRA de 5,1 %), tandis que le nombre de départs est resté globalement stable.

Parmi les nouveaux baux signés au cours de l'année, on compte une opération emblématique avec Primark en vue de l'ouverture de deux nouveaux *flagships* en France, illustrant la pertinence de la plateforme de Klépierre. En 2020, Primark a également rejoint Belle Épine, le centre commercial de premier plan situé au sud de Paris et récemment acquis, dans lequel Zara et Bershka ont aussi ouvert de nouveaux magasins redimensionnés. Fin septembre, Klépierre a également inauguré le premier magasin Huawei dans le centre commercial français de Créteil Soleil (région parisienne). Le segment Sports a poursuivi sa dynamique de croissance avec l'ouverture de magasins JD Sports à Centre Mayol (Toulon) et à Tourville (Tourville-la-Rivière), l'inauguration de trois boutiques Snipes (Blagnac, Bègles et Belle Épine) et la signature de quatre accords avec Courir. Plus généralement, Klépierre a continué à soutenir l'expansion des enseignes en croissance, comme en témoigne la signature d'un accord portant sur 12 magasins avec l'enseigne de distribution de produits et services technologiques Hubsid, quatre nouveaux magasins Normal, trois boutiques Free, et trois points de vente Rituals.

3.3.2 Italie (15,2 % des revenus locatifs nets)

REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN ITALIE

En millions d'euros	Taux de collecte loyers et charges		Revenus locatifs nets courants			Taux de vacance EPRA	
	Actuel	Attendu	31/12/2020	31/12/2019	Variation	31/12/2020	31/12/2019
ITALIE	72 %	75 %	128,3	193,3	- 33,6 %	2,4 %	1,7 %

En **Italie**, à l'issue du confinement strict imposé de la mi-mars à la mi-mai, les taux de contamination ont fortement diminué avant de rebondir à partir de la mi-octobre, avec des foyers épidémiques dispersés dans différentes régions. Depuis, les pouvoirs publics ont imposé de nouvelles restrictions à l'échelle nationale, qui s'ajoutent aux réglementations locales plus strictes afin de maintenir la distanciation sociale tout en permettant autant que possible la poursuite de l'activité économique. Les décisions du gouvernement pour atténuer les effets sur les entreprises et les ménages ont inclus des mesures telles qu'une politique budgétaire de soutien, le chômage partiel et des crédits d'impôt pour les commerçants. Toutefois, à compter du 5 novembre, les centres commerciaux et lieux analogues ont été contraints par un décret gouvernemental de fermer le week-end, les jours fériés et la veille des jours fériés, ce qui a également pesé sur

l'économie. En conséquence, le PIB pour l'ensemble de l'année 2020 a baissé de 9,1 %. Malgré le soutien du gouvernement pour atténuer l'impact de la Covid-19 sur les entreprises et les ménages, les importantes créations d'emplois récentes ont connu un coup d'arrêt et le taux de chômage a bondi à 9,4 % à la fin de l'année, l'inflation restant pour sa part stable.

Les campagnes de vaccination et les mesures significatives visant à soutenir les dépenses des ménages, ainsi que les mesures de relance budgétaire, devraient entraîner une hausse de la consommation et de l'investissement, favorisant une reprise progressive en 2021 avec une croissance du PIB de 4,3 %. Toutefois, il faudra du temps pour dissiper les incertitudes, notamment en ce qui concerne les exportations et le tourisme, qui continuent de souffrir de l'atonie de la demande mondiale.

(1) Évolution des chiffres d'affaires des commerçants, hors jours de fermeture.

En 2020, le **chiffre d'affaires des commerçants**⁽¹⁾ a atteint 87 % du niveau de l'année dernière, avec une reprise meilleure qu'attendu après la réouverture entre la mi-mai et octobre, avant de refluer à nouveau en novembre et décembre du fait de la détérioration de la situation sanitaire et de l'instauration de nouvelles restrictions. En tenant compte des 2,6 mois de fermeture dus au confinement et aux restrictions nationales, le **chiffre d'affaires des commerçants** pour l'ensemble de l'année a atteint 66 % du niveau enregistré en 2019.

Par **secteur**⁽¹⁾, l'Équipement de la maison a enregistré la meilleure performance, avec un chiffre d'affaires en hausse de 1 %, tandis que l'Alimentation et restauration et la Mode ont atteint respectivement 72 % et 84 % des niveaux de 2019.

Dans ce contexte, les **revenus locatifs nets** en Italie se sont élevés à 128,3 millions d'euros, en baisse de 33,6 % par rapport à l'année dernière, en raison du taux de collecte de 75 % (85 % net des concessions de loyers) et, dans une moindre mesure, de la contraction des revenus variables.

Au-delà des négociations intenses avec les commerçants concernant la période de fermeture (356 contrats signés), l'**activité locative** récurrente a sensiblement ralenti au cours de l'année (150 baux signés contre 368 en 2019). Le ralentissement de la recommercialisation des unités vacantes a entraîné une baisse du **taux d'occupation** (taux de vacance EPRA de 2,4 %, contre 1,7 % au 31 décembre 2019).

Toutefois, le Groupe est parvenu à signer des accords emblématiques avec des enseignes de premier plan, ce qui s'est traduit par un taux de réversion positif de 5,3 %. L'année a été caractérisée par la signature d'un accord significatif avec Primark en vue de l'ouverture de quatre magasins en Italie (Bologne, Naples, Venise et Turin), démontrant l'importance de la plateforme de Klépierre en Italie et son positionnement au cœur des stratégies des enseignes en croissance. En outre, à Porta di Roma (Rome), l'offre de mode a été enrichie par l'ouverture d'un tout nouveau magasin Armani Exchange et par l'arrivée de New Balance en juillet. Enfin, dans le cadre d'un partenariat de longue date avec Klépierre, Nike a dévoilé un nouveau *flagship* à Assago Milanofiori (Milan) tandis que Pandora et KFC ont ouvert à Globo (Milan).

3.3.3 Scandinavie (17,5 % des revenus locatifs nets)

REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN SCANDINAVIE

En millions d'euros	Taux de collecte loyers et charges		Revenus locatifs nets courants			Taux de vacance EPRA	
	Actuel	Attendu	31/12/2020	31/12/2019	Variation	31/12/2020	31/12/2019
Norvège	98 %	99 %	57,4	63,0	- 8,8 %	7,5 %	3,6 %
Suède	92 %	94 %	45,9	52,2	- 12,2 %	5,9 %	4,4 %
Danemark	95 %	97 %	45,2	52,9	- 14,7 %	7,2 %	5,3 %
SCANDINAVIE	95 %	97 %	148,5	168,1	- 11,7 %	6,9 %	4,2 %

Bien que les économies **scandinaves** (Norvège, Suède et Danemark) n'aient pas été exemptes des effets de la pandémie de Covid-19 en 2020, elles n'ont pas toutes été affectées aussi sévèrement que d'autres pays européens, tant sur le plan sanitaire que sur le plan des restrictions. Par exemple, le nombre de cas positifs et de décès est resté relativement faible en **Norvège**, avec des restrictions moins sévères et, par conséquent, une baisse plus limitée du PIB (recul de 1,2 % en 2020), malgré le fléchissement de la demande mondiale de pétrole. Le chômage a augmenté de 3,7 % en 2019 à 4,5 % en 2020, tandis que l'inflation a baissé à 1,5 %. Toutefois, le soutien monétaire important apporté par la Banque centrale de Norvège et les mesures de relance budgétaire devraient inverser la tendance et se traduire par une croissance du PIB de 3,2 % en 2021. En **Suède**, les restrictions initiales ont été moins sévères que dans la plupart des pays, mais depuis septembre, le nombre de cas positifs a augmenté et les règles se sont durcies. Des mesures de relance budgétaire importantes et le chômage partiel ont limité la baisse du PIB à 3,2 % en 2020, tandis que le taux de chômage a augmenté de 6,8 % en 2019 à 8,6 % en 2020. Enfin, au **Danemark**, qui a été dans un premier temps moins affecté par la Covid-19 que d'autres pays, le second confinement à partir du 17 décembre et la faiblesse de la demande extérieure ont pesé sur le PIB en 2020, qui a baissé de 3,9 %. Cependant, des mesures de soutien budgétaire ciblées et les niveaux élevés des investissements publics ont protégé les salariés des effets de la crise et limité la hausse du chômage, qui s'est élevé à 5,7 %.

Au cours de cette période, les différents gouvernements ont mis en œuvre des plans de soutien en faveur des commerçants. En Suède, au Danemark et en Norvège, selon l'ampleur de la baisse du chiffre d'affaires, les entreprises ont pu bénéficier d'une aide publique pour couvrir leurs coûts fixes.

Dans ce contexte, les centres commerciaux scandinaves de Klépierre sont restés largement ouverts sur la période et les commerçants ont enregistré un **chiffre d'affaires excellent**⁽¹⁾, représentant 93 % du niveau de l'année dernière (87 % avec les jours de fermeture), notamment grâce à un début d'année dynamique (le chiffre d'affaires des commerçants a augmenté de 6,5 % sur les deux premiers mois de 2020) et à des restrictions généralement moins sévères, qui ont permis une reprise durable après la première vague de la pandémie, avec un chiffre d'affaires proche des niveaux d'avant crise. La Norvège a porté cette performance, avec des chiffres d'affaires dans les centres commerciaux de Klépierre qui ont atteint 99 % du niveau de 2019, tandis que la Suède a surperformé le reste de l'Europe (13 points de pourcentage au-dessus de la moyenne du Groupe, grâce à une période de fermeture plus courte). Dans les deux cas, ces pays ont choisi de seulement recommander d'éviter les rassemblements et d'imposer des fermetures administratives partielles pour contenir le virus (avec pour cible principale les bars, les restaurants et les salles de sport), et de permettre aux centres commerciaux de rester ouverts. Toutefois, les fermetures mises en place au Danemark de la mi-mars à la mi-mai, puis à partir de la mi-décembre, ont affecté le niveau d'activité global du pays (le chiffre d'affaires atteignant 76 % du niveau de l'année dernière, ou 94 % hors jours de fermeture).

Par **secteur**⁽¹⁾ l'Équipement de la maison a enregistré une croissance de 6 % dans la région, bénéficiant du fort appétit des consommateurs durant la pandémie. À l'inverse, le chiffre d'affaires des commerçants de la Mode a enregistré une performance inférieure (82 % du niveau de l'an dernier).

Malgré le taux de collecte le plus élevé d'Europe, à 97 %, les **revenus locatifs nets** ont diminué de 11,7 %, principalement en raison de la baisse des revenus variables et d'effets de change défavorables en Norvège.

(1) Évolution des chiffres d'affaires des commerçants, hors jours de fermeture.

Enfin, l'**activité locative** en Scandinavie a été principalement caractérisée par des opérations dans le segment Alimentation et restauration, avec le lancement à Emporia (Malmö) de la première phase de Umami District, le nouveau concept de restauration offrant une large palette de saveurs aux visiteurs, et l'ouverture de Thai Pad, Pita Pit, La Barraca et Two Monkeys. En outre, McDonald's s'est engagé à rejoindre Field's (Copenhague, Danemark) et Maxi (Hamar, Norvège), tandis que MaxBurgers, le concept de restauration suédois local, s'apprête à ouvrir un nouveau restaurant à Kupolen (Borlänge, Suède). En outre, le Groupe a ajouté des services supplémentaires à ses centres commerciaux, notamment à Arkaden (Stavanger,

Norvège) avec la construction du plus grand centre de santé du pays. À Gulsbogen (Drammen, Norvège), 12 000 m² de surface commerciale ont été entièrement réaménagés pour offrir de nouveaux concepts et magasins dans les segments Mode, Électronique et Alimentation et restauration, renforçant ainsi l'attrait de ce centre commercial. Les autres contrats signés au cours de l'année comprennent Elkjop, XXL et Meny, qui a ouvert de nouveaux magasins pour améliorer encore l'offre en matière de sports et de proximité, et accueilli quelques nouveaux arrivants dans le portefeuille (ICE telecom, Baker Hansen et Kjell & Co). Parallèlement, Fredrik & Louisa a enrichi l'offre cosmétique, tandis que Rituals a décidé de doubler la taille de son *flagship*.

3.3.4 Ibérie (11,3 % des revenus locatifs nets)

REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN IBÉRIE

En millions d'euros	Taux de collecte loyers et charges		Revenus locatifs nets courants			Taux de vacance EPRA	
	Actuel	Attendu	31/12/2020	31/12/2019	Variation	31/12/2020	31/12/2019
Espagne	82 %	83 %	84,2	106,9	- 21,3 %	6,6 %	1,7 %
Portugal	78 %	71 %	11,4	19,6	- 42,0 %	3,1 %	1,8 %
IBÉRIE	81 %	81 %	95,5	126,5	- 24,5 %	5,9 %	1,7 %

Le **PIB espagnol** a baissé de 11,6 % en 2020 en raison des sévères restrictions imposées pour limiter la flambée des contaminations. Les confinements nationaux, les couvre-feux et les restrictions régionales ont pénalisé le marché du travail et pesé sur la consommation des ménages, tandis que le tourisme a souffert d'une baisse de la demande mondiale. Le taux de chômage a augmenté à 15,8 % en 2020 (contre 14,1 % en 2019), et l'inflation est devenue négative à - 0,3 %. Toutefois, les vaccins, le rebond de la demande extérieure ainsi que le chômage partiel et les mesures de soutien budgétaire devraient stimuler l'activité en 2021, avec une croissance du PIB attendue à 5,0 %.

L'**économie portugaise** s'est contractée de 8,4 % en 2020. Le confinement national instauré du 19 mars au 1^{er} juin, ainsi que le confinement partiel à partir de novembre, ont lourdement pesé sur la demande des consommateurs et sur l'investissement, entraînant une augmentation du taux de chômage de 6,5 % en 2019 à 7,3 % en 2020, et une inflation négative de - 0,2 %. Avec l'amélioration de la situation sanitaire, la reprise de l'économie en 2021 – et la croissance du PIB qui devrait s'élever à 1,7 % – sera principalement portée par des aides publiques dont les aides fiscales et des facilités de crédit, et par l'ampleur de la reprise dans le secteur du tourisme.

En 2020, le **chiffre d'affaires des commerçants**⁽¹⁾ de Klépierre dans la région Ibérie a atteint 78 % du niveau de 2019. La performance globale a été affectée par des restrictions plus importantes qu'ailleurs et par des rebonds plus modérés de la consommation lors des phases de réouverture. En Espagne, la résistance du virus à Barcelone et à Madrid a pesé lourdement sur le tourisme, et entraîné une baisse de la fréquentation, tandis qu'au Portugal, outre le confinement au

printemps, le couvre-feu en vigueur depuis début novembre associé à des fermetures le week-end et les jours fériés a également ralenti l'activité des magasins. En tenant compte des 2,1 mois de fermeture, le chiffre d'affaires des commerçants a atteint globalement 61 % du niveau de 2019.

Par **secteur**⁽¹⁾, l'Équipement de la maison a enregistré la meilleure performance, avec un chiffre d'affaires représentant 92 % du niveau de l'année dernière, tandis que l'Alimentation et restauration et la Mode ont atteint respectivement 69 % et 78 % des niveaux de 2019.

Dans ce contexte, les **revenus locatifs nets** ont diminué de 24,5 % à 95,5 millions d'euros. Cette baisse est principalement imputable au taux de collecte de 81 % (93 % nets des concessions de loyers), à l'impact négatif des cessions au Portugal en 2019 et en Espagne début 2020, ainsi qu'à la réglementation temporaire sur la facturation des loyers⁽²⁾.

S'agissant de l'**activité locative**, le Groupe a signé 132 baux (contre 189 en 2019, y compris les renouvellements et les recommercialisations) dans la région avec un taux de réversion positif de 16,9 %. Les centres commerciaux de Klépierre ont continué à bénéficier des initiatives en matière de gestion d'actifs et de location, notamment Nueva Condomina, la destination commerciale incontournable à Murcie, où le *flagship* de la Fnac a été relocalisé sur l'ancien bowling et redimensionné (1 500 m²). En janvier, Huawei a ouvert son premier magasin dans un centre commercial Klépierre à La Gavia (Madrid), tandis que l'offre commerciale de Meridiano (Santa Cruz de Tenerife), le centre commercial phare des Canaries, s'est encore enrichie avec l'arrivée de Xiaomi, l'enseigne chinoise de téléphonie en plein essor, et l'ouverture des magasins Guess et Parfois.

(1) Évolution des chiffres d'affaires des commerçants, hors jours de fermeture.

(2) Depuis le deuxième trimestre 2020, les autorités portugaises exigent des bailleurs qu'ils facturent temporairement des loyers entièrement variables calculés sur le chiffre d'affaires, ce qui pèse mécaniquement sur les revenus locatifs nets.

3.3.5 Europe centrale et autres (7,5 % des revenus locatifs nets)

REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN EUROPE CENTRALE ET AUTRES

En millions d'euros	Taux de collecte loyers et charges		Revenus locatifs nets courants			Taux de vacance EPRA	
	Actuel	Attendu	31/12/2020	31/12/2019	Variation	31/12/2020	31/12/2019
République tchèque	84 %	90 %	28,6	33,1	- 13,7 %	2,7 %	0,3 %
Pologne	88 %	84 %	25,6	33,1	- 22,5 %	4,1 %	0,9 %
Hongrie	-	-	-	16,6	- 100,0 %	-	-
Turquie	94 %	97 %	6,7	15,3	- 56,1 %	8,0 %	10,3 %
Autres	87 %	95 %	2,4	2,8	- 14,7 %	8,9 %	4,4 %
EUROPE CENTRALE ET AUTRES	87 %	89 %	63,4	100,9	- 37,2 %	5,1 %	4,7 %

Les **économies d'Europe centrale** (République tchèque et Pologne) ont été affectées par les deux vagues du virus en 2020, avec une baisse des PIB tchèque et polonais de respectivement 6,8 % et 3,5 %. Les gouvernements tchèques et polonais ont imposé trois confinements nationaux, ainsi que de sévères restrictions fin décembre, la deuxième vague ayant neutralisé les progrès liés au confinement du printemps. Pour soutenir l'économie pendant la crise, les gouvernements ont mis en place des mesures liées au maintien en emploi, aux prêts et aux garanties, à la prise en charge des coûts fixes et au report d'impôts afin de favoriser la liquidité des entreprises. Dans ce contexte, le taux de chômage a augmenté pour s'établir à 2,6 % en République tchèque et à 3,8 % en Pologne. La croissance du PIB devrait progressivement rebondir en 2021, grâce à l'amélioration des conditions sanitaires et à la prolongation des mesures de soutien prises par les pouvoirs publics, qui devraient entraîner une hausse de la consommation et une reprise des investissements.

Comme beaucoup d'autres pays, la **Turquie** a été confrontée à des difficultés importantes en 2020, avec un PIB en baisse de 1,3 %, pénalisé par des mesures de confinement partiel et de couvre-feu destinées à lutter contre la pandémie. Toutefois, les plans de maintien de l'emploi et le recrutement des jeunes ont soutenu le marché du travail (le chômage a baissé de 120 points de base pour atteindre 12,5 %), tandis que la contraction de la production industrielle, des exportations, du tourisme et de la demande intérieure a entraîné une baisse de l'inflation, qui s'est élevée à 12,0 %, contre 15,2 % en 2019. Les récentes politiques axées sur la stabilité devraient restaurer la confiance nationale et internationale et soutenir la reprise, avec une croissance du PIB anticipée à 2,9 % en 2021.

En 2020, le **chiffre d'affaires des commerçants**⁽¹⁾ de la zone Europe centrale et autres s'est élevé à 87 % du niveau de l'année dernière, un chiffre inférieur à celui des autres régions, qui s'explique par des restrictions plus sévères. À l'instar d'autres centres commerciaux situés

à proximité de pôles de transport et/ou de grands quartiers d'affaires, la fréquentation et le chiffre d'affaires des commerçants de Nový Smíchov (Prague, République tchèque) ont été temporairement pénalisés.

Par **secteur**⁽¹⁾, l'Équipement de la maison a enregistré la meilleure performance avec une solide croissance de 14 %, tandis que l'Alimentation et restauration (- 21 %), la Mode (- 17 %) et la Santé et beauté ont été davantage affectés par les restrictions.

Dans ce contexte, les **revenus locatifs nets** de la région Europe centrale et autres se sont contractés de 37,2 % à périmètre courant pour s'établir à 63,4 millions d'euros, principalement du fait de la cession du portefeuille hongrois fin 2019 et, dans une moindre mesure, des réglementations sur la facturation instaurées temporairement en Pologne⁽¹⁾.

Concernant l'**activité locative**, le Groupe a signé 159 accords de renouvellement/recommercialisation au cours de l'année avec un taux de réversion positif de 10,4 %. Nový Smíchov (Prague, République tchèque) a une fois de plus fait la une avec l'ouverture d'un tout nouveau magasin Decathlon sur plus de 1 800 m² en mai, et de deux nouveaux magasins GAP (adultes et enfants) au cours du quatrième trimestre. Klépierre a également démarré la rénovation de l'espace restauration dans le cadre du déploiement de son concept Destination Food®, et accueilli des enseignes telles que KFC, Burger King et les restaurants asiatiques en vogue Bombay Express, Thai Thai et Bali Bali. En outre, Marks & Spencer a renouvelé son bail et doit inaugurer un magasin entièrement rénové au premier trimestre 2021, ce qui permettra d'améliorer encore l'offre internationale dans le centre commercial leader de Prague. Parallèlement, le Groupe a enrichi son offre commerciale en Pologne, avec l'ouverture d'un nouveau *flagship* Pandora à Sadyba Best Mall (Varsovie) en mars, tandis que Lublin Plaza (Lublin) a accueilli un magasin New Balance et un point de vente Costa Coffee au début de l'année.

3.3.6 Pays-Bas (7,0 % des revenus locatifs nets)

REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA AUX PAYS-BAS

En millions d'euros	Taux de collecte loyers et charges		Revenus locatifs nets courants			Taux de vacance EPRA	
	Actuel	Attendu	31/12/2020	31/12/2019	Variation	31/12/2020	31/12/2019
PAYS-BAS	88 %	93 %	59,4	68,9	- 13,8 %	4,3 %	2,4 %

Le **PIB néerlandais** a baissé de 4,6 % en 2020, affecté par deux vagues de la pandémie qui ont mécaniquement freiné l'activité. Toutefois, les pouvoirs publics ont fait le choix de restrictions moins sévères qu'ailleurs et n'ont imposé un confinement national qu'à partir de la mi-décembre. En conséquence, les centres commerciaux de Klépierre n'ont subi qu'un mois de fermeture en 2020, l'une des périodes de fermeture les plus courtes du portefeuille. Le soutien apporté par les politiques publiques, notamment les garanties de prêts, les plans de maintien de l'emploi et les mesures de soutien budgétaire ont, par ailleurs, limité la hausse du taux de chômage à 4,1 %, tandis que l'inflation a diminué pour s'établir à 1,0 %.

Dans ce contexte, le **chiffre d'affaires des commerçants** des centres commerciaux de Klépierre aux Pays-Bas a enregistré de meilleures performances (80 % du niveau de l'année dernière contre 72 % pour l'ensemble du Groupe) que dans les autres pays européens, notamment grâce au fait que les centres commerciaux n'ont été fermés que pendant 1,0 mois. Cependant, la performance globale a été grevée par Markthal (Rotterdam – centre commercial axé sur l'offre du segment Alimentation et restauration) et Hoog Catharijne (Utrecht – faible fréquentation des voyageurs). En revanche, Villa Arena (Amsterdam), qui compte plusieurs magasins d'équipement de la maison, a bénéficié de la tendance positive enregistrée dans ce

(1) En Pologne, les autorités ont exempté les locataires du paiement des loyers et des charges pendant la période de fermeture en échange de la prolongation des baux de sept mois. Klépierre a activé 168 contrats de ce type en 2020 pour une prolongation moyenne des baux de 0,7 an.

segment (+ 12 %). Le segment Culture, cadeaux et loisirs a également enregistré une bonne performance (stable durant l'année), tandis que la Mode (- 27 %) et l'Alimentation et restauration (- 33 %) ont subi de plein fouet le contexte sanitaire.

Dans un environnement difficile, les **revenus locatifs nets** ont accusé une baisse de 13,8 % pour atteindre 59,4 millions d'euros, affectés par un recul des revenus variables et par la cession d'Almere Centrum en juin 2019.

Klépierre est parvenue à signer plusieurs accords importants en 2020, et à introduire de nouvelles enseignes dans ses centres commerciaux néerlandais. L'offre alimentaire du centre commercial emblématique Hoog Catharijne a été enrichie grâce à la rénovation du supermarché

Albert Heijn (1 300 m²) ainsi que l'ouverture du supermarché asiatique Amazing Oriental (1 200 m²) prévue pour le premier semestre 2021. En outre, l'offre commerciale globale du principal centre commercial des Pays-Bas a été complétée par l'ouverture d'une nouvelle boutique Swarovski, ainsi que par l'arrivée de la marque chinoise minimaliste de *lifestyle* Miniso, du dernier concept Bruna et du très tendance YoYo ! Fresh Tea Bar. Enfin, à Alexandrium, l'offre de mode a encore été enrichie par l'ouverture des magasins The Sting et Cotton Club (plus de 2 000 m²), derniers concepts de l'enseigne internationale de mode Costes, tandis que Pipoos et D-Reizen ont renforcé la partie sud du centre commercial et que Happy Surinees et Chitir Chicken ont étoffé le segment de la restauration rapide.

3.3.7 Allemagne (3,6 % des revenus locatifs nets)

REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN ALLEMAGNE

En millions d'euros	Taux de collecte loyers et charges		Revenus locatifs nets courants			Taux de vacance EPRA	
	Actuel	Attendu	31/12/2020	31/12/2019	Variation	31/12/2020	31/12/2019
ALLEMAGNE	87 %	89 %	30,5	40,0	- 23,6 %	5,9 %	3,3 %

L'économie **allemande** a été relativement résiliente en 2020, avec un PIB en baisse de 5,5 %, notamment grâce à des restrictions moins sévères au cours du premier semestre de l'année. Un solide système de test et de traçage et des procédures d'auto-confinement ont permis de contenir les foyers épidémiques locaux au cours des premiers mois de la pandémie, avant une recrudescence du nombre de cas fin octobre. Le deuxième confinement imposé à partir de la mi-décembre a néanmoins freiné le rebond attendu, et la croissance du PIB devrait se limiter à 2,8 % en 2021. Ce contexte a pénalisé la consommation privée et les exportations, bien que les mesures de soutien prises par les pouvoirs publics aient protégé les emplois et les entreprises, le taux de chômage étant encore faible à 4,2 %, tandis que l'inflation sous-jacente est passée de 1,4 % en 2019 à 0,4 % en 2020.

Sur l'ensemble de l'année, le **chiffre d'affaires des commerçants** ⁽¹⁾ a atteint 87 % du niveau de 2019, globalement en ligne avec le reste du Groupe. Compte tenu de la moyenne de 1,4 mois de fermeture, le chiffre d'affaires des commerçants en 2020 a atteint 72 % du niveau de 2019, reflétant l'impact des mesures de confinement imposées par

les pouvoirs publics. Sur le plan **sectoriel** ⁽¹⁾, les segments Mode et Alimentation et restauration ont été les plus affectés, avec des chiffres d'affaires atteignant respectivement 85 % et 82 % des niveaux de l'année dernière, tandis que l'Équipement de la maison a mieux résisté à la situation sanitaire et enregistré une croissance résiliente de 4 %.

Dans ce contexte, les **revenus locatifs nets** ont accusé une baisse de 23,6 %, en raison du taux de collecte de 89 % (95 % net des concessions de loyers) et du recul des revenus variables.

Concernant l'**activité locative**, Rituals a ouvert des magasins à Forum Duisburg et à Centrum Galerie Dresden au premier semestre, enrichissant ainsi l'offre de Santé et beauté. À Centrum Galerie (Dresde), l'enseigne de mode Ragazzi (700 m²) a inauguré une toute nouvelle boutique, tandis que le discounter allemand TEDI, en plein essor, a ouvert un magasin de 800 m² en janvier, et l'enseigne de téléphonie mobile O₂ a été déplacée et sa boutique réaménagée pour offrir aux visiteurs une nouvelle expérience.

3.3.8 Autres actifs de commerce (1,4 % des revenus locatifs nets)

REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA DES AUTRES ACTIFS DE COMMERCE

En millions d'euros	Taux de collecte loyers et charges		Revenus locatifs nets courants			Taux de vacance EPRA	
	Actuel	Attendu	31/12/2020	31/12/2019	Variation	31/12/2020	31/12/2019
AUTRES ACTIFS DE COMMERCE	72 %	75 %	11,9	22,6	- 47,4 %	12,4 %	9,3 %

Ce segment regroupe les locaux commerciaux situés en France et dont la plupart se trouvent à proximité d'importants centres commerciaux régionaux. À périmètre courant, la baisse des revenus locatifs nets est attribuable aux cessions effectuées au cours des 18 derniers mois et à

l'impact défavorable des fermetures des restaurants, qui représentent une proportion élevée des locataires de ce segment. Klépierre envisage de collecter 75 % des loyers de 2020 du segment des autres actifs de commerce.

(1) Évolution des chiffres d'affaires des commerçants, hors jours de fermeture.

3.4 CASH-FLOW NET COURANT

CASH-FLOW NET COURANT ET RÉSULTAT EPRA

En part totale (en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Revenus locatifs bruts	1 062,4	1 242,3	- 14,5 %
Charges locatives et immobilières	- 216,2	- 111,7	+ 93,5 %
Revenus locatifs nets	846,2	1 130,6	- 25,2 %
Revenus de gestion et autres produits	89,2	92,2	- 3,3 %
Frais de personnel et frais généraux	- 138,2	- 169,6	- 18,5 %
Excédent brut d'exploitation	797,2	1 053,2	- 24,3 %
Ajustements pour le calcul du cash-flow des activités d'exploitation :			
• Dotation aux amortissements des droits d'utilisation ^(a)	- 8,5	- 8,5	
• Avantages au personnel, stock-options et charges/produits d'exploitation non récurrents	- 7,2	12,6	
Cash-flow des activités d'exploitation	781,5	1 057,2	- 26,1 %
Coût de l'endettement net	- 108,6	- 122,2	- 11,1 %
Ajustements pour le calcul du cash-flow net courant avant impôt :			
• Amortissement de la mise à la valeur de marché de la dette Corio	- 16,9	- 19,2	
• Coûts liés au dénouement des instruments financiers	5,2	19,7	
Cash-flow courant avant impôt	661,3	935,5	- 29,3 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	35,9	57,4	- 37,4 %
Impôt courant	- 7,4	- 32,3	- 77,1 %
Cash-flow net courant	689,9	960,6	- 28,2 %
En part du Groupe			
Cash-flow net courant	586,9	830,3	- 29,3 %
Les ajustements pour le calcul du résultat EPRA réintègrent :			
• Avantages au personnel, stock-options et charges/produits d'exploitation non récurrents	7,3	- 7,7	
• Dotations aux amortissements et aux provisions pour risques et charges	- 10,5	- 8,4	
Résultat EPRA	583,7	814,2	- 28,3 %
Nombre moyen d'actions ^(b)	286 072 515	293 941 863	- 2,7 %
Par action (en euros)			
CASH-FLOW NET COURANT	2,05	2,82	- 27,4 %
Amortissement linéaire lié à IFRS 16	- 0,08	-	
CASH-FLOW NET COURANT	1,97	2,82	- 30,2 %
RÉSULTAT EPRA	2,04	2,77	- 26,3 %

(a) Droits d'utilisation et obligations locatives liés aux baux de location des bureaux du siège et des véhicules de fonction (IFRS 16).

(b) Hors actions auto-détenues.

- Les **revenus locatifs nets** ont baissé de 25,2 % en part totale, principalement en raison des provisions pour créances douteuses et des concessions de loyer consenties aux commerçants, liées aux fermetures. La diminution des revenus locatifs variables (36,8 millions d'euros) – conséquence mécanique de la crise de la Covid-19 – et les cessions ont également pesé sur les revenus (voir la section 3.2.6 « Point sur l'activité locative »).
- Le **cash-flow d'exploitation** affiche une diminution de 26,1 % en part totale. Afin d'atténuer la baisse du chiffre d'affaires, Klépierre a mis en place un plan de réduction des coûts visant à contenir les décaissements grâce à des économies de 31,4 millions d'euros (- 18,5 %) au niveau des frais de personnel et frais généraux. Ces économies sont principalement imputables à une baisse des charges de personnel (report des embauches, chômage partiel, rémunération variable) et des autres frais administratifs (principalement baisse des honoraires de conseil et des dépenses de marketing).
- Réduction du **coût de la dette** de 13,6 millions d'euros à 108,6 millions d'euros en part totale. Retraité des éléments ne générant pas de flux de trésorerie et des éléments non récurrents (amortissement de la mise à la valeur de marché de la dette Corio et des frais de dénouement des instruments financiers), le coût de la dette nette a baissé de 1,4 million d'euros (voir la section 3.9.3 « Coût de l'endettement »).
- L'**impôt courant** a diminué, passant de 24,9 millions d'euros à 7,4 millions d'euros en part totale, du fait du recul du cash-flow net courant avant impôts (principalement dû aux concessions de loyers et à l'augmentation des provisions pour créances douteuses) et des mesures fiscales favorables mises en place en Italie en raison de la pandémie de Covid-19.
- Le **nombre moyen d'actions** en circulation a baissé, passant de 293,9 millions en 2019 à 286,1 millions en 2020 à l'issue du programme de rachat d'actions (300 millions d'euros en 2019 et 100 millions d'euros début 2020).

En conséquence, le cash-flow net courant par action a diminué de 27,4 % par rapport à 2019 pour s'établir à 2,05 euros. Retraité de l'impact (0,08 euro par action) de l'étalement des concessions de loyers, le cash-flow net courant ressort à 1,97 euro par action.

Voir la section 3.9.1, qui présente un rapprochement du cash-flow net courant, du résultat EPRA et du résultat net.

3.4.1 Contribution des sociétés mises en équivalence

La contribution au cash-flow net courant des sociétés mises en équivalence ⁽¹⁾ s'est élevée à 35,9 millions d'euros en 2020. Ces actifs sont les suivants :

- **France** : Les Passages (Boulogne ; participation de Klépierre – 50 %), Espace Coty (Le Havre ; participation de Klépierre – 50 %), Mayol (Toulon ; participation de Klépierre – 40 %), Le Millénaire (région parisienne ; participation de Klépierre – 50 %), et Belle Épine (région parisienne ; participation de Klépierre – 10 % acquise le 13 décembre 2019) ;
- **Italie** : Porta di Roma (Rome ; participation de Klépierre – 50 %), Il Leone (Lonato ; participation de Klépierre – 50 %), Il Corti Venete (Vérone ; participation de Klépierre – 50 %), Il Destriero (Milan ; participation de Klépierre – 50 %), Città Fiera (Udine ; participation de Klépierre – 49 %) ;

- **Norvège** : Økernsenteret (Oslo ; participation de Klépierre – 50,0 %), Metro Senter (Oslo ; participation de Klépierre – 50,0 %), Nordbyen (Larvik ; participation de Klépierre – 50,0 %) ;
- **Portugal** : Aqua Portimão (Portimão ; participation de Klépierre – 50 %) ; et
- **Turquie** : Akmerkez (Istanbul ; participation de Klépierre – 46,0 %).

Les tableaux présentés ci-après indiquent la contribution de chaque pays aux revenus locatifs bruts et nets, à l'excédent brut d'exploitation, au cash-flow net courant et au résultat net. La diminution du résultat net des sociétés mises en équivalence s'explique par la baisse de la juste valeur des centres commerciaux détenus conjointement (61,4 millions d'euros). En France, tous les chiffres 2020 intègrent l'acquisition de la participation de 10 % dans Belle Épine (région parisienne).

Klépierre envisage de collecter 83 % des loyers de 2020 des sociétés mises en équivalence.

CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

REVENUS LOCATIFS BRUTS

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
France	22,5	22,5
Italie	34,6	41,2
Norvège ^(a)	7,0	7,7
Portugal	2,3	3,7
Turquie	4,8	9,7
TOTAL	71,1	84,8

(a) Afin d'obtenir la part du Groupe de la Norvège, les données doivent être multipliées par 56,1 %.

REVENUS LOCATIFS NETS

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
France	14,4	17,0
Italie	22,4	35,6
Norvège ^(a)	5,7	6,3
Portugal	2,0	3,2
Turquie	3,6	7,7
TOTAL	48,1	69,8

(a) Afin d'obtenir la part du Groupe de la Norvège, les données doivent être multipliées par 56,1 %.

EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
France	14,2	17,0
Italie	22,2	35,6
Norvège ^(a)	5,7	6,3
Portugal	2,0	3,2
Turquie	3,2	7,2
TOTAL	47,2	69,2

(a) Afin d'obtenir la part du Groupe de la Norvège, les données doivent être multipliées par 56,1 %.

CASH-FLOW NET COURANT

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
France	11,6	14,5
Italie	15,3	27,8
Norvège ^(a)	5,7	6,3
Portugal	- 0,6	0,7
Turquie	3,9	8,1
TOTAL	35,9	57,4

(a) Afin d'obtenir la part du Groupe de la Norvège, les données doivent être multipliées par 56,1 %.

RÉSULTAT NET ^(b)

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
France	- 32,3	- 9,4
Italie	- 16,3	19,9
Norvège ^(a)	- 0,5	6,1
Portugal	- 5,7	1,0
Turquie	2,5	1,9
TOTAL	- 52,3	19,5

(a) Afin d'obtenir la part du Groupe de la Norvège, les données doivent être multipliées par 56,1 %.

(b) Le résultat net comprend les éléments non récurrents et sans incidence sur la trésorerie, y compris la variation de valeur des immeubles de placement.

(1) Les sociétés mises en équivalence regroupent les investissements dans les sociétés sous contrôle conjoint (coentreprises), ainsi que les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable.

3.5 INVESTISSEMENTS, DÉVELOPPEMENTS ET CESSIIONS

3.5.1 Investissements

Depuis le début de la période de confinement jusqu'à la fin de l'année 2020, Klépierre a activement réduit ses dépenses d'investissement afin de limiter ses décaissements.

S'agissant du **pipeline de développement**, le Groupe a maintenu son approche prudente et s'est concentré sur les principaux projets engagés :

- l'achèvement du redéveloppement d'Hoog Catharijne à Utrecht (Pays-Bas) ;
- la rénovation de Créteil Soleil en région parisienne (France), qui devrait être achevée d'ici à la fin 2021 ; et

- l'extension et la rénovation de Gran Reno à Bologne (Italie), dont l'ouverture est prévue au premier trimestre 2022.

Dans l'ensemble, 96,3 millions d'euros ont été affectés au pipeline de développement.

81,5 millions d'euros ont été décaissés pour le **portefeuille existant** (hors investissements sur extensions) (contre 116,7 millions d'euros en 2019 ; se référer à la section 3.9.6), et 3,4 millions d'euros ont été affectés aux **intérêts capitalisés**.

Dans l'ensemble, le total des dépenses d'investissement en 2020 s'élève à 181,3 millions d'euros, montant nettement inférieur à celui de l'année dernière (393,4 millions d'euros).

3.5.2 Pipeline de développement

Au 31 décembre 2020, le pipeline de développement du Groupe (projets engagés et contrôlés) représentait des investissements potentiels d'une valeur de 1,3 milliard d'euros, dont 0,5 milliard d'euros de projets engagés⁽¹⁾ pour un rendement moyen attendu de 6,7 % et 0,8 milliard d'euros de projets contrôlés⁽²⁾. Les projets de développement comprennent également des projets mixtes représentant des investissements potentiels de 1,3 milliard d'euros (voir le paragraphe ci-après).

En part du Groupe, le pipeline de développement affiche un montant total à 1,1 milliard d'euros, dont 0,5 milliard d'euros de projets engagés et 0,6 milliard d'euros de projets contrôlés. Sur les 0,5 milliard d'euros engagés, seulement 0,2 milliard d'euros restent à décaisser.

En 2020, le Groupe concentre ses dépenses de développement dans ses principales zones d'implantation (France-Belgique, Italie et Pays-Bas). Klépierre a également lancé des opérations de restructuration dans cinq centres commerciaux afin d'accueillir les tout nouveaux magasins Primark à Gran Reno (Bologne, Italie), Campania (Naples, Italie), Le Gru (Turin, Italie), Nave de Vero (Venise, Italie) et Centre Deux (Saint-Étienne, France).

En conséquence, au cours de l'exercice, 96,3 millions d'euros ont été décaissés au titre du pipeline de développement, soit 92 millions d'euros de moins qu'en 2019 en réponse à l'épidémie de Covid-19. À l'avenir, le Groupe continuera à contrôler strictement ses décaissements, avec seulement 94 millions d'euros à dépenser en 2021.

PIPELINE DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2020 (en part totale)

Projet de développement	Pays/zone	Ville	Type	Surface (m ²)	Date d'ouverture prévue	Quote-part Klépierre	Prix de revient	Coût à date	Rendement ciblé ^(b)
							estimé ^(a) (en millions d'euros)	(en millions d'euros)	
Hoog Catharijne Phase 3	Pays-Bas	Utrecht	Extension-rénovation	23 844	2019-2022	100,0 %	90	71	
Créteil Soleil	France	Région parisienne	Extension-rénovation	11 400	2019-2021	80,0 %	138	124	
Gran Reno	Italie	Bologne	Extension-rénovation	24 876	2022	100,0 %	143	47	
Grand Place	France	Grenoble	Extension-rénovation	16 200	2021-2023	100,0 %	70	13	
Autres projets				34 875			72	27	
Total projets engagés				111 195			513	282	6,7 %
Le Gru ^(c)	Italie	Turin	Extension-rénovation	24 316	2023	100,0 %	120	7	
Maremagnum	Espagne	Barcelone	Extension-rénovation	8 740	2022-2023	100,0 %	43	1	
Odysseum ^(c)	France	Montpellier	Extension-redéveloppement	15 300	2022	100,0 %	52	8	
Porta di Roma ^(d)	Italie	Rome	Extension	4 880	2023	50,0 %	14	0	
Val d'Europe	France	Région parisienne	Extension	9 000	2023	55,0 %	61	1	
Blagnac	France	Région toulousaine	Extension-rénovation	4 393	2022	53,6 %	17	1	
Grand Ouest	France	Écully	Extension-rénovation	2 980	2023	83,0 %	26	0	
L'Esplanade	Belgique	Région bruxelloise	Extension	19 475	2024	100,0 %	131	15	
Økernsenteret ^(e)	Norvège	Oslo	Redéveloppement	64 650	2024	56,1 %	154	48	
Viva	Danemark	Odense	Nouveau développement	28 200	2024	56,1 %	117	29	
Autres projets				15 600			69	1	
Total projets contrôlés				197 534			805	111	
TOTAL				308 729			1 318	392	

(a) Prix de revient estimé du projet au 31 décembre 2020, y compris contribution aux travaux preneur, hors paliers, honoraires de développement internes et frais financiers.

(b) Taux de rendement cible au 31 décembre 2020, basé sur les revenus locatifs nets cibles avec un taux d'occupation à 100 %, hors mesures d'accompagnement, divisé par le prix de revient estimé tel que défini ci-dessus.

(c) Y compris les surfaces réaménagées : Le Gru pour 15 670 m² et Odysseum pour 9 200 m².

(d) Participations dans les entreprises associées. Le prix de revient estimé et les coûts à date sont présentés en quote-part Klépierre. Les surfaces indiquées correspondent à la surface totale des projets.

(e) Y compris les effets de change sur les coûts estimés et les coûts à date.

(1) Projets en cours de construction pour lesquels le Directoire de Klépierre a décidé de commencer les travaux.

(2) 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 nécessaires).

Pour tirer parti de l'essor de l'urbanisation et de la demande croissante dans de nouveaux secteurs, principalement résidentiels, des projets sont à l'étude pour créer des développements à usage mixte qui remplaceraient certains projets commerciaux figurant déjà dans la partie « Contrôlés » du pipeline de développement.

Ce plan de développement alternatif vise à transformer le potentiel des droits de construction à Økernsenteret (Oslo, Norvège), Viva (Odense, Danemark), Blagnac (Toulouse, France), Nancy (France), L'Esplanade (Bruxelles, Belgique) et Field's (Copenhague, Danemark).

D'une durée comprise entre trois et sept ans, ces projets pourraient être développés avec des partenaires locaux ou, à défaut, vendus après approbation des plans de réaménagement.

DÉVELOPPEMENTS ALTERNATIFS À USAGE MIXTE AU 31 DÉCEMBRE 2020 (en part totale)

Projet de développement	Pays/zone	Ville	Type	Surfaces (m ²)	Date d'ouverture prévue	Quote-part Klépierre	Prix de revient estimé ^(a) (en millions d'euros)	Coût à date (en millions d'euros)
Økernsenteret ^(a)	Norvège	Oslo	Usage mixte	102 500	2025-2027	56,1 %	385	48
Viva	Danemark	Odense	Usage mixte	90 100	2024	56,1 %	332	29
Blagnac	France	Région toulousaine	Usage mixte	111 987	2025-2030	53,6 %	215	10
L'Esplanade	Belgique	Région bruxelloise	Usage mixte	22 000	2026	100,0 %	75	15
Nancy	France	Nancy	Usage mixte	30 800	2025-2028	35,0 %	49	9
Field's	Danemark	Copenhague	Usage mixte	67 500	2026	56,1 %	209	42
TOTAL				424 887			1 264	153

(a) Y compris les effets de change sur les coûts estimés et les coûts à date.

3.5.3 Cessions

En 2020, Klépierre a cédé des actifs pour un montant total de 155,6 millions d'euros⁽¹⁾, 3 % au-dessus des valeurs d'expertise. Ce chiffre comprend principalement la cession de trois centres commerciaux non stratégiques en France et en Espagne et de 37 autres actifs de commerce en France (dont un portefeuille de 19 restaurants Buffalo Grill).

Au 31 décembre 2020, en tenant compte des actifs sous promesse de vente, le montant total des cessions s'élève à 171,4 millions d'euros⁽¹⁾.

3.5.4 Investissements financiers

Avant que la pandémie de Covid-19 ne se déclare début 2020, le Groupe a racheté 3 493 860 actions à un prix moyen de 28,55 euros et pour un montant total de 100 millions d'euros.

(1) Hors droits de mutation, en part totale.

3.6 RÉSULTAT SOCIAL ET DISTRIBUTION

3.6.1 Compte de résultat simplifié de la société mère Klépierre SA

COMPTE DE RÉSULTAT DE KLÉPIERRE SA

En millions d'euros	2020	2019
Produits d'exploitation	36,3	49,1
Charges d'exploitation	- 47,1	- 49,0
Résultat d'exploitation	- 10,8	0,2
Quotes-parts de résultat net sur opérations faites en commun	68,4	104,2
Résultat financier	- 221,1	221,4
Résultat avant impôts	- 163,5	325,8
Résultat net exceptionnel	- 7,9	- 6,1
Impôts sur les sociétés	1,2	- 2,0
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	- 170,1	317,7

Klépierre SA a enregistré une **perte nette** de 170,1 millions d'euros en 2020, contre un résultat net de 317,7 millions d'euros en 2019. La variation de 487,9 millions d'euros s'explique en grande partie par la contraction de 442,5 millions d'euros du résultat financier net découlant de la dépréciation des actions de Klépierre SA, liée à la baisse de la juste valeur des biens immobiliers (voir la section 3.7).

3.6.2 Dividendes

3.6.2.1 Obligations de distribution des SIIC

Selon la réglementation applicable aux sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC), l'obligation de distribution de Klépierre est déterminée sur la base du résultat fiscal net de l'exercice. Klépierre est tenue de distribuer 95 % des résultats provenant des immeubles locatifs du secteur SIIC, 100 % du résultat reçu des filiales SIIC ou équivalentes et 70 % des plus-values immobilières réalisées en France. Toutefois, le montant cumulé de ces obligations de distribution ne peut excéder le résultat net distribuable de Klépierre SA, qui correspond au résultat net comptable de l'exercice tel qu'il figure dans les comptes sociaux de la société mère établis selon le référentiel comptable français, auquel s'ajoute le report à nouveau.

Comme indiqué dans la section 3.6.1, Klépierre SA a enregistré en 2020 une perte nette de 170,1 millions d'euros, tandis que le bénéfice fiscal s'est élevé à 169,9 millions d'euros, la différence étant imputable à la non-déductibilité fiscale de la dépréciation des titres de participation. Le bénéfice fiscal de 169,9 millions d'euros a ensuite été réparti entre le secteur imposable (perte de 6,9 millions d'euros) et le secteur SIIC (bénéfice de 176,9 millions d'euros). En application des obligations de distribution auxquelles sont soumises les SIIC, l'obligation de distribution théorique s'élève à 170,2 millions d'euros pour 2020.

Toutefois, compte tenu du résultat net distribuable de l'exercice, qui s'établit à - 147,1 millions d'euros (2020 : perte de 170,1 millions d'euros à laquelle s'ajoute le report à nouveau de 23,0 millions d'euros), la situation de Klépierre ne lui permet pas de s'acquitter de son obligation de distribution, qui sera reportée sur les prochains exercices au cours desquels la Société enregistrera un résultat net distribuable positif.

3.6.2.2 Distribution au titre de 2020

D'un point de vue juridique, et pour la même raison que celle évoquée ci-dessus, Klépierre ne sera pas en mesure de verser un « dividende » en tant que tel, et toute distribution au titre de 2020 sera prélevée sur les primes liées au capital existantes.

La situation financière de Klépierre est solide. La gestion rigoureuse de son bilan et de ses engagements en matière de développement, notamment dans cette période particulière, ont toujours permis à l'entreprise de conserver la flexibilité lui permettant de proposer un dividende à ses actionnaires. Le Conseil de surveillance, suivant la recommandation du Directoire, a décidé de convoquer l'Assemblée Générale annuelle le 17 juin 2021 et de réserver sa décision portant sur une proposition de distribution à début mai en disposant d'une meilleure visibilité quant au redémarrage des activités.

3.7 ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE

3.7.1 Évaluation du patrimoine

3.7.1.1 Méthode d'évaluation du patrimoine

3.7.1.1.1 Périmètre du portefeuille évalué par les experts indépendants

Au 31 décembre 2020, 99 % de la valeur du patrimoine de Klépierre, soit 21 664 millions d'euros (droits de mutation inclus, en part totale)⁽¹⁾, ont

été évalués par des experts indépendants conformément à la méthode décrite ci-après. Le reste du portefeuille a été évalué comme suit :

- les projets en développement, qui sont comptabilisés au coût⁽²⁾ ; et
- d'autres actifs non expertisés, dont essentiellement des actifs destinés à la vente, qui sont évalués au prix de cession convenu, des terrains évalués au coût, et des projets de développement valorisés en interne à la juste valeur.

RÉPARTITION DU PATRIMOINE PAR TYPE D'ÉVALUATION (en part totale)

Type d'actifs	Valeur (en millions d'euros)
Actifs évalués	21 664
Acquisitions	0
Immeubles de placement, valorisés au coût	133
Autres actifs valorisés en interne (terrains, actifs destinés à la vente, etc.)	62
TOTAL PORTEFEUILLE	21 859

3.7.1.1.2 Méthode utilisée par les experts indépendants

Le 31 décembre et le 30 juin de chaque année, Klépierre actualise la juste valeur de marché de ses biens immobiliers grâce aux évaluations fournies par des experts indépendants. Les mandats sont de trois ans, couvrant par conséquent six expertises, après quoi Klépierre s'engage à ce qu'une grande partie de son portefeuille fasse l'objet d'une rotation d'expertise, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

À l'issue d'un appel d'offres lancé en 2017, Klépierre a désigné de nouveaux experts dont les travaux ont débuté au premier semestre 2018. Les différents experts sélectionnés sont BNP Paribas Real Estate, CBRE, Cushman & Wakefield et Jones Lang LaSalle. Les honoraires des experts sont arrêtés, lors de la signature du mandat de trois ans, sur une base forfaitaire en fonction du nombre et de la taille des actifs à expertiser.

RÉPARTITION PAR EXPERT DU PATRIMOINE ÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2020

Experts	Pays couverts	Part dans la valeur totale du portefeuille (en %)
Cushman & Wakefield	• France, Norvège, Suède, Danemark, Belgique et Pologne	44 %
CBRE	• France, Espagne, Italie, Pays-Bas, République tchèque et Portugal	35 %
Jones Lang LaSalle	• Italie, Turquie et Grèce	16 %
BNP Paribas Real Estate	• Allemagne et France (autres actifs de commerces)	5 %
TOTAL		100 %

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

La valeur des actifs est calculée à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés (ou méthode DCF, pour *Discounted Cash Flows*) sur une période de 10 ans. Klépierre leur communique toutes les informations pertinentes (loyers, fréquentation, chiffre d'affaires des commerçants, taux d'effort, etc.) qu'ils utilisent pour réaliser leurs propres estimations en matière de revenus locatifs. Les cabinets tiennent aussi compte de leurs propres hypothèses concernant les baux (valeur locative estimée, taux de vacance, abattements, etc.), les dépenses d'investissement et les charges d'exploitation non récupérables, y compris les frais de gestion. La valeur à terme est calculée sur la base des revenus locatifs nets de la dixième année (indexé un an), capitalisés par un taux de rendement

de sortie. Enfin, les experts appliquent un taux d'actualisation aux flux de trésorerie futurs, combinant le taux sans risque du pays, la prime de liquidité liée au marché local de l'investissement et une prime de risque propre à l'actif reflétant l'emplacement, la qualité, la taille et les spécificités techniques de l'actif concerné.

La valeur obtenue par le biais de la méthode DCF est ensuite comparée avec des indicateurs tels que le taux de rendement EPRA pour des biens immobiliers comparables, la valeur par mètre carré et les récentes transactions de marché.

Pour chaque campagne d'évaluation, les Commissaires aux comptes effectuent des diligences sur les valeurs des immeubles dans le cadre de l'audit ou de l'examen limité des comptes consolidés annuels ou intermédiaires.

Le Comité d'audit examine un rapport détaillé sur la campagne d'évaluation du patrimoine.

(1) Les investissements dans des actifs consolidés par mise en équivalence sont intégrés sur la base de la juste valeur des titres détenus par le Groupe dans les sociétés détenant les actifs, et prennent également en compte les avances et les lignes de crédit accordées par le Groupe.

(2) Les autres projets (Gran Reno, Viva, Økern et Louvain) sont comptabilisés à leur prix de revient.

COMMENTAIRE SUR LA CLAUSE « D'INCERTITUDE SIGNIFICATIVE LIÉE À L'ÉVALUATION »

Au **30 juin 2020**, les experts ont inclus dans leurs rapports une clause « d'incertitude significative liée à l'évaluation », portant sur l'ensemble du portefeuille, indiquant que les évaluations étaient fiables, mais devaient être précisées, en raison du nombre limité de transactions comparables sur le marché et des effets à long terme de la Covid-19, qui restaient à déterminer. Cette clause indique que :

« À la date d'évaluation, dans le cas du bien concerné [...], il manque des données de marché comparatives permettant d'éclaircir les avis sur la valeur. [...] La clause d'incertitude significative liée à l'évaluation relève du principe de précaution et n'invalide pas l'évaluation. Étant donné l'impact futur inconnu que la Covid-19 pourrait avoir sur le marché immobilier et la difficulté à différencier les impacts à court terme des évolutions structurelles à long terme, nous recommandons une mise à jour régulière de l'évaluation contenue dans ce rapport ».

Au **31 décembre 2020**, l'approche varie selon les pays : **cette clause a été supprimée pour 60 % de la valeur du portefeuille de Klépierre** (France, Scandinavie et Allemagne), mais est maintenue pour les 40 % restants (Italie, Ibérie, Pays-Bas et Europe centrale et autres).

Pour les pays pour lesquels les experts ont supprimé la clause d'incertitude significative liée à l'évaluation, les volumes et la liquidité des transactions s'étaient suffisamment rétablis pour qu'ils puissent former une opinion adéquate sur les valeurs.

3.7.1.2 Évaluation**3.7.1.2.1 Modification des hypothèses des experts**

Au cours des 12 derniers mois, les experts ont apporté les modifications suivantes à leurs hypothèses :

- les taux d'actualisation et de sortie ont été augmentés de 20 points de base à respectivement 6,7 % et 5,4 %. Cette évolution reflète la diminution de la liquidité sur le marché des investissements et la hausse des incertitudes entourant les cash-flows futurs du fait de la Covid-19 ;

- le TCAC des revenus locatifs nets a été augmenté de 2,4 % à 2,6 %. Ce changement traduit le fait que les experts ont davantage diminué le cash-flow à court terme (hausse des franchises de loyers et des impayés et loyers variables) que le cash-flow à long terme (plus faible valeur locative estimée des magasins vacants et indexation), ce qui a eu un impact négatif de 2,5 % sur le cash-flow.

HYPOTHÈSES UTILISÉES PAR LES EXPERTS POUR L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2020 ^(a)

Pays/zone	Loyer annuel moyen ^(b) (en euros/m ²)	Taux d'actualisation ^(c)	Taux de sortie ^(d)	TCAC des revenus locatifs nets ^(e)
France-Belgique	333	6,0 %	5,0 %	2,7 %
Italie	370	7,0 %	5,9 %	2,4 %
Scandinavie	292	7,0 %	5,0 %	2,5 %
Ibérie	322	7,7 %	6,0 %	2,2 %
Europe centrale et autres	219	8,9 %	7,3 %	3,4 %
Pays-Bas	239	6,9 %	6,1 %	3,3 %
Allemagne	202	5,3 %	4,6 %	1,7 %
TOTAL	296	6,7 %	5,4 %	2,6 %

(a) Taux d'actualisation et taux de sortie pondérés par la valeur d'expertise des centres commerciaux (droits de mutation inclus, en part du Groupe).

(b) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif par mètre carré.

(c) Taux utilisé pour calculer la valeur actuelle nette des flux futurs de trésorerie générés par l'actif.

(d) Taux utilisé pour capitaliser les revenus locatifs nets au terme de la période d'évaluation de l'actif et calculer sa valeur terminale.

(e) Taux de croissance annuel moyen des revenus locatifs nets déterminé par l'expert sur une période de 10 ans.

HYPOTHÈSES UTILISÉES PAR LES EXPERTS POUR L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2019 ^(a)

Pays/zone	Loyer annuel ^(b) (en euros/m ²)	Taux d'actualisation ^(c)	Taux de sortie ^(d)	TCAC des revenus locatifs nets ^(e)
France-Belgique	355	5,8 %	4,9 %	2,6 %
Italie	390	6,9 %	5,7 %	1,7 %
Scandinavie	327	6,9 %	4,9 %	2,4 %
Ibérie	354	7,4 %	5,7 %	2,1 %
Europe centrale et autres	243	9,1 %	7,1 %	3,9 %
Pays-Bas	241	6,7 %	5,9 %	2,9 %
Allemagne	220	5,2 %	4,5 %	0,8 %
TOTAL	318	6,5 %	5,2 %	2,4 %

(a) Taux d'actualisation et taux de sortie pondérés par la valeur d'expertise des centres commerciaux (droits de mutation inclus, en part du Groupe).

(b) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif par mètre carré.

(c) Taux utilisé pour calculer la valeur actuelle nette des flux futurs de trésorerie générés par l'actif.

(d) Taux utilisé pour capitaliser les revenus locatifs nets au terme de la période d'évaluation de l'actif et calculer sa valeur terminale.

(e) Taux de croissance annuel moyen des revenus locatifs nets déterminé par l'expert sur une période de 10 ans.

En conséquence, en 2020, la valeur du **portefeuille de centres commerciaux** de Klépierre a baissé de 7,2 % à périmètre constant, en raison d'un **effet de marché** défavorable de 4,7 % attribuable à la hausse des taux d'actualisation et de sortie. La légère révision à la baisse des cash-flows a eu un impact négatif de 2,5 % sur la valeur du portefeuille.

**VARIATION À PÉRIMÈTRE CONSTANT SUR 12 MOIS DE LA VALEUR DES CENTRES COMMERCIAUX :
 EFFET DE MARCHÉ ET EFFET CASH-FLOW ^(a)**

Pays/zone	Variation à périmètre constant	Effet de marché	Effet cash-flow
France-Belgique	- 9,1 %	- 6,1 %	- 3,0 %
Italie	- 4,6 %	- 3,8 %	- 0,8 %
Scandinavie	- 5,3 %	- 2,5 %	- 2,7 %
Ibérie	- 5,5 %	- 5,2 %	- 0,3 %
Europe centrale et autres	- 7,9 %	- 4,5 %	- 3,4 %
Pays-Bas	- 8,8 %	- 3,7 %	- 5,1 %
Allemagne	- 7,5 %	- 4,2 %	- 3,3 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	- 7,2 %	- 4,7 %	- 2,5 %

(a) Les totaux peuvent ne pas être exacts en raison des arrondis.

3.7.1.2.2 Évaluation du patrimoine

Droits de mutation inclus, la valeur du portefeuille de centres commerciaux au 31 décembre 2020 s'élève à 21 859 millions d'euros en part totale, soit une baisse de 7,7 % ou 1 814 millions d'euros à périmètre courant par rapport à la même période de 2019. Cette baisse s'explique par l'impact combiné des facteurs suivants :

- un impact négatif de 158 millions d'euros lié aux cessions ;
- une hausse de 120 millions d'euros liée aux acquisitions et aux développements ;
- une baisse de 1 665 millions d'euros de la valeur du portefeuille à périmètre constant (soit - 7,2 %) ; et
- un effet de change négatif de 110 millions d'euros en Norvège et en Turquie.

ÉVALUATION DU PATRIMOINE ^(a) (droits de mutation inclus, en part totale)

En millions d'euros	31/12/2020	En % du patrimoine total	Variation sur 6 mois			Variation sur 12 mois		
			30/06/2020	À périmètre courant	À périmètre constant ^(b)	31/12/2019	À périmètre courant	À périmètre constant ^(b)
France	8 133	37,2 %	8 711	- 6,6 %	- 6,0 %	9 013	- 9,8 %	- 9,1 %
Belgique	402	1,8 %	432	- 6,9 %	- 7,2 %	442	- 9,0 %	- 9,4 %
France-Belgique	8 535	39,0 %	9 143	- 6,7 %	- 6,1 %	9 455	- 9,7 %	- 9,1 %
Italie	3 930	18,0 %	4 017	- 2,2 %	- 2,7 %	4 077	- 3,6 %	- 4,6 %
Norvège	1 371	6,3 %	1 313	4,4 %	- 0,6 %	1 471	- 6,8 %	- 2,9 %
Suède	1 127	5,2 %	1 111	1,4 %	- 3,5 %	1 165	- 3,2 %	- 7,5 %
Danemark	1 143	5,2 %	1 163	- 1,7 %	- 2,2 %	1 199	- 4,7 %	- 5,6 %
Scandinavie	3 641	16,7 %	3 588	1,5 %	- 2,0 %	3 835	- 5,1 %	- 5,3 %
Espagne	1 832	8,4 %	1 918	- 4,5 %	- 4,5 %	1 940	- 5,6 %	- 5,4 %
Portugal	293	1,3 %	303	- 3,2 %	- 3,3 %	312	- 6,1 %	- 6,7 %
Ibérie	2 125	9,7 %	2 221	- 4,3 %	- 4,3 %	2 252	- 5,6 %	- 5,5 %
République tchèque	633	2,9 %	663	- 4,5 %	- 4,4 %	685	- 7,6 %	- 7,7 %
Pologne	333	1,5 %	353	- 5,8 %	- 5,8 %	372	- 10,6 %	- 10,6 %
Turquie	204	0,9 %	244	- 16,5 %	- 0,9 %	292	- 30,3 %	- 4,2 %
Autres	23	0,1 %	22	3,8 %	3,8 %	24	- 3,1 %	- 3,1 %
Europe centrale et autres	1 193	5,5 %	1 283	- 7,0 %	- 4,1 %	1 374	- 13,2 %	- 7,9 %
Pays-Bas	1 328	6,1 %	1 426	- 6,9 %	- 7,3 %	1 437	- 7,6 %	- 8,8 %
Allemagne	871	4,0 %	907	- 4,0 %	- 4,0 %	941	- 7,4 %	- 7,5 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	21 623	98,9 %	22 584	- 4,3 %	- 4,5 %	23 370	- 7,5 %	- 7,2 %
TOTAL AUTRES ACTIFS DE COMMERCE	236	1,1 %	256	- 7,9 %	- 3,4 %	303	- 22,1 %	- 3,8 %
TOTAL PORTEFEUILLE	21 859	100,0 %	22 840	- 4,3 %	- 4,5 %	23 673	- 7,7 %	- 7,2 %

(a) Les investissements dans des actifs consolidés par mise en équivalence sont intégrés sur la base de la juste valeur des titres détenus par le Groupe dans les sociétés détenant les actifs, et prennent également en compte les avances et les lignes de crédit accordées par le Groupe (1 308 millions d'euros au 31 décembre 2020 ; en part totale, droits de mutation inclus). La valeur brute correspondante de ces actifs s'élève à 1 373 millions d'euros.

(b) Croissance à périmètre constant. Pour la Scandinavie et la Turquie, les variations s'entendent à périmètre et change constants. Les actifs d'Europe centrale sont évalués en euros.

Dans l'ensemble, au 31 décembre 2020, le rendement initial net EPRA ⁽¹⁾ du portefeuille de centres commerciaux ⁽²⁾ s'établit à 5,3 %, en hausse de 30 points de base par rapport à l'an dernier.

(1) Le rendement initial net EPRA est calculé comme étant le revenu locatif annualisé, net des charges non récupérables liées à l'exploitation des biens immobiliers, divisé par la juste valeur de l'actif (droits de mutation inclus).

(2) Part du Groupe pour le portefeuille de centres commerciaux évalués (c'est-à-dire, hors retail parks et cinéma).

RENDEMENT INITIAL NET EPRA DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX ⁽¹⁾*(droits de mutation inclus, en part du Groupe)*

Pays/zone	31/12/2020	30/06/2020	31/12/2019
France	4,8%	4,4%	4,3%
Belgique	4,4%	4,0%	4,0%
France-Belgique	4,8%	4,4%	4,3%
Italie	5,8%	5,6%	5,5%
Norvège	5,0%	5,0%	4,9%
Suède	4,8%	4,6%	4,4%
Danemark	4,9%	4,8%	4,6%
Scandinavie	4,9%	4,8%	4,6%
Espagne	5,8%	5,5%	5,5%
Portugal	7,1%	6,8%	6,6%
Ibérie	6,0%	5,7%	5,7%
Pologne	9,1%	8,6%	8,1%
République tchèque	5,0%	4,8%	4,6%
Turquie	9,0%	8,6%	8,4%
Autres	12,6%	13,0%	12,2%
Europe centrale et autres	7,0%	6,7%	6,5%
Pays-Bas	6,0%	5,5%	5,4%
Allemagne	4,8%	4,6%	4,5%
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	5,3%	5,1%	5,0%

3.7.1.2.3 Autres informations liées à l'évaluation au 31 décembre 2020**RAPPROCHEMENT ENTRE LA VALEUR DU PORTEFEUILLE ET LES CHIFFRES PRÉSENTÉS
DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE *(en part totale)****En millions d'euros*

Immeubles de placement évalués à la juste valeur	19 757
Droit d'utilisation lié aux baux à construction	- 350
Immeubles de placement évalués au coût ^(a)	133
Juste valeur des immeubles destinés à la vente	28
Bail à construction et avantages dans les contrats de location	42
Droits de mutation	973
Part de Klépierre dans les sociétés mises en équivalence (dont créances)	1 276
TOTAL PORTEFEUILLE	21 859

*(a) Y compris immeubles de placement en cours de construction.***ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX : SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS
DU TAUX D'ACTUALISATION ET DU TAUX DE SORTIE *(droits de mutation inclus, en part totale)***

Les tableaux ci-dessous présentent l'évolution de l'évaluation du portefeuille de centres commerciaux à l'aide d'hypothèses de taux d'actualisation et de taux de sortie différentes de celles utilisées par les experts.

Pays/zone	Variation du taux d'actualisation					
	- 100 pb	- 50 pb	- 25 pb	+ 25 pb	+ 50 pb	+ 100 pb
France-Belgique	+ 7,4%	+ 3,5%	+ 1,6%	- 2,0%	- 3,7%	- 7,1%
Italie	+ 7,7%	+ 3,7%	+ 1,9%	- 1,8%	- 3,6%	- 7,0%
Scandinavie	+ 7,6%	+ 3,7%	+ 1,8%	- 1,8%	- 3,5%	- 6,9%
Ibérie	+ 7,8%	+ 3,9%	+ 2,0%	- 1,6%	- 3,3%	- 6,6%
Europe centrale et autres	+ 7,0%	+ 3,4%	+ 1,7%	- 1,6%	- 3,3%	- 6,4%
Pays-Bas	+ 11,0%	+ 5,4%	+ 2,7%	- 2,5%	- 5,0%	- 9,7%
Allemagne	+ 8,7%	+ 4,2%	+ 2,1%	- 2,0%	- 4,0%	- 7,9%
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	+ 7,8%	+ 3,8%	+ 1,8%	- 1,9%	- 3,7%	- 7,2%

Pays/zone	Variation du taux de sortie					
	- 100 pb	- 50 pb	- 25 pb	+ 25 pb	+ 50 pb	+ 100 pb
France-Belgique	+ 15,8%	+ 6,8%	+ 3,1%	- 3,1%	- 5,8%	- 10,5%
Italie	+ 12,5%	+ 5,6%	+ 2,7%	- 2,4%	- 4,7%	- 8,7%
Scandinavie	+ 16,5%	+ 7,3%	+ 3,4%	- 3,1%	- 5,9%	- 10,8%
Ibérie	+ 12,2%	+ 5,6%	+ 2,8%	- 2,1%	- 4,3%	- 8,2%
Europe centrale et autres	+ 9,9%	+ 4,5%	+ 2,2%	- 2,0%	- 3,8%	- 7,0%
Pays-Bas	+ 16,4%	+ 7,2%	+ 3,4%	- 3,1%	- 5,9%	- 10,8%
Allemagne	+ 20,3%	+ 8,9%	+ 4,2%	- 3,8%	- 7,2%	- 13,0%
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	+ 14,8%	+ 6,5%	+ 3,1%	- 2,9%	- 5,4%	- 9,9%

(1) Hors bureaux, zones commerciales et boîtes attachés aux centres commerciaux.

ÉVALUATION DU PATRIMOINE^(a) (droits de mutation inclus, en part du Groupe)

En millions d'euros	31/12/2020	En % du patrimoine total	Variation sur 6 mois			Variation sur 12 mois		
			30/06/2020	À périmètre courant	À périmètre constant ^(b)	31/12/2019	À périmètre courant	À périmètre constant ^(b)
France	6 476	35,0 %	6 947	- 6,8 %	- 6,0 %	7 194	- 10,0 %	- 9,1 %
Belgique	402	2,2 %	432	- 6,9 %	- 7,2 %	442	- 9,0 %	- 9,4 %
France-Belgique	6 878	37,1 %	7 379	- 6,8 %	- 6,0 %	7 635	- 9,9 %	- 9,2 %
Italie	3 905	21,1 %	3 991	- 2,2 %	- 2,7 %	4 049	- 3,6 %	- 4,5 %
Norvège	769	4,2 %	737	4,4 %	- 0,6 %	825	- 6,8 %	- 2,9 %
Suède	632	3,4 %	623	1,4 %	- 3,5 %	653	- 3,2 %	- 7,5 %
Danemark	641	3,5 %	653	- 1,7 %	- 2,2 %	673	- 4,7 %	- 5,6 %
Scandinavie	2 043	11,0 %	2 013	1,5 %	- 2,0 %	2 151	- 5,1 %	- 5,3 %
Espagne	1 832	9,9 %	1 918	- 4,5 %	- 4,5 %	1 940	- 5,6 %	- 5,4 %
Portugal	293	1,6 %	303	- 3,2 %	- 3,3 %	312	- 6,1 %	- 6,7 %
Ibérie	2 125	11,5 %	2 221	- 4,3 %	- 4,3 %	2 252	- 5,6 %	- 5,5 %
République tchèque	633	3,4 %	663	- 4,5 %	- 4,4 %	685	- 7,6 %	- 7,7 %
Pologne	333	1,8 %	353	- 5,8 %	- 5,8 %	372	- 10,6 %	- 10,6 %
Turquie	191	1,0 %	229	- 16,5 %	- 1,0 %	275	- 30,4 %	- 4,4 %
Autres	23	0,1 %	22	3,8 %	3,8 %	24	- 3,1 %	- 3,1 %
Europe centrale et autres	1 180	6,4 %	1 267	- 6,9 %	- 4,1 %	1 356	- 13,0 %	- 7,9 %
Pays-Bas	1 328	7,2 %	1 426	- 6,9 %	- 7,3 %	1 437	- 7,6 %	- 8,8 %
Allemagne	827	4,5 %	861	- 4,0 %	- 4,0 %	893	- 7,4 %	- 7,5 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	18 286	98,7 %	19 158	- 4,6 %	- 4,6 %	19 774	- 7,5 %	- 7,2 %
TOTAL AUTRES ACTIFS DE COMMERCE	236	1,3 %	256	- 7,9 %	- 3,4 %	303	- 22,1 %	- 3,8 %
TOTAL PORTEFEUILLE	18 522	100,0 %	19 414	- 4,6 %	- 4,6 %	20 077	- 7,7 %	- 7,1 %

(a) Les investissements dans des actifs consolidés par mise en équivalence sont intégrés sur la base de la juste valeur des titres détenus par le Groupe dans les sociétés détenant les actifs, et prennent également en compte les avances et les lignes de crédit accordées par le Groupe (1 233 millions d'euros au 31 décembre 2020 ; en part du Groupe, droits de mutation inclus). La valeur brute correspondante de ces actifs s'élève à 1 298 millions d'euros.

(b) Croissance à périmètre constant. Pour la Scandinavie et la Turquie, les variations s'entendent à périmètre et change constants. Les actifs d'Europe centrale sont évalués en euros.

3.7.2 Activités de gestion

Les activités de gestion immobilière de Klépierre comprennent la location, la gestion immobilière, la gestion d'actifs, le développement et le conseil en investissement à des sociétés immobilières détenues, pour la plupart, par le Groupe.

Ces activités sont évaluées une fois par an (fin décembre) par Accuracy, cabinet de conseil externe indépendant, selon la méthode d'actualisation des flux de trésorerie basée sur une somme des parties pour chacun des pays dans lesquels Klépierre exerce des activités de gestion.

Au 31 décembre 2020, Accuracy a évalué ces activités à l'aide d'une méthode d'actualisation des flux de trésorerie fondés sur un *business plan* prévoyant des projections des cash-flows futurs (honoraires

facturés aux sociétés immobilières, nets des charges de personnel et autres frais généraux et administratifs) comprenant une valeur terminale calculée sur la base d'un cash-flow normatif. Dans la plupart des pays, les cash-flows futurs sont actualisés à un taux compris entre 6,9 % et 8,4 % (selon le pays) en fonction du coût moyen pondéré du capital de sociétés cotées comparables gérant des investissements immobiliers pour le compte de tiers.

Au 31 décembre 2020, la juste valeur de marché des activités de gestion du groupe Klépierre s'établit à 331,2 millions d'euros en part totale (327,6 millions d'euros en part du Groupe), contre 378,5 millions d'euros (368,9 millions d'euros en part du Groupe) au 31 décembre 2019.

3.8 POLITIQUE DE FINANCEMENT

La politique de financement de Klépierre vise à garantir la stabilité de son bilan, l'accès continu aux ressources financières, une solide position de liquidité et le maintien d'un coût du capital le plus compétitif possible. En 2020, dans un contexte incertain marqué par la pandémie de Covid-19, Klépierre a accéléré son plan de refinancement pour renforcer sa position de liquidité et sécuriser l'essentiel des remboursements de sa dette pour les 24 mois à venir. En conséquence, la position de liquidité actuelle couvre l'ensemble des besoins de refinancement jusqu'en mai 2024. Malgré une moindre collecte des loyers en raison des fermetures, le Groupe a réussi à

réduire ses décaissements et à contenir sa dette. Dans la zone euro, les conditions financières ont été volatiles au premier semestre 2020, avec une augmentation significative des coûts d'emprunt au cours du deuxième trimestre, principalement en raison de l'aversion au risque, avant une nouvelle diminution. La politique monétaire proactive de la Banque centrale européenne a pesé à la fois sur les taux d'intérêt et sur les *spreads* de crédit, ramenant les coûts de financement à des niveaux proches de ceux d'avant crise, ce qui a permis à Klépierre de continuer à refinancer sa dette à des conditions attractives.

3.8.1 Ressources financières

3.8.1.1 Évolution de l'endettement net

Au 31 décembre 2020, l'endettement net consolidé de Klépierre atteignait 9 054 millions d'euros, contre 8 830 millions d'euros un an auparavant. Malgré l'impact significatif de la crise sanitaire sur le cash-flow du Groupe sous l'effet de la baisse du taux de collecte et des concessions exceptionnelles de loyers, l'augmentation de l'endettement net a été contenue à 224 millions d'euros. Le Groupe a mis en place une série de mesures visant à limiter ses décaissements, notamment les dépenses d'investissement. Les principales évolutions en 2020 sont les suivantes :

- des encaissements liés à l'exploitation ainsi que d'autres effets (effet de change, variation de besoin en fonds de roulement) à hauteur de 572 millions d'euros ;
- des décaissements liés aux opérations en capital pour un montant de 781 millions d'euros (dont la mise en paiement du dividende de 2019 pour 628 millions d'euros, la distribution aux actionnaires minoritaires d'un montant net de 53 millions d'euros, ainsi que le rachat en janvier et février d'actions de Klépierre pour 100 millions d'euros) ;

- des décaissements pour des investissements à hauteur de 171 millions d'euros (voir la section 3.9.6 « Investissements EPRA ») intégrant 89 millions d'euros de développement et 79 millions d'euros pour les actifs existants ; et
- des encaissements de produits de cessions pour 156 millions d'euros.

3.8.1.2 Ratios d'endettement

Du fait de l'augmentation de l'endettement net et d'une baisse marquée de la juste valeur du portefeuille immobilier, le ratio *Loan-to-Value* (LTV) a augmenté à 41,4 % au 31 décembre 2020, en hausse de 140 points de base par rapport au 30 juin 2020 et de 410 points de base par rapport au 31 décembre 2019.

CALCUL DU RATIO LOAN-TO-VALUE AU 31 DÉCEMBRE 2020 (selon la définition des covenants, en part totale)

En millions d'euros	31/12/2020	30/06/2020	31/12/2019
Passifs financiers courants	2 381,9	2 925,9	2 342,4
Concours bancaires	9,4	15,5	26,5
Passifs financiers non courants	7 244,1	7 008,0	7 092,0
Réévaluation liée aux couvertures de juste valeur et du <i>swap</i> de devises	- 30,7	- 27,6	- 7,1
Mise à la juste valeur de la dette ^(a)	- 4,6	- 13,0	- 21,5
Passifs financiers bruts hors couvertures de juste valeur	9 600,2	9 908,8	9 432,4
Trésorerie et équivalents ^(b)	- 545,9	- 779,9	- 602,2
Endettement net	9 054,3	9 128,9	8 830,2
Valeur du patrimoine (droits de mutation inclus)	21 858,9	22 839,9	23 672,6
RATIO LTV	41,4 %	40,0 %	37,3 %

(a) Correspond au montant restant de la mise à la juste valeur de la dette Corio constaté à la date d'acquisition.

(b) Dont la trésorerie gérée pour le compte de mandants.

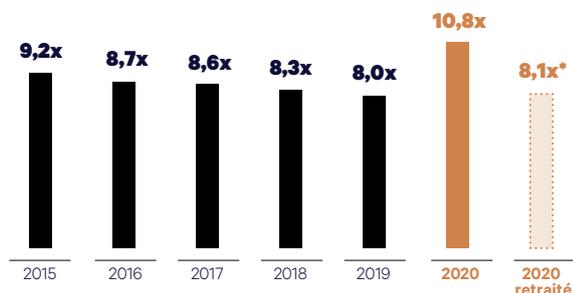
Les conditions opérationnelles défavorables ont également affecté le ratio endettement net/Excédent brut d'exploitation⁽¹⁾ qui s'élevait à 10,8x au 31 décembre 2020. Toutefois, étant donné l'impact sans précédent de la Covid-19 sur l'excédent brut d'exploitation, le ratio à fin 2020 ne reflète pas correctement la capacité du Groupe à

rembourser sa dette à partir de l'excédent brut d'exploitation, qui est structurellement plus élevé après prise en compte de l'impact des fermetures sur la collecte des loyers. Retraité des impacts de la Covid-19, il s'établit à 8,1x au 31 décembre 2020⁽²⁾.

(1) Ce ratio est calculé sur la base de l'excédent brut d'exploitation de 2020.

(2) Retraité des impacts de 279 millions d'euros liés à la Covid-19, notamment les concessions de loyers, les provisions pour créances douteuses, une baisse des revenus variables partiellement compensée par le recul des frais de personnel et frais généraux (part totale, y compris les sociétés mises en équivalence).

ENDETTEMENT NET/EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION ⁽¹⁾



* Retraité de 279 millions d'euros d'impacts liés à la Covid-19, incluant les abattements de loyer, les provisions pour créances douteuses, la baisse des revenus variables, partiellement compensés par la diminution des frais de personnel et frais généraux (en part totale, y compris les sociétés mises en équivalence).

3.8.1.3 Ressources disponibles

Fin décembre 2020, le niveau des liquidités de Klépierre s'élève à 3,2 milliards d'euros. Il comprend 452 millions d'euros de trésorerie, 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit renouvelables confirmées non utilisées (net des billets de trésorerie) et 395 millions d'euros de lignes de crédit non confirmées. Par rapport à la fin 2019, les liquidités ont augmenté de 300 millions d'euros au cours de l'année à la suite de l'émission de 1,5 milliard d'euros d'obligations nouvelles dans le cadre du programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*), principalement de deux tranches seniors de 600 millions d'euros chacune, émises en mai et en novembre. Ces obligations ont une maturité initiale de 9 et 10,25 ans, et portent des coupons de respectivement 2 % et 0,875 %. Une partie des produits a été immédiatement utilisée pour rembourser par anticipation un prêt arrivant initialement à échéance en janvier 2021 (350 millions d'euros) et pour réduire de 300 millions d'euros l'encours des billets de trésorerie. Le solde couvre 863 millions d'euros d'obligations arrivant à échéance en février (299 millions d'euros) et en mars 2021 (564 millions d'euros).

En parallèle, Klépierre a refinancé 1,4 milliard d'euros de lignes de crédit renouvelables par une nouvelle ligne de crédit renouvelable syndiquée d'une maturité de cinq ans incluant un critère de développement durable et comprenant deux options d'extension d'un an chacune. Un syndicat de 19 banques situées dans huit pays différents a participé au succès de cette opération, ce qui souligne le très fort soutien dont Klépierre bénéficie de la part de ses partenaires bancaires. Au 31 décembre 2020, la maturité résiduelle moyenne des lignes de crédit confirmées non utilisées était de cinq ans.

En Scandinavie, Steen & Strøm a levé 38 millions d'euros en couronnes norvégiennes sur les marchés obligataires afin de refinancer des obligations et des billets de trésorerie en couronnes norvégiennes et suédoises arrivant à échéance durant l'exercice.

À l'issue de ces opérations, la maturité moyenne de la dette du Groupe était de sept ans à la clôture.

3.8.1.4 Structure de la dette

Au 31 décembre 2020, la part des ressources provenant des marchés financiers dans l'endettement total s'établit à 92 %, permettant à Klépierre de bénéficier d'excellentes conditions de financement. Au cours de cette période, Klépierre a réduit de 300 millions d'euros l'encours des billets de trésorerie. Ces instruments ont été remplacés par l'émission d'obligations à long terme (voir la section 3.8.1.3 « Ressources disponibles »). Les dettes financières adossées représentent 8 % de l'endettement total, dont l'essentiel concerne la dette levée en Scandinavie.

L'exposition de la dette de Klépierre aux devises étrangères est ajustée pour refléter celles de ses actifs, sauf pour la République tchèque, la Pologne et la Turquie. Compte tenu de l'exposition limitée du portefeuille du Groupe à ces pays ⁽²⁾ et du coût de la couverture de change, en particulier à long terme, le Groupe a décidé de ne pas couvrir ces positions.

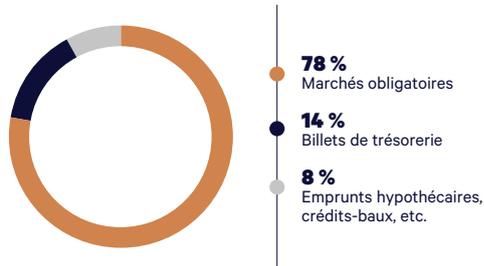
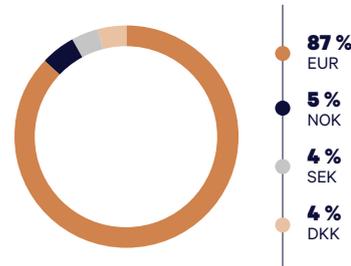
La position de liquidité du Groupe (3,2 milliards d'euros au 31 décembre 2020) couvre l'ensemble des besoins de refinancement jusqu'en mai 2024.

ÉCHÉANCIER DES DETTES AU 31 DÉCEMBRE 2020 (% de l'endettement autorisé)



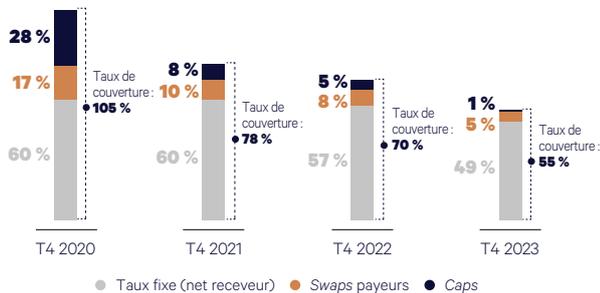
(1) Le ratio dette nette/EBE (selon la définition des covenants bancaires) correspond au rapport entre l'endettement net (9 054,3 millions d'euros) ventilé dans le tableau de calcul du ratio Loan-to-Value (voir section 3.8.1.2 « Ratios d'endettement ») et l'excédent brut d'exploitation consolidé, ajusté de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et de la variation de valeur des immeubles de placement de ces sociétés (840,3 millions d'euros).

(2) En part totale, droits de mutation inclus, la République tchèque représente 2,9 % du total du portefeuille de Klépierre, la Pologne 1,5 % et la Turquie 0,9 %.

RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR TYPE DE RESSOURCE AU 31 DÉCEMBRE 2020
(utilisations, en part totale)

RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR DEVISE AU 31 DÉCEMBRE 2020
(utilisations, en part totale)

3.8.2 Couverture du risque de taux

En 2020, Klépierre a renforcé son profil de couverture en reconduisant les instruments arrivant à échéance (400 millions d'euros de *caps* et 500 millions d'euros de *swaps*) et en abaissant le *strike* moyen de son portefeuille de *caps* (2 609 millions d'euros)⁽¹⁾. Au 31 décembre 2020, la part de la dette à taux fixe (y compris les instruments de couverture) est de 105 %⁽¹⁾, et la maturité moyenne reste supérieure à quatre ans (4,5 ans).

En conséquence, et compte tenu du calendrier des remboursements futurs, la sensibilité du coût de la dette du Groupe aux fluctuations des taux d'intérêt devrait rester faible durant les années à venir.

ENDETTEMENT PAR TYPE D'INSTRUMENTS DE COUVERTURE


Sur la base de la courbe des taux au 31 décembre 2020, le risque d'augmentation du coût annuel du financement du Groupe atteint 1,5 million d'euros en part du Groupe. En d'autres termes, la perte annuelle liée aux variations des taux d'intérêt à court terme serait inférieure à 1,5 million d'euros dans 99 % des cas. Ce calcul n'intègre pas d'hypothèses sur les variations du *spread* de crédit.

3.8.3 Coût de l'endettement

Au cours de l'année, le coût moyen de la dette de Klépierre a continué à diminuer pour s'établir à 1,2 % contre 1,5 % en 2019. Il bénéficie de la faiblesse des taux d'intérêt à court terme, et des opérations de refinancement attractives menées ces dernières années. Sur la base de la structure de la dette et des conditions de marché actuelles, et dans la perspective des opérations de refinancement à venir, le coût de l'endettement devrait demeurer très faible au cours des trois prochaines années.

RÉPARTITION DU COÛT DE L'ENDETTEMENT
En millions d'euros

	31/12/2020	31/12/2019
Coût de l'endettement net (selon le compte de résultat consolidé IFRS)	108,6	122,2
Éléments non récurrents	- 0,2	2,6
Éléments sans incidence sur la trésorerie	13,3	10,3
Intérêts sur avances associés	10,3	11,5
Coût de la liquidité	- 5,7	- 5,9
Charge d'intérêts sur les obligations locatives ^(a)	- 8,2	- 8,4
Coût de l'endettement (utilisé pour calculer le coût de l'endettement)	118,2	132,2
Encours moyen de dette brute	9 616,0	9 119,0
COÛT DE L'ENDETTEMENT (en %)	1,2 %	1,5 %

(a) Conformément à la norme IFRS 16.

⁽¹⁾ Hors 850 millions d'euros de *caps* libellés en euros dont le prix d'exercice est supérieur de 50 points de base aux taux sous-jacents du marché (*caps* « en dehors de la monnaie »).

RATIO DE COUVERTURE DES FRAIS FINANCIERS (ICR) ET DU COÛT DE L'ENDETTEMENT ⁽¹⁾

3.8.4 Notations et covenants

Standard & Poor's attribue actuellement à Klépierre et à Steen & Strøm une notation à long terme de BBB+ (notation à court terme de A2) avec une perspective stable.

COVENANTS FINANCIERS APPLICABLE À KLÉPIERRE SA

Financements concernés	Ratios/covenants	Limite ^(a)	31/12/2020	30/06/2020	31/12/2019
Crédits syndiqués et bilatéraux	Endettement net/valeur du patrimoine (LTV)	≤ 60 %	41,4 %	40,0 %	37,3 %
	Excédent brut d'exploitation/charges d'intérêt nettes ^(b)	≥ 2,0x	7,3x	8,8x	8,0x
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/valeur du patrimoine ^(c)	≤ 20 %	0,6 %	0,6 %	0,7 %
	Valeur du patrimoine ^(d)	≥ 10 Md€	18,5 Md€	19,4 Md€	20,1 Md€
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/valeur de l'actif net réévalué ^(c)	≤ 50 %	0,9 %	0,8 %	0,9 %

(a) Les covenants sont basés sur la facilité de crédit renouvelable 2020.

(b) Hors impact des opérations de gestion du passif (éléments non récurrents).

(c) Hors Steen & Strøm.

(d) Part du Groupe, droits de mutation inclus.

(1) Le ratio de couverture des frais financiers (selon la définition des covenants bancaires) correspond au rapport entre l'excédent brut d'exploitation consolidé, ajusté de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et de la variation de valeur des immeubles de placement de ces sociétés (840,3 millions d'euros) et les charges d'intérêt nettes (114,34 millions d'euros) calculées au coût de la dette financière nette, moins l'étalement net des soultes anticipées sur swaps et de l'amortissement de la juste valeur de la dette, diminué des autres charges financières exceptionnelles.

3.9 INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE EPRA

Les fermetures imposées dans le cadre de la pandémie de Covid-19 ont entraîné des évolutions importantes des indicateurs EPRA, rendant dans certains cas les comparaisons d'une année sur l'autre non pertinentes.

Les indicateurs de performance suivants ont été établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA (*European Public Real Estate Association*) publiées en octobre 2019 dans le guide disponible sur son site (www.epra.com). Ces directives actualisées visent à refléter l'évolution significative au sein du secteur de l'immobilier coté dont le profil des acteurs est passé de propriétaires passifs à long terme à des gérants d'actifs et des investisseurs très dynamiques.

TABLEAU RÉCAPITULATIF EPRA ^(a)

	31/12/2020	30/06/2020	31/12/2019	Voir la section
Résultat net EPRA (en millions d'euros)	583,7	380,6	814,2	3.9.1
Résultat net EPRA par action (en euros)	2,04	1,33	2,77	3.9.1
EPRA NRV (en millions d'euros)	10 184	11 238	11 978	3.9.2.2
EPRA NRV par action (en euros)	35,70	39,40	41,50	3.9.2.2
EPRA NTA (en millions d'euros)	8 957	9 942	10 643	3.9.2.2
EPRA NTA par action (en euros)	31,40	34,90	36,90	3.9.2.2
EPRA NDV (en millions d'euros)	7 300	8 497	8 920	3.9.2.2
EPRA NDV par action (en euros)	25,60	29,80	30,90	3.9.2.2
Rendement initial net EPRA Centres commerciaux	5,3 %	5,1 %	5,0 %	3.9.3
Rendement initial net EPRA hors aménagement de loyers (centres commerciaux)	5,6 %	5,3 %	5,2 %	3.9.3
Taux de vacance EPRA	4,8 %	3,8 %	3,0 %	3.9.4
Ratio de coûts EPRA (coûts de vacance inclus)	26,1 %	15,2 %	15,4 %	3.9.5
Ratio de coûts EPRA (coûts de vacance exclus)	24,3 %	13,4 %	13,9 %	3.9.5

(a) Les montants par action sont arrondis à la dizaine de centimes près.

3.9.1 Résultat net EPRA

Le résultat net EPRA 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 des activités non stratégiques d'une société foncière.

RÉSULTAT NET EPRA

Part du Groupe En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net (selon le compte de résultat consolidé IFRS)	- 785,7	324,9
Ajustements pour calculer le résultat EPRA :		
(i) Variation de la valeur des immeubles de placement, d'immeubles de placement en cours de réaménagement et d'autres actifs	1 575,9	526,3
(ii) Résultat de cession d'immeubles de placement, d'immeubles de placement en cours de réaménagement et d'autres actifs	- 3,5	- 24,0
(iii) Résultat de cession d'immeubles destinés à la vente dont perte de valeur	-	-
(iv) Impôts sur le résultat de cession	-	-
(v) Dépréciation d'écart d'acquisition/écart d'acquisition négatif	16,8	8,0
(vi) Variation de la valeur des instruments financiers et coûts de dénouement	18,3	26,2
(vii) Coûts d'acquisition sur cessions de titres et participations ne donnant pas le contrôle dans des coentreprises	-	4,7
(viii) Impôts différés au titre des ajustements EPRA ^(a)	- 78,7	- 8,1
(ix) Ajustement (i) à (viii) au titre des coentreprises (sauf déjà consolidées par intégration proportionnelle)	88,2	37,9
(x) Participations ne donnant pas le contrôle au titre de ce qui précède	- 247,5	- 81,8
RÉSULTAT EPRA	583,7	814,2
Ajustements propres à la Société pour calculer le cash-flow net courant :		
• Avantages au personnel, stock-options et charges d'exploitation non récurrentes	- 7,3	7,7
• Dotations aux amortissements et aux provisions pour risques et charges	10,5	8,4
CASH-FLOW NET COURANT	586,9	830,3
Nombre moyen d'actions ^(b)	286 072 515	293 941 863
Par action (en euros)		
RÉSULTAT EPRA	2,04	2,77
CASH-FLOW NET COURANT	2,05	2,82

(a) En 2020, ce poste comprend 82,5 millions d'euros d'impôts différés et 3,8 millions d'impôts non courants.

(b) Hors actions auto-détenues.

3.9.2 Indicateurs EPRA de l'actif net réévalué

Les données sur la détermination de l'actif net réévalué sont des indicateurs clés de performance conçus pour fournir aux parties prenantes des informations pertinentes sur la juste valeur des actifs et des passifs des sociétés immobilières. Les nouvelles normes de reporting remplacent l'EPRA NAV (actif net réévalué) et l'EPRA NNNAV (triple actif net réévalué) par trois nouveaux indicateurs de l'actif net réévalué (ANR) : l'ANR EPRA de reconstitution (« Net Reinstatement Value », NRV), l'ANR EPRA de continuation (« Net Tangible Assets Value », NTA) et l'ANR EPRA de liquidation (« Net Disposal Value », NDV). Comme recommandé par l'EPRA, ces nouvelles normes ont été appliquées aux états financiers consolidés intermédiaires de 2020.

Pour de plus amples explications sur les ajustements et les exigences de l'EPRA, veuillez consulter EPRA *Best Practices Recommendations*.

3.9.2.1 Application par Klépierre

L'EPRA NRV vise à mettre en évidence la valeur des actifs nets à long terme et à représenter la valeur nécessaire pour reconstituer l'entité en faisant l'hypothèse d'une absence de cession d'actifs. Par conséquent, les impôts différés selon les normes IFRS et les droits de mutation immobiliers (RETT) sont réintégrés. Les actifs incorporels peuvent être ajoutés s'ils ne sont pas déjà comptabilisés dans l'état de la situation financière en IFRS et lorsque leur juste valeur peut être estimée de manière fiable.

L'EPRA NTA reflète uniquement les actifs corporels de la Société et suppose que les sociétés achètent et vendent une partie de leurs actifs, cristallisant ainsi certains niveaux de passifs d'impôts différés et de droits de mutation inévitables. Selon la nouvelle méthodologie définie par l'EPRA, le portefeuille peut être divisé en trois parties :

- (i) les actifs que la Société ne prévoit pas de vendre à long terme : 100 % des impôts différés selon les IFRS sont réintégrés en plus de 50 % de l'optimisation des droits de mutation ;
- (ii) les actifs susceptibles d'être vendus dans le cadre de cessions de titres : 50 % des impôts différés selon les IFRS et l'optimisation des droits de mutation sont réintégrés ; et
- (iii) les actifs susceptibles d'être vendus dans le cadre de cessions d'actifs : 50 % des impôts différés selon les IFRS sont réintégrés, mais il n'y a pas de retraitement des droits de mutation.

TRAITEMENT DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ET DES DROITS DE MUTATION DANS LE CALCUL DE L'EPRA NTA

	Juste valeur	En % du patrimoine total	% d'impôts différés exclus
Portefeuille soumis aux impôts différés détenus à des fins de conservation et non de cession à long terme	11 797	64 %	100 %
Portefeuille partiellement soumis aux impôts différés et à l'optimisation des droits de mutation	4 118	22 %	40 %
Autre portefeuille	2 607	14 %	50 %
TOTAL PORTEFEUILLE	18 522		

Par définition, l'EPRA NTA a pour objectif d'évaluer uniquement les actifs corporels et n'intègre donc pas, en ce qui concerne Klépierre, la juste valeur des sociétés de gestion (contrairement aux anciens indicateurs EPRA NAV et EPRA NNAV). Cette activité de gestion totalement intégrée perçoit des honoraires non seulement des locataires et de tiers, mais également de sociétés immobilières, qui sont déduits des revenus locatifs dans le modèle DCF des experts. La juste valeur de ces activités est uniquement incluse dans le calcul de l'EPRA NRV.

Enfin, l'EPRA NDV a pour objectif de représenter la valeur pour les actionnaires dans le cadre d'une vente d'entreprise ordonnée, où l'intégralité des passifs afférents aux droits de mutation, aux impôts différés, aux instruments financiers et à certains autres ajustements sont calculés en écartant toute optimisation fiscale ou tous droits de mutation. Les actifs incorporels sont également exclus de cette méthodologie.

3.9.2.2 Calcul de l'EPRA NAV

Du fait du changement de méthodologie et pour rendre la comparaison pertinente, les tableaux suivants présentent, pour l'année de transition, l'EPRA NAV et l'EPRA NNAV selon l'ancienne méthodologie en plus des nouveaux indicateurs EPRA de l'actif net réévalué.

ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA AU 31 DÉCEMBRE 2020

Part du Groupe En millions d'euros	EPRA NRV	EPRA NTA	EPRA NDV	EPRA NAV	EPRA NNAV
Capitaux propres des actionnaires en IFRS	8 182	8 182	8 182	8 182	8 182
Créances des actionnaires	0	0	0	0	0
Inclut/exclut :					
i) Instruments hybrides	0	0	0	0	0
ANR dilué	8 182	8 182	8 182	8 182	8 182
Inclut :					
ANR dilué à la juste valeur	8 182	8 182	8 182	8 182	8 182
Exclut :					
ii) Impôts différés au titre des évolutions de juste valeur des immeubles de placement	1 438	1 216	0	1 438	1 099
iii) Juste valeur des instruments financiers	9	9	0	9	0
iv) Écarts d'acquisition relatifs aux impôts différés	- 358	- 358	- 358	- 358	- 358
v) Écarts d'acquisition (selon l'état de la situation financière IFRS)	- 233	- 233	- 233	- 233	- 233
Inclut :					
vi) Juste valeur de la dette à taux fixe	0	0	- 291	0	- 291
vii) Réévaluation des immobilisations incorporelles à la juste valeur	300	0	0	300	300
viii) Droits de mutation	847	141	0	328	328
ANR	10 184	8 957	7 300	9 666	9 027
Nombre d'actions dilués	285 469 856	285 469 856	285 469 856	285 469 856	285 469 856
ANR PAR ACTION (en euros)	35,7	31,4	25,6	33,9	31,6

ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA AU 31 DÉCEMBRE 2019

Part du Groupe En millions d'euros	EPRA NRV	EPRA NTA	EPRA NDV	EPRA NAV	EPRA NNAV
Capitaux propres des actionnaires en IFRS	9 774	9 774	9 774	9 774	9 774
Créances des actionnaires	0	0	0	0	0
Inclut/exclut :					
i) Instruments hybrides	0	0	0	0	0
ANR dilué	9 774	9 774	9 774	9 774	9 774
Inclut :					
ANR dilué à la juste valeur	9 774	9 774	9 774	9 774	9 774
Exclut :					
ii) Impôts différés au titre des évolutions de juste valeur des immeubles de placement	1 519	1 271	0	1 519	1 164
iii) Juste valeur des instruments financiers	8	8	0	8	0
iv) Écarts d'acquisition relatifs aux impôts différés	- 356	- 356	- 356	- 356	- 356
v) Écarts d'acquisition (selon l'état de la situation financière IFRS)	- 247	- 247	- 247	- 247	- 247
Inclut :					
vi) Juste valeur de la dette à taux fixe	0	0	- 251	0	- 251
vii) Réévaluation des immobilisations incorporelles à la juste valeur	340	0	0	340	340
viii) Droits de mutation	941	194	0	380	380
ANR	11 978	10 643	8 920	11 417	10 803
Nombre d'actions dilué	288 736 070	288 736 070	288 736 070	288 736 070	288 736 070
ANR PAR ACTION (en euros)	41,5	36,9	30,9	39,5	37,4

ÉVOLUTION DE L'EPRA NTA PAR ACTION SUR 12 MOIS ^(a)

En euros par action	
EPRA NTA AU 31/12/2019	36,90
Cash-flow	+ 2,05
Réévaluation des actifs à périmètre constant	- 4,94
Dividende	- 2,20
Effet de change et autres	- 0,41
EPRA NTA AU 31/12/2020	31,40

(a) Les montants de l'EPRA NTA par action sont arrondis à la dizaine de centimes près.

L'EPRA NTA par action est de 31,40 euros au 31 décembre 2020, contre 36,90 euros un an auparavant ⁽¹⁾. Cette diminution est le reflet de la génération de cash-flow net courant (2,05 euros par action), qui a été plus que compensée par la diminution de la valeur du portefeuille à périmètre constant (4,94 euros par action) et par le versement du dividende (2,20 euros par action). L'impact lié aux effets de change et à d'autres facteurs atteint 0,41 euro par action.

(1) Les montants de l'EPRA NTA par action sont arrondis à la dizaine de centimes près.

3.9.3 Taux de rendement initial net EPRA

Le taux de rendement initial net EPRA se définit comme le ratio rapportant les revenus locatifs annualisés fondés sur des loyers en cours, nets des charges immobilières non récupérables, à la valeur de marché brute de l'actif. Le taux de rendement initial net hors aménagement de loyers est calculé en ajustant le taux de rendement EPRA au regard de l'expiration des périodes de franchise de loyer (ou d'autres avantages dans les contrats de location tels qu'un abattement ou un palier). Pour prendre connaissance de la répartition géographique du taux de rendement EPRA, voir la section 3.7.1 « Évaluation ».

RENDEMENT INITIAL NET EPRA

<i>En millions d'euros</i>	Centres commerciaux	Autres actifs de commerce	Total
Immeubles de placement – détenus à 100 %	17 053	236	17 289
Immeubles de placement – part des coentreprises/fonds	1 233	0	1 233
Valeur du portefeuille total	18 286	236	18 522
Moins : développements, terrains et autres	- 1 064	0	- 1 064
Valeur du portefeuille en exploitation (B)	17 222	236	17 458
Revenus locatifs annualisés (loyers en cours)	1 027	22	1 050
Charges locatives non récupérées annualisées	- 108	- 2	- 110
Revenus locatifs nets annualisés (A)	919	21	940
Effet des aménagements et franchises	37	0	38
Revenus locatifs nets annualisés corrigés des aménagements et franchises (C)	956	21	977
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA (A/B)	5,3 %	8,7 %	5,4 %
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA HORS AMÉNAGEMENTS DE LOYERS (C/B)	5,6 %	8,9 %	5,6 %

3.9.4 Taux de vacance EPRA

Le taux de vacance EPRA est le ratio rapportant la valeur locative estimée des surfaces vacantes au loyer de marché de la surface totale des actifs du portefeuille du Groupe (dont surfaces vacantes), hors biens immobiliers en cours de développement ou dont la vacance est stratégique.

TAUX DE VACANCE EPRA ^(a)

<i>En milliers d'euros</i>	Valeur locative estimée des espaces vacants (A)	Valeur locative estimée (B)	Taux de vacance EPRA (A/B)
France-Belgique	25 139	492 870	5,1 %
Italie	6 977	289 018	2,4 %
Scandinavie	11 761	169 924	6,9 %
Ibérie	8 439	142 892	5,9 %
Europe centrale et autres	4 838	94 900	5,1 %
Pays-Bas	2 973	69 692	4,3 %
Allemagne	2 230	37 968	5,9 %
TOTAL	62 356	1 297 264	4,8 %

(a) Comprend tous les centres commerciaux, y compris ceux consolidés par mise en équivalence à 100 %. Les valeurs locatives estimées des espaces commercialisés et vacants au 31 décembre 2020 sont fondées sur des hypothèses internes. Les centres commerciaux (ou une partie d'entre eux) en cours de restructuration qui sont exclus des données sont les suivants : Échirrolles (Grenoble, France), l'extension de Créteil Soleil (région parisienne, France), Nailloux Village (Toulouse, France) et Økern (Oslo, Norvège). Les biens dont la vacance est stratégique sont également exclus.

3.9.5 Ratio de coûts EPRA

L'objectif du ratio de coûts EPRA est de présenter de manière appropriée les frais généraux et charges d'exploitation du secteur. 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 frais administratifs en pourcentage des revenus locatifs bruts.

RATIO DE COÛTS EPRA

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Frais généraux et charges d'exploitation ^(a)	- 297,6	- 216,4
Charges locatives nettes ^(a)	- 68,7	- 72,4
Frais de gestion nets ^(a)	68,4	83,3
Autre résultat d'exploitation net couvrant les frais généraux ^(a)	20,7	8,9
Quote-part de charges des coentreprises ^(b)	- 23,1	- 14,1
<i>Exclure (si inclus précédemment) :</i>		
Charges locatives incluses dans les loyers bruts et non facturées séparément	8,5	9,4
Coûts EPRA (dont coûts de vacance) (A)	- 291,8	- 201,3
Coûts de vacance directs	- 20,7	- 19,9
Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B)	- 271,0	- 181,4
Loyer brut moins rentes foncières ^(a)	1 054,4	1 234,0
Moins : charges locatives/coûts liés aux revenus locatifs	- 8,5	- 9,4
Plus : quote-part des coentreprises (loyer brut moins rentes foncières) ^(b)	70,0	83,1
Revenus locatifs bruts (C)	1 115,9	1 307,7
RATIO DE COÛTS EPRA (DONT COÛTS DE VACANCE) (A/C)	26,1 %	15,4 %
RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B/C)	24,3 %	13,9 %

(a) Tels qu'inscrits dans l'état du résultat global consolidé en IFRS.

(b) Voir la section 3.4.1 « Contribution des actifs consolidés selon la méthode de mise en équivalence » pour de plus amples informations.

En 2020, l'augmentation du ratio de coûts EPRA est principalement due à l'impact des provisions pour créances douteuses, qui ont augmenté de 111,3 millions d'euros les frais de personnel et frais généraux, et neutralisé les réductions de coûts.

3.9.6 Investissements EPRA

Les investissements réalisés en 2020 sont présentés en détail dans la section 3.5 « Investissements, développements et cessions ». Cette section expose les dépenses d'investissement de Klépierre conformément aux directives de l'EPRA en matière d'information financière et tient compte des « Best Practices Recommendations » actualisées en octobre 2019.

INVESTISSEMENTS EPRA

En millions d'euros	31/12/2020			31/12/2019
	Groupe (hors coentreprises)	Coentreprises (quote-part proportionnelle)	Total Groupe	Total Groupe
Acquisitions	0,1	-	0,1	82,5
Développement	88,5	7,8	96,3	190,0
Investissements de maintenance	79,1	2,5	81,5	116,7
Avec création de nouvelles surfaces locatives	-	-	-	-
Sans création de nouvelles surfaces locatives	61,1	2,2	63,3	83,0
Avantages accordés aux locataires	11,6	0,2	11,9	20,5
Autres types d'investissements significatifs	6,4	0,0	6,4	13,2
Intérêts capitalisés	3,4	-	3,4	4,2
Total investissements	171,1	10,2	181,3	393,4
Passage de la comptabilité d'engagement	31,7	-	31,7	- 42,0
TOTAL INVESTISSEMENTS SELON LA COMPTABILITÉ DE TRÉSORERIE	202,8	10,2	213,0	351,3

3.9.6.1 Développement

Les dépenses d'investissement en matière de développement correspondent à des investissements liés aux nouvelles constructions et à d'importantes extensions d'actifs existants. Cette année, ces investissements se sont élevés à 96,3 millions d'euros, et concernent principalement l'extension de Gran Reno (Bologne, Italie), le redéveloppement de Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) et les projets Créteil Soleil (région parisienne, France) et Grand'Place (Grenoble, France).

3.9.6.2 Immeubles de placement

Ces dépenses d'investissement comprennent principalement des investissements réalisés pour la maintenance ou l'amélioration des actifs existants sans créer de surface locative supplémentaire, et des abattements consentis aux locataires (principalement des contributions aux travaux d'aménagement et des indemnités d'éviction). En 2020, ces investissements s'élèvent à 81,5 millions d'euros, répartis comme suit :

- 63,3 millions d'euros de rénovations, principalement dans les parties communes, sans augmentation de la surface locative, et des dépenses pour la maintenance technique. La plupart des dépenses inhérentes à ces rénovations ont été facturées aux locataires ;
- 11,9 millions d'euros pour des avantages consentis aux locataires, principalement en lien avec les magasins et les autres unités commerciales, incluant des contributions aux travaux d'aménagement et des indemnités d'éviction ; et
- 6,4 millions d'euros d'autres dépenses incluant les coûts de restructuration relatifs aux recommercialisations et aux premiers baux.

3.9.6.3 Intérêts capitalisés

Les intérêts capitalisés s'élèvent à 3,4 millions en 2020.

3.10 PERSPECTIVES

En 2021, le Groupe anticipe un cash-flow net courant à 1,90 euro par action (hors impact de l'étalement des concessions de loyers liées à la Covid-19). Cela suppose que les mesures de fermeture actuelles, qui concernent 60 % des magasins du Groupe, ne seront pas prolongées au-delà du mois de mars 2021. Au total, cela équivaut à une fermeture de 1,5 mois pour l'ensemble du portefeuille causant une perte de cash-flow de 0,25 euro par action.





États financiers

4.1	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020	96
4.1.1	État du résultat global consolidé	96
4.1.2	État consolidé de la situation financière	97
4.1.3	Tableau des flux de trésorerie consolidé	98
4.1.4	Tableau de variation des capitaux propres	99
4.1.5	Notes annexes	100
4.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	157
4.3	COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2020	161
4.3.1	Bilan	161
4.3.2	Compte de résultat	163
4.3.3	Notes annexes	164
4.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	184
4.5	RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 JUIN 2021	188
4.6	AUTRES INFORMATIONS	188
4.6.1	Tableau des cinq derniers exercices (établi en application de l'article R. 225-102)	188
4.6.2	Prise de participations et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA	189
4.6.3	Délai moyen de paiement des fournisseurs et des clients (données renseignées en application de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce)	189
4.6.4	Bilan du programme de rachat d'actions (établi en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce)	189

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

4.1.1 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Revenus locatifs	6.1	1 062,4	1 242,3
Charges sur terrain (foncier)	6.2/8	- 8,0	- 8,2
Charges locatives refacturées	6.3	241,9	280,3
Charges locatives	6.3	- 310,6	- 352,7
Charges sur immeubles (propriétaire)	6.4	- 139,5	- 31,0
Revenus locatifs nets		846,2	1 130,6
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités		68,4	83,3
Autres produits d'exploitation	6.5	20,7	8,9
Frais d'études		- 1,6	- 1,6
Frais de personnel	11.1	- 95,2	- 118,7
Autres frais généraux		- 41,4	- 49,3
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	6.6/8	- 20,0	- 20,4
Provisions		0,3	2,1
Variation de valeur des immeubles de placement	6.7/8	- 1 575,9	- 526,3
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation		3,5	24,0
• Produits sur cessions d'immeubles de placement et de titres de participation	6.8	157,6	496,4
• Valeur nette comptable des immeubles de placement et des titres de participation cédés	6.8	- 154,0	- 472,5
Dépréciation des écarts d'acquisition	5.1	- 16,8	- 8,0
Résultat opérationnel		- 811,6	524,5
Dividendes et provisions nettes sur titres non consolidés		- 0,0	0,0
Produits financiers		71,4	85,9
Charges financières		- 171,8	- 199,7
Charges financières au titre des contrats de location	8	- 8,2	- 8,4
Coût de l'endettement net	6.9	- 108,6	- 122,2
Variation de valeur des instruments financiers		- 30,0	- 25,7
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	5.5	- 52,3	19,5
Résultat avant impôts		- 1 002,5	396,1
Impôts sur les sociétés	7	71,3	- 24,2
Résultat net de l'ensemble consolidé		- 931,2	371,9
dont			
• Part du Groupe		- 785,7	324,9
• Participations ne donnant pas le contrôle		- 145,5	47,0
Nombre moyen d'actions non dilué		285 827 741	293 941 863
RÉSULTAT NET NON DILUÉ, PART DU GROUPE, PAR ACTION (en euros)		- 2,75	1,11
Nombre moyen d'actions dilué		286 072 515	293 941 863
RÉSULTAT NET DILUÉ, PART DU GROUPE, PAR ACTION (en euros)		- 2,75	1,11

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net de l'ensemble consolidé	- 931,2	371,9
Autres éléments du résultat global comptabilisés directement en capitaux propres	- 88,5	- 20,5
• Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture de flux de trésorerie	1,2	20,6
• Profits et pertes de conversion	- 88,2	- 42,5
• Impôt sur les autres éléments du résultat global	- 0,2	- 4,9
Sous-total des autres éléments qui peuvent être reclassés ultérieurement en « Résultat net »	- 87,3	- 26,8
• Résultat de cession d'actions propres	- 1,2	3,9
• Écarts actuariels	- 0,0	2,4
Sous-total des autres éléments qui ne peuvent pas être reclassés ultérieurement en « Résultat net »	- 1,2	6,3
Quote-part des autres éléments du résultat global des entreprises associées		
Résultat global total	- 1 019,6	351,5
dont		
• Part du Groupe	- 864,0	312,1
• Participations ne donnant pas le contrôle	- 155,7	39,4
Résultat global non dilué, part du Groupe, par action (en euros)	- 3,02	1,06
Résultat global dilué, part du Groupe, par action (en euros)	- 3,02	1,06

4.1.2 État consolidé de la situation financière

En millions d'euros	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Écarts d'acquisition	5.1	583,5	602,9
Immobilisations incorporelles	5.2	22,9	28,5
Immobilisations corporelles	5.3	27,3	36,1
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	5.4	19 756,8	21 306,8
Immeubles de placement évalués au coût	5.4	132,9	133,8
Participations dans les entreprises associées	5.5	988,4	1 096,7
Autres actifs non courants	5.6	299,9	294,9
Instruments dérivés non courants	5.13	31,7	11,5
Impôts différés actifs non courants	7	15,6	21,7
Actifs non courants		21 859,0	23 532,9
Immeubles de placement destinés à la vente	5.4	28,3	105,0
Clients et comptes rattachés	5.7	156,2	106,3
Autres créances	5.8	332,3	355,6
• Créances fiscales		63,7	96,0
• Autres débiteurs		268,5	259,6
Instruments dérivés courants	5.13	30,6	53,7
Impôts différés actifs courants	7	16,3	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	462,1	484,5
Actifs courants		1 025,8	1 105,1
TOTAL ACTIF		22 884,7	24 638,0
Capital		419,9	423,7
Primes		4 737,5	5 124,3
Réserve légale		44,0	44,0
Réserves consolidées		3 766,6	3 857,5
• Actions propres		- 441,3	- 427,9
• Réserve de couverture		- 8,7	- 10,6
• Autres réserves consolidées		4 216,6	4 296,0
Résultat consolidé		- 785,7	325,0
Capitaux propres part du Groupe		8 182,3	9 774,4
Participations ne donnant pas le contrôle		2 252,1	2 483,6
Capitaux propres	5.11	10 434,4	12 258,0
Passifs financiers non courants	5.12	7 244,1	7 092,0
Dettes de location non courantes	8	357,0	368,1
Provisions long terme	5.14	16,9	12,2
Engagements de retraite	11.3	11,8	11,2
Instruments dérivés non courants	5.13	13,7	15,4
Dépôts et cautionnements		143,3	146,4
Impôts différés passifs	7	1 508,3	1 591,5
Passifs non courants		9 295,2	9 236,8
Passifs financiers courants	5.12	2 381,9	2 342,4
Dettes de location courantes	8	14,2	14,6
Concours bancaires	5.9	9,4	26,5
Dettes fournisseurs		201,1	124,2
Dettes sur immobilisations		54,0	86,2
Autres dettes	5.15	322,3	358,6
Instruments dérivés courants	5.13	5,2	17,7
Dettes fiscales et sociales	5.15	166,9	173,0
Passifs courants		3 155,1	3 143,2
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		22 884,7	24 638,0

4.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Résultat net des sociétés intégrées	- 931,2	371,9
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		
• Dépréciations, amortissements et provisions	135,9	18,3
• Variation de valeur des immeubles de placement	1 575,9	526,3
• Dépréciation de l'écart d'acquisition	16,8	8,0
• Plus et moins-values sur cessions d'actifs	- 3,4	- 24,0
• Charge d'impôt courant et différé	- 71,3	24,2
• Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	52,3	- 19,5
• Reclassement des intérêts financiers et autres éléments	161,2	172,6
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées	936,1	1 077,9
Impôts versés	- 8,8	- 11,0
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	- 132,3	- 24,6
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	795,0	1 042,4
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Produits de la cession d'immeubles de placement	155,6	288,2
Produits de la cession de filiales (net de la trésorerie cédée)	- 2,3	203,8
Acquisitions d'immeubles de placement	- 0,0	- 0,0
Décaissements liés aux travaux en cours	- 202,8	- 260,8
Acquisitions d'autres immobilisations	- 4,9	- 6,6
Acquisitions de filiales (net de la trésorerie acquise)	- 7,0	- 89,9
Dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des co-entreprises et des entreprises associées) ^(a)	15,1	26,7
Mouvement des prêts et avances consentis et autres investissements ^(a)	- 15,9	89,6
Flux net de trésorerie provenant des opérations d'investissement	- 62,2	251,2
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Dividendes mis en paiement aux actionnaires de l'entité mère	- 628,1	- 619,5
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées	- 53,0	- 111,6
Variation de capital de filiales possédant des actionnaires minoritaires	- 1,7	- 5,4
Acquisitions/cessions d'actions propres	- 100,0	- 276,1
Nouveaux emprunts, dettes financières et instruments de couverture	2 867,5	2 308,9
Remboursements d'emprunts, dettes financières et instruments de couverture	- 2 669,1	- 2 013,3
Remboursement net des dettes locatives	- 15,2	- 15,0
Intérêts financiers versés	- 126,9	- 175,3
Intérêts financiers sur obligations locatives	- 8,2	- 8,4
Autres flux liés aux opérations de financement		
Flux nets de trésorerie provenant des opérations de financement	- 734,6	- 915,5
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie	- 3,4	0,0
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	- 5,3	378,1
Trésorerie à l'ouverture	458,0	79,9
Trésorerie à la clôture	452,7	458,0

(a) À partir de l'exercice 2020, les dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des coentreprises et des entreprises associées) sont présentés séparément. Les mouvements des prêts et avances consentis et autres investissements présentés pour un montant positif de 116,3 millions d'euros au 31 décembre 2019 ont été ventilés entre le poste de dividendes reçus pour un montant de 26,7 millions d'euros et le poste de mouvement des prêts et avances consentis et autres investissements pour un montant de 89,6 millions d'euros.

4.1.4 Tableau de variation des capitaux propres

En millions d'euros	Capital	Réserves liées au capital	Titres auto-détenus	Réserves de couverture	Autres réserves consolidées	Résultat net de l'ensemble consolidé	Capitaux propres part du Groupe	Capitaux propres des participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES 31/12/2018	440,1	5 694,0	- 568,6	- 26,1	3 979,2	838,8	10 357,5	2 535,7	12 893,3
Opérations sur capital	- 16,4	- 400,3	416,7				0,0		0,0
Paiements fondés sur des actions									
Opérations sur titres auto-détenus			- 276,0				- 276,0		- 276,0
Affectation du résultat					838,8	- 838,8			
Dividendes		- 125,5			- 494,0		- 619,5	- 89,0	- 708,5
Résultat net de la période						324,9	324,9	47,0	371,9
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES									
• Résultat de cession d'actions propres					3,9		3,9		3,9
• Résultat de couverture des flux de trésorerie				19,8			19,8	0,8	20,6
• Pertes et profits de conversion					- 34,6		- 34,6	- 7,9	- 42,5
• Écarts actuariels					2,4		2,4		2,4
• Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global				- 4,4			- 4,4	- 0,5	- 4,9
Autres éléments du résultat global				15,4	- 28,3		- 12,9	- 7,6	- 20,5
Variations de périmètre					0,1		0,1	- 2,5	- 2,4
Autres mouvements				0,1	0,1		0,2	0,0	0,2
CAPITAUX PROPRES 31/12/2019	423,7	5 168,3	- 427,9	- 10,6	4 296,0	324,9	9 774,4	2 483,6	12 258,0
Opérations sur capital ^(a)	- 3,8	- 79,5	83,3						
Paiements fondés sur des actions									
Opérations sur titres auto-détenus			- 96,7		- 3,3		- 100,0		- 100,0
Affectation du résultat					324,9	- 324,9			
Dividendes		- 307,2			- 320,8		- 628,1	- 74,2	- 702,2
Résultat net de la période						- 785,7	- 785,7	- 145,5	- 931,2
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES									
• Résultat de cession d'actions propres					- 1,2		- 1,2		- 1,2
• Résultat de couverture des flux de trésorerie				2,3	0,4		2,7	- 1,5	1,2
• Pertes et profits de conversion ^(b)					- 79,3		- 79,3	- 8,9	- 88,2
• Écarts actuariels					- 0,0		- 0,0		- 0,0
• Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global				- 0,4			- 0,4	0,2	- 0,2
Autres éléments du résultat global				1,9	- 80,1		- 78,3	- 10,2	- 88,5
Variations de périmètre					- 0,0		- 0,0	- 1,6	- 1,6
Autres mouvements					- 0,0		- 0,0	- 0,1	- 0,1
CAPITAUX PROPRES 31/12/2020	419,9	4 781,5	- 441,3	- 8,7	4 216,6	- 785,7	8 182,3	2 252,1	10 434,4

(a) Les variations des opérations sur capital de - 3,8 millions d'euros, de - 79,5 millions d'euros et de 83,3 millions d'euros sont dues à l'annulation des actions propres comme décrit en note 5.11.1.

(b) La variation des pertes et profits de conversion (- 79,3 millions d'euros) concerne principalement la Norvège (- 60,5 millions d'euros), la Turquie (- 57,2 millions d'euros), et la Suède (45,7 millions d'euros).

4.1.5 Notes annexes

NOTE 1	ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE	101	NOTE 6	NOTES ANNEXES : ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	131
1.1	Pandémie de Covid-19	101	6.1	Revenus locatifs	131
1.2	Endettement et financement	102	6.2	Charges sur terrain (foncier)	132
1.3	Investissements réalisés	103	6.3	Charges locatives	132
1.4	Principales cessions	103	6.4	Charges sur immeubles (propriétaire)	132
1.5	Distribution du dividende	103	6.5	Autres produits d'exploitation	132
1.6	Programme de rachat d'actions propres	103	6.6	Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	132
1.7	Annulation d'actions	103	6.7	Variation de valeur des immeubles de placement	132
NOTE 2	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	103	6.8	Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres de participation	133
2.1	Informations relatives à l'entreprise	103	6.9	Coût de l'endettement net	133
2.2	Application des normes IFRS	103	NOTE 7	IMPÔTS	134
2.3	Recours à des jugements et à des estimations significatives	104	NOTE 8	IFRS 16 « CONTRATS DE LOCATION »	137
2.4	Conversion des monnaies étrangères	104	NOTE 9	EXPOSITION AUX RISQUES ET STRATÉGIE DE COUVERTURE	138
2.5	Distinction dettes et capitaux propres	104	9.1	Risque de taux	138
2.6	Résultat net par action	105	9.2	Risque de liquidité	140
NOTE 3	INFORMATIONS SECTORIELLES	105	9.3	Risque de change	140
3.1	Compte de résultat sectoriel	105	9.4	Risque de contrepartie en lien avec les activités de financement	140
3.2	Immeubles de placement par secteur opérationnel	106	9.5	Risque sur actions	140
3.3	Investissements de la période ventilés par secteur opérationnel	106	NOTE 10	ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE	141
NOTE 4	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	107	10.1	Engagements donnés	141
NOTE 5	NOTES ANNEXES : BILAN	108	10.2	Engagements réciproques	141
5.1	Écarts d'acquisition	108	10.3	Engagements reçus	141
5.2	Immobilisations incorporelles	110	10.4	Pactes d'actionnaires	142
5.3	Immobilisations corporelles	110	10.5	Engagements sur contrats de location simple – avec bailleurs	143
5.4	Immeubles de placement	111	NOTE 11	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES AU PERSONNEL	144
5.5	Participations dans les entreprises associées	115	11.1	Frais de personnel	144
5.6	Autres actifs non courants	117	11.2	Effectifs	144
5.7	Clients et comptes rattachés	118	11.3	Avantages consentis au personnel	145
5.8	Autres créances	119	11.4	Actions de performance	147
5.9	Trésorerie et équivalents de trésorerie	119	NOTE 12	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	150
5.10	Juste valeur des actifs financiers	120	12.1	Transactions avec les parties liées	150
5.11	Capitaux propres	121	12.2	Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	151
5.12	Passifs financiers courants et non courants	122	12.3	Rémunération des membres du Conseil de surveillance et du Comité de direction du groupe Klépierre	151
5.13	Instruments de couverture	128	12.4	Passifs éventuels	151
5.14	Provisions long terme	130	12.5	Événements postérieurs à la clôture	151
5.15	Dettes fiscales et sociales et autres dettes	130	12.6	Honoraires des Commissaires aux comptes	152
			12.7	Identité des sociétés consolidantes	152
			12.8	Liste des entités consolidées	152

NOTE 1 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1 PANDÉMIE DE COVID-19

L'année 2020 a été marquée par la pandémie de Covid-19 qui a impacté de manière significative l'économie européenne depuis le début de l'année. Les gouvernements et autres autorités ont été contraints d'imposer des mesures restrictives afin de contrôler sa propagation, avec notamment les fermetures de centres où Klépierre possède des intérêts.

Abattements de loyer

Du fait de la pandémie de Covid-19 et des restrictions susmentionnées, Klépierre a pris des mesures spécifiques afin de proposer aux locataires des aménagements de loyers, notamment en différant le paiement ou en accordant des réductions, dans le but d'améliorer la collecte de loyers, de régler d'éventuels litiges avec les locataires et de négocier des prolongations de baux pour des boutiques ciblées.

Différentes catégories de réductions de loyers ont été identifiées :

- abattements concernant des accords signés :
 - abattements accordés sans aucun autre changement du contrat : la franchise est comptabilisée comme une réduction de loyer exceptionnelle et est déduite du revenu locatif brut ; et
 - abattements accordés avec modification du contrat (principalement des extensions de la durée du bail...) : la franchise est étalée de manière linéaire conformément à la norme IFRS 16 et déduite du revenu locatif brut ;
- abattements relatifs à des accords approuvés ou attendus :
 - si l'accord concerne un abattement accordé sans aucun autre changement du contrat, la franchise est comptabilisée comme un avoir en déduction du revenu locatif brut ; et
 - si l'accord concerne un abattement avec modification du contrat, l'abattement sera comptabilisé en 2021, une fois que l'accord sera signé – et sera étalé conformément à la norme IFRS 16. En conséquence, compte tenu de la négociation, la créance de loyer non collectée n'est pas provisionnée en 2020.

Au total, 126 millions d'euros d'abattements avant étalement ont été signés ou font l'objet d'une négociation :

- 51 millions d'euros d'abattements de loyers ont déjà été signés avec les locataires, dont 20 millions d'euros intègrent une modification du contrat et sont étalés ; et
- 76 millions d'euros sont en cours de négociation, dont 10 millions comportent une modification du contrat et seront étalés lorsqu'ils seront signés (en 2021).

Au compte de résultat à la date de clôture, le montant total des abattements, déduit des revenus locatifs bruts, s'élève à 102 millions d'euros, comprenant :

- 96 millions d'euros d'abattements sans modification du contrat comptabilisés dans les éléments exceptionnels ; et
- 6 millions d'euros d'abattements étalés conformément à IFRS 16 correspondant à 30 millions d'abattement avec modification du contrat.

Risque de crédit

Le risque de crédit est déterminé conformément à la norme IFRS 9.

Le risque de crédit a été évalué différemment selon les périodes de fermeture imposées et les périodes d'ouverture. Les principales règles appliquées sont détaillées ci-dessous :

- locataires particulièrement à risque :
 - les créances des locataires insolubles ou en faillite ont été provisionnées à 100 %, après déduction des dépôts de garantie ;

- pour les commerces significativement impactés par les périodes de fermeture imposées, les créances ont été provisionnées à 100 % sans déduction des dépôts de garantie.
- périodes de fermeture imposées :
 - le solde des créances (après déduction des abattements accordés ou à accorder) a été provisionné sur la base d'une évaluation de la solvabilité, locataire par locataire. Les montants les plus significatifs concernent la France et l'Italie. Dans ces deux pays, les locataires ont été classés selon différents critères tels que le taux d'effort. Par conséquent, trois niveaux de provisionnement ont été définis – de 66 % à 100 %. Ces provisions ont été comptabilisées sans déduction des dépôts de garantie ;
 - dans les autres pays, quand un abattement a été accordé, le montant de la créance, net de l'abattement, reste en créances (pas de provision, ni d'utilisation du dépôt de garantie), du fait que nous considérons que le montant restant dû sera collecté une fois l'abattement accordé ;
 - ces règles ne s'appliquent pas aux créances des commerces les plus lourdement impactés, qui ont été provisionnés à 100 % sans déduction des dépôts de garantie comme décrit précédemment.
- périodes d'ouverture :
 - quand un abattement a été signé ou approuvé, ou est attendu, les loyers non collectés restent en créances (avec ou sans déduction des dépôts de garantie selon les trimestres) ;
 - dans le cas où aucun abattement n'a été signé ou approuvé, ou n'est attendu, le solde restant à collecter a été évalué sur la base d'une évaluation de la solvabilité, locataire par locataire. Les montants les plus significatifs concernent la France et l'Italie. Dans ces deux pays, les locataires ont été analysés selon des critères tels que le taux d'effort. Par conséquent, différents niveaux de provisionnement ont été établis – de 0 % à 100 %. Ces provisions ont été comptabilisées après déduction des dépôts de garantie. Dans les autres pays, l'approche est comparable mais avec une analyse différente de la solvabilité des locataires.

Au 31 décembre 2020, la dépréciation sur les pertes de crédit liée à la Covid-19, comptabilisée dans les revenus locatifs nets, atteint 116 millions d'euros.

Immeubles de placement évalués à la juste valeur

Au 31 décembre 2020, 99,0 % de la valeur du portefeuille immobilier de Klépierre (21 664 millions d'euros en part totale, droits de mutation inclus) a été estimée par des experts indépendants conformément à la méthodologie décrite à la note 5.4. Les experts indépendants ont pris en compte l'impact potentiel de la Covid-19 en modifiant deux séries d'hypothèses.

Les hypothèses ayant un impact sur les flux de trésorerie à court terme : en fonction du pays et des performances spécifiques des actifs, les experts ont considéré plusieurs niveaux de vacances, des périodes prolongées de non-occupation ainsi que l'augmentation des niveaux d'impayés pour la période 2020-2021. Les experts ont également pris en compte un niveau plus faible des loyers variables et des sources de revenus complémentaires sur la même période.

Les hypothèses affectant les flux de trésorerie à long terme et les valeurs : les experts ont appliqué un niveau d'indexation plus faible, bien que les valeurs marché des loyers futurs n'aient pas été revues significativement à ce stade du fait du faible niveau de transactions locatives.

Les experts ont également augmenté les taux d'actualisation et les taux de sortie dans la plupart des pays en dépit du faible niveau d'inflation à venir afin de refléter au mieux l'incertitude à long terme sur le niveau des flux de trésorerie, sur les liquidités, sur la valeur et les perspectives de croissance à la sortie.

Certains experts ont inclus une clause de *material valuation uncertainty* dans leurs rapports, conformément à la recommandation du RICS, indiquant la fiabilité des évaluations, mais rappelant la nécessité qu'elles soient suivies du fait de l'absence de comparables sur le marché et afin de tenir compte des effets à long terme de la Covid-19.

En 2020, la valeur du portefeuille des centres commerciaux de Klépierre a diminué de 7,2 % à périmètre constant. Cette diminution peut être attribuée aux éléments suivants :

- l'effet cash-flow (- 2,5 %) : en conséquence de l'impact des hypothèses liées à la Covid-19 précitées sur les flux de trésorerie à court terme, conjointement avec les hypothèses d'inflation révisées ; et
- l'effet de marché (- 4,7 %) : également comme conséquence de l'impact des hypothèses liées à la Covid-19, afin de refléter la baisse du niveau des liquidités sur le marché d'investissement et le niveau accru d'incertitude quant aux flux de trésorerie futurs, le taux d'actualisation et les taux de sortie ont été revus à la hausse.

Les tableaux ci-dessous présentent les changements dans l'évaluation du portefeuille de centres commerciaux en utilisant d'autres hypothèses de taux d'actualisation et de sortie que celles utilisées par les experts.

Pays/zone	Variation du taux d'actualisation					
	- 100 pb	- 50 pb	- 25 pb	+ 25 pb	+ 50 pb	+ 100 pb
France-Belgique	+ 7,4 %	+ 3,5 %	+ 1,6 %	- 2,0 %	- 3,7 %	- 7,1 %
Italie	+ 7,7 %	+ 3,7 %	+ 1,9 %	- 1,8 %	- 3,6 %	- 7,0 %
Scandinavie	+ 7,6 %	+ 3,7 %	+ 1,8 %	- 1,8 %	- 3,5 %	- 6,9 %
Ibérie	+ 7,8 %	+ 3,9 %	+ 2,0 %	- 1,6 %	- 3,3 %	- 6,6 %
Europe centrale et autres	+ 7,0 %	+ 3,4 %	+ 1,7 %	- 1,6 %	- 3,3 %	- 6,4 %
Pays-Bas	+ 11,0 %	+ 5,4 %	+ 2,7 %	- 2,5 %	- 5,0 %	- 9,7 %
Allemagne	+ 8,7 %	+ 4,2 %	+ 2,1 %	- 2,0 %	- 4,0 %	- 7,9 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	+ 7,8 %	+ 3,8 %	+ 1,8 %	- 1,9 %	- 3,7 %	- 7,2 %

Pays/zone	Variation du taux de sortie					
	- 100 pb	- 50 pb	- 25 pb	+ 25 pb	+ 50 pb	+ 100 pb
France-Belgique	+ 15,8 %	+ 6,8 %	+ 3,1 %	- 3,1 %	- 5,8 %	- 10,5 %
Italie	+ 12,5 %	+ 5,6 %	+ 2,7 %	- 2,4 %	- 4,7 %	- 8,7 %
Scandinavie	+ 16,5 %	+ 7,3 %	+ 3,4 %	- 3,1 %	- 5,9 %	- 10,8 %
Ibérie	+ 12,2 %	+ 5,6 %	+ 2,8 %	- 2,1 %	- 4,3 %	- 8,2 %
Europe centrale et autres	+ 9,9 %	+ 4,5 %	+ 2,2 %	- 2,0 %	- 3,8 %	- 7,0 %
Pays-Bas	+ 16,4 %	+ 7,2 %	+ 3,4 %	- 3,1 %	- 5,9 %	- 10,8 %
Allemagne	+ 20,3 %	+ 8,9 %	+ 4,2 %	- 3,8 %	- 7,2 %	- 13,0 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	+ 14,8 %	+ 6,5 %	+ 3,1 %	- 2,9 %	- 5,4 %	- 9,9 %

Immeubles en cours de construction

En France et en Italie, les travaux de construction sont arrêtés depuis la mi-mars 2020 et un redémarrage progressif est prévu pour la fin du deuxième trimestre 2020. Aux Pays-Bas (Hoog Catharijne) et en Norvège (Gulskogen), les chantiers ont été maintenus grâce à la mise en place par les entreprises de mesures de protection sanitaires adéquates. Après un examen approfondi de ses activités, le Groupe a décidé de limiter les dépenses aux projets en cours tant que les conséquences de la Covid-19 sur ses opérations n'auront pas été totalement clarifiées.

Plan de réduction des coûts

Compte tenu de l'impact économique de la pandémie et afin de réduire les coûts, Klépierre a mis en œuvre le plan d'actions suivant :

- baisse des dépenses d'exploitation des centres, notamment des dépenses de marketing ;
- baisse des dépenses non essentielles du siège social ;
- mise en place du chômage partiel de certains employés en raison de la fermeture de centres imposée par les mesures gouvernementales, de confinement et gel provisoire des recrutements ;
- depuis le 1^{er} avril 2020, les deux membres du Directoire de Klépierre ont décidé de baisser de 30 % leur rémunération fixe jusqu'à la fin de l'année. Les directeurs de pays et les principaux cadres de l'équipe de Direction du Groupe ont également fait le choix de réduire de 20 % leur salaire fixe des mois d'avril et de mai 2020.

1.2 ENDETTEMENT ET FINANCEMENT

Au cours de l'année 2020, le Groupe a émis avec succès 1 500 millions d'euros de nouvelles obligations arrivant à échéance en 2022 (100 millions d'euros), en 2029 (600 millions d'euros), en 2031 (600 millions d'euros) et en 2032 (200 millions d'euros) à un rendement moyen de 1,55 %. Une partie du produit de l'émission a été immédiatement utilisée pour rembourser par anticipation un emprunt arrivant à échéance en janvier 2021 (350 millions d'euros) et pour réduire l'encours de billets de trésorerie (300 millions d'euros). Le solde est destiné à couvrir 863 millions d'euros d'obligations arrivant respectivement à échéance en février 2021 (299 millions d'euros) et en mars 2021 (564 millions d'euros).

En parallèle, Klépierre a refinancé 1,4 milliard d'euros de lignes de crédit renouvelables par une nouvelle ligne de crédit renouvelable syndiquée d'une maturité de cinq ans incluant un critère de développement durable, comprenant deux options d'extension d'un an chacune.

En Scandinavie, Steen & Strøm a levé 38 millions d'euros en NOK sur les marchés obligataires afin de refinancer des obligations et des billets de trésorerie en NOK et SEK arrivant à échéance durant l'exercice.

La position de liquidité du Groupe demeure élevée à 3,2 milliards d'euros au 31 décembre 2020, et couvre aisément ses besoins de refinancement. En incluant ces transactions, la durée moyenne de la dette du Groupe atteignait sept ans.

En 2020, Klépierre a mis en place un nouveau programme de couverture afin d'ajuster sa position de taux fixe sur la période 2021-2024 et de s'assurer ainsi un niveau attractif de son coût d'endettement tout en limitant les coûts de portage. En conséquence, Klépierre a acheté 1 700 millions d'euros de *caps* et 500 millions d'euros de *swaps* payeurs.

1.3 INVESTISSEMENTS RÉALISÉS

Les principaux investissements de la période concernent les projets en cours suivants : Hoog Catharijne (Pays-Bas), les travaux de rénovation de Gulsbogen à Drammen (Norvège), l'extension de Gran Reno à Bologne (Italie) et les travaux de rénovation sur la partie existante du centre de Créteil Soleil (France).

1.4 PRINCIPALES CESSIONS

En 2020, Klépierre a continué la rationalisation de son portefeuille et a cédé des actifs pour un montant total de 155,6 millions d'euros (en part totale, hors droits de mutation) :

- le 17 janvier 2020, Klépierre a réalisé la cession du centre de Gran Turia en Espagne ;
- le 30 juin 2020, Klépierre a réalisé la cession du parking du centre Saint Jacques à Metz (France) ;
- le 12 novembre 2020, Klépierre a réalisé la cession du centre Côte de Nacre à Caen (France) ; et
- le 16 décembre 2020, Klépierre a réalisé la cession du centre Saint-Christoly à Bordeaux (France).

Durant la même période, un ensemble de 36 commerces ont été cédés en France pour un montant de 56,8 millions d'euros.

1.5 DISTRIBUTION DU DIVIDENDE

Le 30 avril 2020, l'Assemblée Générale des actionnaires a approuvé le paiement d'un dividende de 2,20 euros par action au titre de l'exercice fiscal 2019, payable en numéraire. Le dividende total approuvé par les actionnaires de Klépierre s'élève à un montant de 628,1 millions d'euros (hors dividendes payables sur actions propres).

Le 11 mars 2020, un acompte sur dividende de 1,10 euro par action a été versé aux actionnaires, pour un montant total de 314,3 millions d'euros hors taxes et frais. Le solde de 1,10 euro par action a été versé le 9 juillet 2020 pour un montant total de 313,7 millions d'euros.

1.6 PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS PROPRES

Au cours du premier trimestre 2020, le Groupe a racheté 3 493 860 actions pour un montant de 99,7 millions d'euros dans le cadre du programme de rachat d'actions propres de 400 millions d'euros.

1.7 ANNULATION D'ACTIONS

Le 22 juin 2020, le Groupe a annulé un total de 2 724 897 actions acquises en 2018 dans le cadre du programme de rachat d'actions propres du 13 mars 2017 pour un montant total de 83,3 millions d'euros.

NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

Cette note présente les principes et les méthodes comptables du Groupe. D'autres principes comptables seront détaillés dans les différentes notes.

2.1 INFORMATIONS RELATIVES À L'ENTREPRISE

Klépierre 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 10 février 2021, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Klépierre SA au 31 décembre 2020.

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

2.2 APPLICATION DES NORMES IFRS

En application du règlement européen n° 1126/2008 du 3 novembre 2008 sur les normes comptables internationales, les comptes consolidés au 31 décembre 2020 du groupe Klépierre 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, IFRIC et IFRS *Interpretations Committee*).

Ce référentiel est disponible sur le site : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:02008R1126-20190101>

Les comptes consolidés au 31 décembre 2020 sont présentés sous la forme d'états financiers complets comprenant l'intégralité des informations requises par le référentiel IFRS.

Les comptes annuels consolidés incluent également les états financiers de Klépierre 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^{er} janvier 2020

Les principes comptables appliqués pour les comptes consolidés au 31 décembre 2020 sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations suivantes d'application obligatoire pour le Groupe :

Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – phase 1	Réforme des taux d'intérêt de référence
Amendements à IAS 1 et IAS 8	Définition du terme significatif
Amendement à IFRS 3	Définition d'une entreprise
Amendement à IFRS 16	Allègements de loyer liés à la Covid-19

Ces nouveaux amendements n'ont eu aucun impact sur les états financiers consolidés du Groupe.

2.2.2 Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire ni autorisée pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020

Les normes et amendements suivants, publiés par l'IASB, n'ont pas encore été adoptés par Klépierre pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 :

• IFRS 17	Contrats d'assurance
• Amendements à IFRS 3	Référence au cadre conceptuel
• Amendements à IAS 1	Présentation des états financiers
• Amendements à IFRS 4	Décalage de la date d'entrée en vigueur d'IFRS 9
• Amendements à IAS 37	Contrats déficitaires – Coûts d'exécution du contrat
• Amendements à IAS 16	Immobilisations corporelles – Produit de la vente avant l'utilisation prévue
• Améliorations annuelles des IFRS	Cycle 2018-2020

Le Groupe a décidé de ne pas appliquer par anticipation les amendements à la norme IFRS 9, sur la réforme des taux d'intérêt de référence – phase 2, publiés le 31 août 2020.

La réforme des taux IBOR n'a pas d'impact significatif sur les instruments financiers du Groupe, qui sont indexés sur l'Euribor et le Libor nordique non sujets aux indexations.

2.3 RECOURS À DES JUGEMENTS ET À 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 des sociétés de gestion

Le Groupe vérifie la nécessité de déprécier le goodwill au moins une fois par an. Ceci implique 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 chaque unité génératrice de trésorerie et choisisse un taux d'actualisation avant impôt adéquat pour calculer la valeur actuelle de ces flux de trésorerie comme décrit dans la note 5.1.

Immeubles de placement et sociétés mises en équivalence

Le Groupe désigne des experts indépendants pour procéder à une évaluation semestrielle de ses actifs immobiliers selon les méthodes décrites dans la note 5.4. Les experts utilisent des hypothèses de flux futurs et de taux qui ont un impact direct sur la valeur des immeubles. L'impact de la Covid-19 sur l'évaluation de la juste valeur est décrit dans la note 1.1.

Risque de crédit

Le risque de crédit est déterminé conformément à la norme IFRS 9, tel que décrit dans la note 1.1.

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 dans la note 5.12.1.

Impôt différé

Voir note 7.

2.4 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 en euros, 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 d'une cession d'une activité en devise étrangère, 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.

2.5 DISTINCTION DETTES ET 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.

2.6 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 ajustée de tout effet des options dilutives.

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.

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 autres actifs de commerces) ;
- Scandinavie (Steen & Strøm : Norvège, Suède et Danemark) ;
- Italie ;
- Ibérie (Espagne, Portugal) ;
- Pays-Bas ;
- Allemagne ;
- Europe centrale et Autres (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. Dans le cadre de l'information sectorielle, les tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition sont traités comme une activité du « groupe Klépierre ».

Le secteur opérationnel « Scandinavie » comprend l'ensemble des sociétés du groupe Steen & Strøm. Au sein du secteur scandinave, la part des participations ne donnant pas le contrôle, dans les capitaux propres, s'élève à 865,2 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre 959,1 millions d'euros au 31 décembre 2019. Au 31 décembre 2020, le portefeuille scandinave, évalué selon la méthode de la juste valeur dans le bilan consolidé, représente 3 621,0 millions d'euros des actifs non courants, 68,9 millions d'euros des actifs courants, 1 446,2 millions d'euros des passifs non courants et 422,7 millions d'euros des passifs courants du Groupe.

En millions d'euros	France-Belgique ^(a)		Scandinavie		Italie		Ibérie		Pays-Bas	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Loyers	379,1	442,7	166,1	185,3	168,4	200,3	111,9	134,5	73,0	81,4
Autres revenus locatifs	30,1	26,9	1,3	0,8	5,3	5,4	3,8	3,2	0,0	0,0
Revenus locatifs	409,2	469,7	167,3	186,1	173,7	205,7	115,7	137,7	73,1	81,4
Charges locatives et immobilières	- 88,6	- 36,8	- 18,8	- 18,0	- 45,4	- 12,4	- 20,1	- 11,2	- 13,7	- 12,5
Revenus locatifs nets	320,6	432,8	148,5	168,1	128,3	193,3	95,5	126,5	59,4	68,9
Revenus de gestion et autres produits	34,2	47,0	10,7	8,5	24,0	18,3	6,6	5,3	2,3	4,5
Frais de personnel et frais généraux	- 54,6	- 59,3	- 15,9	- 17,9	- 19,2	- 22,3	- 12,1	- 12,6	- 9,8	- 11,0
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	300,3	420,5	143,2	158,7	133,1	189,3	90,1	119,2	51,9	62,4
Dotations aux amortissements et provisions	- 8,3	- 8,0	- 3,0	- 4,0	- 1,8	- 1,8	- 5,8	- 0,5	- 0,4	1,1
Variation de valeur des immeubles de placement	- 799,2	- 365,8	- 191,4	- 57,9	- 157,5	- 31,4	- 129,0	21,5	- 137,6	- 35,6
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation	- 0,5	- 1,1	2,5	2,3		- 0,3	0,3	5,2	0,4	1,5
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	- 32,3	- 9,4	- 0,5	6,1	- 16,3	19,8	- 5,7	1,0		
RÉSULTAT SECTORIEL	- 540,0	36,2	- 49,2	105,2	- 42,5	175,7	- 50,0	146,5	- 85,7	29,3
Dépréciation des écarts d'acquisition										
Coût de l'endettement net										
Variation de valeur des instruments financiers										
RÉSULTAT AVANT IMPÔT										
Impôt sur les sociétés										
RÉSULTAT NET										

(a) Centres commerciaux et autres actifs de commerce.

En millions d'euros	Allemagne		Europe centrale et Autres		Non affecté		Groupe Klépierre	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Loyers	47,4	51,9	74,6	105,5			1 020,5	1 201,7
Autres revenus locatifs	0,0	- 0,0	1,4	4,3			41,9	40,5
Revenus locatifs	47,4	51,9	76,0	109,8			1 062,4	1 242,3
Charges locatives et immobilières	- 16,9	- 12,0	- 12,7	- 8,8			- 216,2	- 111,7
Revenus locatifs nets	30,5	40,0	63,4	100,9			846,2	1 130,6
Revenus de gestion et autres produits	7,7	4,8	3,6	3,8			89,2	92,2
Frais de personnel et frais généraux	- 6,5	- 8,7	- 7,7	- 10,4	- 12,4	- 27,4	- 138,2	- 169,6
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	31,7	36,1	59,3	94,3	- 12,4	- 27,4	797,2	1 053,2
Dotations aux amortissements et provisions	- 0,3	- 0,4	3,7	- 1,5	- 3,8	- 3,2	- 19,7	- 18,3
Variation de valeur des immeubles de placement	- 70,7	- 39,7	- 90,5	- 17,3			- 1 575,9	- 526,3
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation			0,7	16,4			3,5	24,0
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence			2,5	1,9			- 52,3	19,5
RÉSULTAT SECTORIEL	- 39,2	- 4,1	- 24,3	93,8	- 16,3	- 30,6	- 847,2	552,0
Dépréciation des écarts d'acquisition							- 16,8	- 8,0
Coût de l'endettement net							- 108,6	- 122,2
Variation de valeur des instruments financiers							- 30,0	- 25,7
RÉSULTAT AVANT IMPÔT							- 1 002,5	396,1
Impôt sur les sociétés							71,3	- 24,2
RÉSULTAT NET							- 931,2	371,9

3.2 IMMEUBLES DE PLACEMENT PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

La valeur des immeubles de placement, telle que figurant dans le bilan consolidé, est présentée ci-dessous par secteur opérationnel (sont exclus les immeubles de placement portés par les sociétés consolidées par la méthode de mise en équivalence) :

En millions d'euros	Valeur des immeubles de placement 31/12/2020 ^(a)	Valeur des immeubles de placement 31/12/2019 ^(a)
France-Belgique ^(b)	7 787,8	8 595,7
Scandinavie	3 420,9	3 609,5
Italie	3 234,8	3 357,9
Ibérie	2 034,6	2 159,1
Pays-Bas	1 477,0	1 584,4
Allemagne	827,2	894,3
Europe centrale et Autres	1 107,3	1 239,6
TOTAL	19 889,7	21 440,6

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

(b) Incluant les droits d'utilisation se rapportant aux baux à construction.

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	Nouveaux investissements au 31/12/2020 ^(a)
Centres commerciaux	149,7	23,8	173,5
France-Belgique ^(b)	58,1		58,1
Scandinavie	36,1		36,1
Italie	10,6	23,8	34,4
Ibérie	4,5		4,5
Pays-Bas	30,3		30,3
Allemagne	3,3		3,3
Europe centrale et Autres	6,8		6,8
TOTAL	149,7	23,8	173,5

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

(b) Incluant les droits d'utilisation se rapportant aux baux à construction.

Les investissements de la période (y compris les intérêts capitalisés) en France-Belgique concernent principalement la rénovation de Créteil Soleil en région parisienne, l'extension de Grand'Place à Grenoble, la rénovation de Blagnac près de Toulouse et l'extension du centre Rives d'Arcins à Bègles, près de Bordeaux.

La plupart des investissements effectués en Scandinavie concernent le projet de réaménagement de Gulsbogen à Drammen (Norvège) et les rénovations d'Emporia (Suède) et de Field's Copenhagen (Danemark).

Les investissements réalisés en Italie portent sur l'extension du centre commercial Gran Reno situé à Casalecchio di Reno près de Bologne et le redéveloppement du centre Le Gru près de Turin.

Aux Pays-Bas, les investissements concernent principalement les dernières phases du redéveloppement du centre Hoog Catharijne situé à Utrecht.

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 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 augmenté ou diminué 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 249 sociétés au 31 décembre 2020, dont 213 sociétés en intégration globale et 36 sociétés mises en équivalence. La liste des sociétés consolidées est détaillée en note 12.8.

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 10.4).

Les principaux changements du périmètre de consolidation de l'année 2020 sont les suivants :

- en décembre 2020, Klépierre SA, suite à la cession de 0,92 % de sa participation sur le marché boursier d'Istanbul, détient la société Akmerkez Garymenkul Yatirim Ortakligi AS à hauteur de 46 % ;
- en 2020, le Groupe a liquidé cinq entités : KFI Hungary KFT, Corio Torrelodones Office Suite SL, K2, KLP Polska Sp. z o.o. Ruda Śląska sp.k. et Sadyba Best Mall Sp. z o.o sp.k ; et
- Klépierre a réalisé les fusions de quatre sociétés : Plateau des Haies SNC, Combault SNC, Klépierre Mall Management I GmbH et Klépierre Mall Management II GmbH.

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.

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, le Groupe comptabilise un gain 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 si et quand il y a 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.

Klépierre dispose de deux types de *goodwill* :

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 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.

Dans le contexte de la Covid-19, comme décrit en note 11, les flux de trésorerie prévisionnels ont été revus par rapport aux hypothèses des exercices précédents.

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

Au 31 décembre 2020, le montant des écarts d'acquisition s'élève à 583,5 millions d'euros contre 602,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 et se décompose comme suit :

Goodwill des sociétés de gestion

Au 31 décembre 2020, le montant des écarts d'acquisition des sociétés de gestion après dépréciation s'élève à 233,2 millions d'euros, contre 248,0 millions d'euros au 31 décembre 2019.

En millions d'euros	31/12/2019	Variations de périmètre	Cessions, mises hors service	Dépréciations	Variations de change	31/12/2020
France	117,7					117,7
Italie	53,7					53,7
Espagne	32,0					32,0
Portugal	7,4			- 0,3		7,1
Pays-Bas	14,0			- 6,8		7,2
Allemagne	13,7					13,7
Scandinavie	9,5			- 7,1	- 0,6	1,9
ÉCARTS D'ACQUISITION ACTIVITÉS DE GESTION	248,0	-	-	- 14,2	- 0,6	233,2

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

- le taux d'actualisation utilisé pour la France, l'Espagne, et l'Italie s'élève à 7,4 %, stable par rapport à l'exercice 2019 ;
- le taux d'actualisation utilisé pour la Norvège s'élève à 7,4 % (- 2,0 points de base) ;
- le taux d'actualisation utilisé pour l'Allemagne s'élève à 7,9 % (+ 1,0 point de base) ;
- le taux d'actualisation utilisé pour les autres pays s'élève à 6,9 % (- 0,5 point de base) ;
- 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. En particulier, du fait du confinement, les honoraires de développement ont été reportés et les honoraires de cession ont été considérés comme nuls pour l'année 2020 ;
- le taux de croissance pour la période de 2021 à 2025 est basé sur les hypothèses du plan d'affaires interne approuvé par la Direction ; et
- la valeur finale des sociétés de gestion, déterminée sur la base d'un taux de croissance retenu de 1 % à partir de 2024.

Goodwill correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés

Au 31 décembre 2020, le montant des écarts d'acquisition correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés s'élève à 350,3 millions d'euros après dépréciation, contre 354,9 millions d'euros au 31 décembre 2019.

En millions d'euros	31/12/2019	Variations de périmètre	Cessions, mises hors service	Dépréciation	Variations de change	31/12/2020
Actifs ex-Corio	277,7			- 0,8		276,9
IGC	32,7			- 1,4		31,3
Oslo City	35,4				- 2,0	33,3
Nueva Condo Murcia	5,1			- 0,4		4,7
Autres	4,0				- 0,0	4,0
ÉCARTS D'ACQUISITION RÉSULTANT DES IMPÔTS DIFFÉRÉS	354,9	-	-	- 2,6	- 2,1	350,3

À la suite de la baisse de la juste valeur des actifs d'IGC, l'optimisation fiscale s'y rapportant a diminué et le goodwill correspondant a été déprécié en conséquence.

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 porteur 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'indices 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.

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.

En millions d'euros	31/12/2019	Acquisitions et investissements	Diminutions par cessions, mises hors service	Dotations de l'exercice	Variations de cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et autres mouvements	31/12/2020
Droit au bail	2,8							2,8
Fonds commercial	4,1							4,1
Logiciels	92,0	4,1			- 1,3			94,8
Concessions, brevets et droits similaires	1,8							1,8
Autres immobilisations incorporelles	3,9							3,9
Total valeur brute	104,6	4,1			- 1,3			107,4
Droit au bail	- 1,1							- 1,1
Fonds commercial	- 2,5							- 2,5
Logiciels	- 67,6			- 9,3	0,9			- 76,1
Concessions, brevets et droits similaires	- 1,5							- 1,5
Autres immobilisations incorporelles	- 3,4							- 3,4
Total amortissements	- 76,1			- 9,3	0,9			- 84,5
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES – VALEUR NETTE	28,5	4,1		- 9,3	- 0,4			22,9

Le poste « Logiciels » regroupe les logiciels en service ainsi que les projets IT en cours.

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, liés aux sièges sociaux et bureaux.

Les immobilisations corporelles comprennent également les paiements restants au titre des loyers de bureaux, des contrats de location de voitures et d'autres équipements, qui sont initialement comptabilisés comme des droits d'utilisation en application d'IFRS 16. Ils sont ultérieurement amortis de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

Malgré la crise de la Covid-19, Klépierre n'a pas modifié son utilisation prévue pour ces actifs.

En millions d'euros	31/12/2019	Acquisitions et investissements	Diminutions par cessions, mises hors service	Dotations de l'exercice	Variations de cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et autres mouvements	31/12/2020
Actifs amortissables et encours	32,9	0,7	- 0,1		- 0,8		- 0,3	32,4
Droits d'utilisation des immobilisations corporelles ^(a)	34,4	1,5	- 0,7		- 0,3		0,6	35,5
Total valeur brute	67,3	2,2	- 0,8	-	- 1,1	-	0,3	67,9
Actifs amortissables	- 22,7		0,1	- 2,1	0,3			- 24,4
Droits d'utilisation des immobilisations corporelles ^(a)	- 8,5		0,5	- 8,5	0,1		0,2	- 16,2
Total amortissements	- 31,2	-	0,6	- 10,6	0,4	-	0,2	- 40,6
Dépréciation								
IMMOBILISATIONS CORPORELLES - VALEUR NETTE	36,1	2,2	- 0,2	- 10,6	- 0,7	-	0,5	27,3

(a) Les variations des immobilisations corporelles relatives aux contrats de location sont détaillées dans la note 8 « IFRS 16 "Contrats de location" ».

5.4 IMMEUBLES DE PLACEMENT

PRINCIPES COMPTABLES

Immeubles de placement (IAS 40, IFRS 13 et IFRS 16)

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 en tant qu'actifs de droit d'utilisation selon la norme IFRS 16. Après leur comptabilisation initiale, ils sont évalués selon le modèle de la juste valeur selon IAS 40 « Immeubles de placement ».

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, ou ayant subi d'importantes rénovations, 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 :

- le degré d'avancement ;
- le niveau de fiabilité relatif aux entrées de flux de trésorerie après l'achèvement ;
- le risque de la construction lié à l'actif.

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 coûts associés directement affectables à la gestion 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 déterminée sur la base des dernières expertises.

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 placement 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 valeur recouvrable est comparée à sa valeur comptable, et une perte de valeur est reconnue.

L'évaluation des immeubles de placement à la juste valeur n'entraîne pas de double comptabilisation des actifs ou passifs comptabilisés séparément.

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 capitalise le taux d'intérêt appliqué aux dépenses relatives à l'actif pour évaluer le coût affectable ; s'il existe plusieurs lignes d'emprunts non spécifiques, le taux d'intérêt est le taux moyen pondéré de ces emprunts observé sur l'exercice.

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 de chaque année.

Les immeubles de placement sont présentés à leur juste valeur excluant les droits et frais de mutation. Ces droits sont évalués sur la base de la cession directe de l'immeuble. 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 et d'actualisation), les justes valeurs des immeubles de placement ont été classées en niveau 3 selon les critères retenus par IFRS 13 (voir note 5.10). 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 l'intégralité des patrimoines grec et turc et la majeure partie du patrimoine italien ;
- CBRE évalue tous les actifs espagnols, portugais, tchèques, slovaques et néerlandais, et la plupart du patrimoine français et italien ;
- BNP Paribas Real Estate évalue tous les actifs allemands ;
- Cushman & Wakefield évalue une partie du patrimoine français, tous les actifs danois, suédois et norvégiens ainsi que les actifs polonais.

Les autres 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 de l'Autorité des marchés financiers (AMF) du 8 février 2010 et les normes de la *Royal Institution of Chartered Surveyors*. 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>	Honoraires d'expertise 2020
Cushman & Wakefield	270,5
CBRE	338,1
Jones Lang Lasalle	137,5
BNP Paribas Real Estate	101,8
TOTAL	847,8

Les valorisations réalisées par les experts indépendants sont revues en interne par la Direction en charge des investissements 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 en charge des investissements 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. Toutefois, Klépierre ne retient que cette dernière.

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.

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 juste valeur de marché des actifs est calculée à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés (ou méthode DCF, pour *Discounted Cash Flow*) sur une période de 10 ans. Pour déterminer les flux de trésorerie futurs, le Groupe communique aux experts toutes les informations pertinentes (loyers, fréquentation, chiffre d'affaires des commerçants, taux d'effort, etc.) qu'ils utilisent pour réaliser leurs propres estimations en matière de revenus locatifs.

Les cabinets tiennent aussi compte de leurs propres hypothèses concernant les baux (valeur locative estimée, taux de vacance, abattements, etc.), les dépenses d'investissement et les charges d'exploitation non récupérables.

Enfin, les experts appliquent un taux d'actualisation aux flux de trésorerie futurs, combinant le taux sans risque du pays, la prime de liquidité liée au marché local de l'investissement et une prime de risque propre à l'actif reflétant l'emplacement, la qualité, la taille et les spécificités techniques de l'actif concerné.

La valeur finale est calculée sur la base des revenus locatifs nets de la dixième année, capitalisés par un rendement de sortie.

L'impact de la Covid-19 sur l'évaluation à la juste valeur est décrit dans la note 11.

5.4.1 Immeubles de placement à la juste valeur

En millions d'euros

IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR – VALEUR NETTE AU 31/12/2019		21 306,8
Entrées de périmètre		
Investissements		147,1
Intérêts capitalisés		2,6
Cessions et sorties de périmètre		- 58,5
Autres mouvements, reclassements		14,4
Variations de cours de change		- 75,7
Variations de juste valeur		- 1 579,8
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR – VALEUR NETTE AU 31/12/2020		19 756,8

Les investissements pour 147,1 millions d'euros et les intérêts capitalisés pour 2,6 millions d'euros comptabilisés sur la période concernent principalement le projet de développement de Hoog Catharijne à Utrecht pour 24,4 millions d'euros et différentes dépenses de rénovation et d'investissements pour 57,4 millions d'euros en France et pour 36,1 millions d'euros sur le territoire scandinave.

Le Groupe a conclu différentes cessions pour un montant total de 58,5 millions d'euros qui concernent principalement la vente d'un lot

de parking du centre commercial de Saint Jacques à Metz (France) et du centre Saint-Christoly à Bordeaux (France). Pour les autres cessions ayant eu lieu sur l'exercice se référer à la note 5.4.3.

Le poste « Autres mouvements, reclassements » concerne principalement le centre commercial Shopville Le Gru (Turin, Italie) initialement comptabilisé en immeubles de placement évalués au coût (note 5.4.2).

Le tableau ci-dessous présente l'information quantitative utilisée pour déterminer les justes valeurs des immeubles de placement :

Centres commerciaux (moyenne pondérée)	Loyer annuel (en €/m ²) ^(a)	Taux d'actualisation ^(b)	31/12/2020		TCAM du revenu locatif net ^(d)	EPRA NIY
			Taux de sortie ^(c)			
France-Belgique	333	6,0 %	5,0 %		2,7 %	4,8 %
Italie	370	7,0 %	5,9 %		2,4 %	5,8 %
Scandinavie	292	7,0 %	5,0 %		2,5 %	4,9 %
Pays-Bas	239	6,9 %	6,1 %		3,3 %	6,0 %
Ibérie	322	7,7 %	6,0 %		2,2 %	6,0 %
Allemagne	202	5,3 %	4,6 %		1,7 %	4,8 %
Europe centrale et Autres ^(e)	219	8,9 %	7,3 %		3,4 %	7,0 %
TOTAL GROUPE	296	6,7 %	5,4 %		2,6 %	5,3 %

Les taux d'actualisation et de sortie sont pondérés par la valeur d'expertise du portefeuille des centres commerciaux (droits inclus) :

(a) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer basé sur les ventes) par actif par mètre carré.

(b) Taux utilisé pour calculer la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie.

(c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(d) Taux de croissance annuel moyen des revenus locatifs nets à 10 ans déterminé par l'évaluateur.

(e) Pour la Turquie : le loyer annuel par actif par mètre carré s'élève à 124 euros, le taux moyen d'actualisation est de 15,6 %, le taux de sortie moyen s'élève à 8,7 %, le taux de croissance annuel composé des revenus locatifs s'élève à 10,3 % et le rendement initial net EPRA est de 7,6 %.

Au 31 décembre 2020, l'EPRA Net Initial Yield moyen du portefeuille s'élève à 5,3 % (droits inclus). Une hausse de 10 points de base du rendement initial net EPRA ferait baisser d'environ 317 millions d'euros la valeur d'expertise du patrimoine (part du Groupe).

5.4.2 Immeubles de placement évalués au coût

En millions d'euros

IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT – VALEUR NETTE AU 31/12/2019		133,8
Investissements		23,1
Intérêts capitalisés		0,7
Cessions et sorties de périmètre		
Autres mouvements, reclassements		- 28,8
Variations de cours de change		0,1
Dépréciations et reprises		4,0
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT – VALEUR NETTE AU 31/12/2020		132,9

Les investissements de la période concernent l'extension de Shopville Gran Reno en Italie.

Le poste « Autres mouvements, reclassements » est principalement relatif au centre commercial de Shopville Le Gru à Turin (Italie), dont le premier étage de l'hypermarché a été reclassé dans les immeubles de placement à la juste valeur.

Les principaux immeubles de placement évalués au coût au 31 décembre 2020 sont :

- en Italie : l'extension du centre commercial Shopville Gran Reno à Bologne ;
- au Danemark : un terrain à Odense ;
- en Belgique : une parcelle de terrain à Louvain-la-Neuve.

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 de la norme IFRS 5.

Le Groupe ne possède pas d'immeubles de placement destinés à la vente qualifiés d'« activités abandonnées ». Ainsi, les conséquences comptables sont les suivantes :

- reclassement en immeubles de placement destinés à la vente de la juste valeur nette des coûts nécessaires à la vente ;
- la présentation distincte dans les actifs courants.

En millions d'euros

IMMEUBLES DE PLACEMENT DESTINÉS A LA VENTE - VALEUR NETTE AU 31/12/2019	105,0
Cessions et sorties de périmètre	- 92,5
Autres mouvements, reclassements	15,8
Variations de cours de change	
Variations de juste valeur	
IMMEUBLES DE PLACEMENT DESTINÉS A LA VENTE - VALEUR NETTE AU 31/12/2020	28,3

Durant l'exercice, le Groupe a procédé aux cessions suivantes :

- un lot de 22 commerces en France ;
- le centre commercial Gran Turia à Valence en Espagne ; et

- le centre Côte de Nacre situé près de Caen en France.

Les principaux actifs reclassés dans les immeubles de placement destinés à la vente au 31 décembre 2020 concernent des actifs en France.

5.4.4 Réconciliation de la 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	31/12/2020				Valeur du patrimoine (dont droits et frais de mutation)
	Immeubles de placement détenus par les sociétés en intégration globale	Investissement dans les sociétés mises en équivalence ^(a)	Droits et frais de mutation	Dettes liées aux droits d'utilisation ^(b)	
Immeubles de placement	19 381,3	1 276,3	973,0		21 630,6
Droit d'utilisation des baux à construction	375,5			- 350,3	25,2
Dont prépaiements des baux à constructions	25,2				25,2
Immeubles de placement à la juste valeur	19 756,8	1 276,3	973,0	- 350,3	21 655,8
Immeubles de placement évalués au coût	132,9				132,9
Immeubles de placement destinés à être cédés	28,3				28,3
Avantages dans les contrats de location simple	41,9				41,9
TOTAL	19 959,8	1 276,3	973,0	- 350,3	21 858,9

(a) Les investissements dans les sociétés mises 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.

(b) La dette de location telle que définie par la norme IFRS 16 est retraitée de la valeur du patrimoine.

5.5 PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019 Quote-part Groupe	Quote-part dans le résultat de l'année 2020	Dividendes reçus	Augmentations et réductions de capital	Variations de cours de change	Variations de périmètre et autres mouvements	31/12/2020 Quote-part Groupe
Titres de sociétés contrôlées conjointement	891,1	- 50,4	- 9,9	- 3,3	- 9,0	- 1,0	817,5
Titres de sociétés sous influence notable	205,6	- 1,9	- 6,5	0,1	- 24,6	- 1,8	170,9
PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES	1 096,7	- 52,3	- 16,4	- 3,2	- 33,6	- 2,8	988,4

36 sociétés sont consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2020 parmi lesquelles 27 sont contrôlées conjointement et 9 sont sous influence notable.

Les actifs non courants présentés dans cette section concernent principalement les immeubles de placements détenus par les entreprises associées. La valorisation de ces immeubles de placement suit les règles du Groupe décrites à la note 5.4.

Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des coentreprises ou entreprises sous contrôle conjoint ⁽¹⁾ sont présentés ci-dessous (les valeurs incluent les retraitements de consolidation) :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020		31/12/2019	
	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Actifs non courants	2 335,2	1 156,3	2 508,5	1 241,0
Actifs courants	97,6	47,5	93,0	45,6
Disponibilités et équivalents de trésorerie	99,8	48,1	92,7	44,1
Passifs financiers non courants hors Groupe	- 67,8	- 31,5	- 82,0	- 38,6
Passifs financiers non courants Groupe et associés	- 508,1	- 253,5	- 495,9	- 247,4
Autres passifs non courants	- 243,7	- 121,5	- 259,8	- 129,5
Passifs financiers courants hors Groupe	- 14,5	- 7,2	- 14,0	- 6,9
Passifs courants	- 43,8	- 20,6	- 36,7	- 17,1
ACTIFS NETS	1 654,6	817,5	1 805,9	891,1

La diminution des actifs non courants par rapport à 2019 s'explique principalement par la perte de valeur des immeubles de placement dans le contexte de la Covid-19, comme décrit en note 1.1.

Les passifs non courants incluent principalement les impôts différés.

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020		31/12/2019	
	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Produits des activités ordinaires	123,6	61,2	148,3	73,3
Charges d'exploitation	- 43,3	- 21,5	- 27,7	- 13,8
Variation de valeur des immeubles de placement	- 176,3	- 86,0	- 55,4	- 26,9
Résultat financier	- 19,6	- 9,8	- 19,7	- 9,8
Résultat avant impôt	- 115,5	- 56,1	45,5	22,9
Impôt	11,4	5,7	- 11,8	- 5,9
RÉSULTAT NET	- 104,1	- 50,4	33,6	17,0

La dette nette externe (passifs financiers hors Groupe courants et non courants ajustés de la trésorerie et des équivalents de trésorerie), en quote-part du Groupe des coentreprises de Klépierre, s'élève à une position nette active de 9,4 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre une position nette passive de 1,4 million d'euros au 31 décembre 2019.

(1) Cécobil SCS, Du Bassin Nord SCI, Le Havre Vauban SNC, Le Havre Lafayette SNC, Girardin SCI, Girardin 2 SCI, Société Immobilière de la Pommeraiie SC, Parc de Coquelles SNC, Kleprim's SCI, Celsius Le Murier SNC, Celsius Haven SNC, 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, Hovlandparken AS, Metro Senter ANS, Økern Sentrum Ans, Økern Eiendom ANS, Metro Shopping AS, Hovlandparken DA, Økern Sentrum AS, Nordal ANS et Klege Portugal SA.

Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des sociétés mises en équivalence⁽¹⁾ sous influence notable sont présentés ci-dessous (les valeurs incluent les retraitements de consolidation) :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020		31/12/2019	
	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Actifs non courants	1 043,2	176,0	1 145,6	211,6
Actifs courants	15,1	1,8	8,4	1,6
Disponibilités et équivalents de trésorerie	21,0	5,4	7,3	3,1
Passifs financiers non courants hors Groupe	- 6,3	- 0,8	- 0,5	- 0,2
Passifs financiers non courants Groupe et associés	- 52,8	- 6,4	- 60,4	- 5,9
Autres passifs non courants	- 10,5	- 1,5	- 10,9	- 1,6
Passifs financiers courants hors Groupe	- 0,1	- 0,0	- 0,1	- 0,0
Passifs courants	- 26,0	- 3,6	- 18,5	- 3,0
ACTIFS NETS	983,6	170,9	1 071,0	205,6

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2020		31/12/2019	
	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Produits des activités ordinaires	50,4	9,7	26,6	11,7
Charges d'exploitation	- 14,0	- 2,8	- 6,5	- 2,9
Variation de valeur des immeubles de placement	- 56,9	- 9,4	- 16,3	- 7,2
Résultat financier	0,9	0,6	1,9	0,9
Résultat avant impôt	- 19,7	- 1,9	5,7	2,5
Impôt			0,0	0,0
RÉSULTAT NET	- 19,7	- 1,9	5,7	2,5

(1) La Rocade SCI, La Rocade Ouest SCI, Du Plateau SCI, Achères 2000 SCI, Le Champ de Mais SC, Société du bois des fenêtres SARL, Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS, Step In SAS et Secar SC.

5.6 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

PRINCIPES COMPTABLES DES ACTIFS FINANCIERS (COURANTS ET NON COURANTS)

Actifs 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.

Le Groupe détermine la classification de l'actif financier à la date d'acquisition, en fonction des caractéristiques de l'instrument et du modèle de gestion dans l'une des catégories comptables prévues par la norme IFRS 9.

Actifs évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti lorsque leur recouvrement est assuré par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels (remboursements de principal et intérêts sur le capital restant dû).

Ces actifs correspondent aux créances rattachées à des participations, autres prêts et créances. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur, reconnus et calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le TIE est le taux qui actualise les flux de trésorerie attendus à la valeur comptable actuelle de l'instrument.

Conformément à la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés d'un montant correspondant aux pertes de crédit attendues.

Actifs évalués à la juste valeur par le résultat

Cette catégorie comprend :

- les actifs financiers dont l'objectif de détention ne correspond ni à l'encaissement des flux de trésorerie contractuels, ni à une cession de ces actifs, et pour lesquels les flux attendus ne correspondent pas à uniquement à des remboursements de principal et des versements d'intérêts ;
- les actifs désignés à la juste valeur dont la performance et la gestion sont fondées sur la juste valeur et des titres de participation non consolidés.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en autres charges et produits financiers.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global recyclable

Cette catégorie comprend les actifs financiers dont le recouvrement est assuré par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels (remboursements de principal et intérêts sur le capital restant dû) ou bien par d'éventuelles transactions de vente.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des produits d'intérêts qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Les variations de juste valeur sont reclassées en résultat lors de la cession des actifs.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global non recyclable

Cette catégorie comprend les instruments de capitaux propres non détenus à des fins de trading. Il s'agit principalement des titres de participation non consolidés.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des dividendes qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Aucun reclassement en résultat des variations de valeur de ces actifs n'est opéré au moment de la cession des actifs.

La variation des autres actifs non courants en 2020 est présentée ci-dessous :

En millions d'euros	31/12/2019	Entrées dans le périmètre	Augmentations	Diminutions	Autres (dont variations de cours de change)	31/12/2020
Autres titres immobilisés	0,3				0,1	0,4
Avances aux sociétés mises en équivalence et autres	276,6		53,5	- 45,2	- 3,0	282,0
Prêts	0,6		1,4	- 2,0		- 0,0
Dépôts de garantie	16,3		1,9	- 1,8		16,4
Autres immobilisations financières	1,1					1,1
TOTAL	294,9	-	56,8	- 49,0	- 2,9	299,9

Le tableau suivant présente la valeur nette comptable des actifs non courants au 31 décembre 2020 conformément à la norme IFRS 9 :

En millions d'euros	Montant au 31/12/2020	Montants reconnus dans les états financiers selon IFRS 9	
		Coût amorti	Juste valeur par résultat
Autres titres immobilisés	0,4		0,4
Avances aux sociétés mises en équivalence et autres	282,0	282,0	
Dépôts de garantie	16,4	16,4	
Autres immobilisations financières	1,1		1,1
TOTAL	299,9	298,4	1,5

Le tableau ci-dessous présente les positions au 31 décembre 2019 :

En millions d'euros	Montant au 31/12/2019	Montants reconnus dans les états financiers selon IFRS 9	
		Coût amorti	Juste valeur par résultat
Autres titres immobilisés	0,3		0,3
Avances aux sociétés mises en équivalence et autres	276,6	276,6	
Prêts	0,6	0,6	
Dépôts de garantie	16,3	16,3	
Autres immobilisations financières	1,1		1,1
TOTAL	294,9	293,5	1,4

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, conformément aux dispositions de la norme IFRS 9, comme indiqué dans la section 5.6.

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.

La perte de valeur est fondée sur l'approche simplifiée des normes. Les pertes de crédit attendues sont calculées sur leur durée de vie, basée sur l'expérience des pertes de crédit historique du Groupe et les prévisions. Dans le contexte de la pandémie de la Covid-19, une méthode d'évaluation spécifique a été appliquée, basée sur une approche multicritère, comme décrit dans la note 1.1.

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Créances clients	280,8	142,9
Provisions sur créances douteuses	- 185,7	- 76,3
Valeur nette des créances clients	95,2	66,6
Franchises et paliers des contrats de location	61,0	39,7
CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	156,2	106,3

Au 31 décembre 2020, après déduction des provisions pour créances douteuses, la valeur nette des créances clients s'élève à 95,2 millions d'euros. L'impact de la Covid-19 sur les créances clients est présenté dans la note 1.1.

5.8 AUTRES CRÉANCES

En millions d'euros	31/12/2020			31/12/2019
	Total	À moins d'un an	À plus d'un an	Total
État	63,7	63,7		96,0
Impôt société	9,4	9,4		22,7
TVA	41,3	41,3		53,0
Autres créances sur l'État	13,0	13,0		20,3
Débiteurs divers	268,5	268,5		259,6
Appels de fonds	23,5	23,5		16,2
Fournisseurs et acomptes versés	96,6	96,6		62,8
Charges constatées d'avance	8,3	8,3		10,0
Fonds mandants	83,8	83,8		117,7
Autres	56,4	56,4		52,9
TOTAL	332,3	332,3		355,6

Le poste « TVA » comprend principalement les montants portant sur des constructions en cours en attente de remboursement.

Les fonds mandants gérés par Klépierre Management s'élèvent à 83,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 117,7 millions d'euros au 31 décembre 2019. Les comptes de gestion des mandants sont inscrits en « Autres dettes » (note 5.15) pour un montant équivalent.

La ligne « Autres » est principalement composée de créances sur dividendes et de créances sur travaux prises en charge par la copropriété.

5.9 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

PRINCIPES COMPTABLES

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.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie respectent les critères tels que définis par la norme IFRS 9 (placements très liquides à court terme, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués et comptabilisés à la juste valeur par le résultat conformément à la norme IFRS 9, décrite en note 5.6.

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Équivalents de trésorerie	10,0	55,1
• Bons du Trésor et bons de caisse	10,0	0,1
• Placements marché monétaire		55,0
Trésorerie	452,1	429,4
Trésorerie active brute	462,1	484,5
Concours bancaires	- 9,4	- 26,5
TRÉSORERIE NETTE	452,7	458,0

Les équivalents de trésorerie sont composés d'un dépôt à terme en France pour 10,0 millions d'euros.

5.10 JUSTE VALEUR DES ACTIFS FINANCIERS

PRINCIPES COMPTABLES

Évaluation et comptabilisation des actifs et passifs financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définies par la norme IFRS 9 comme décrites dans les notes 5.6 et 5.12.

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.

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, les obligations 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-Scholes », etc.) et fondés sur des prix de marché coté d'instruments ou de sous-jacents similaires.

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.

Classification de la juste valeur des actifs et passifs financiers

IFRS 13 établit une classification de la juste valeur en trois niveaux de catégories pour les données utilisées pour les techniques de valorisation de la juste valeur de tous les actifs et passifs financiers.

La juste valeur est déterminée, soit :

- en fonction de prix cotés sur un marché actif (niveau 1) ;
- à partir de techniques de valorisation interne faisant appel à des méthodes de calcul mathématiques usuelles intégrant des données observables sur les marchés (cours à terme, courbes de taux, etc.), les valorisations issues de ces modèles sont ajustées afin de tenir compte d'une évolution raisonnable du risque de crédit du Groupe ou de la contrepartie (niveau 2) ; et
- à partir de techniques de valorisation interne intégrant des paramètres estimés par le Groupe en l'absence de données observables (niveau 3).

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable et la juste valeur des actifs financiers du Groupe au 31 décembre 2020 :

En millions d'euros	Montant au 31/12/2020	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Autres titres immobilisés	0,4	0,4		0,4	
Avances aux sociétés mises en équivalence et autres	282,0	282,0		282,0	
Dépôts de garantie	16,4	16,4		16,4	
Autres immobilisations financières	1,1	1,1		1,1	
Total autres actifs non courants	299,9	299,9		299,9	
Équivalents de trésorerie	10,0	10,0	10,0		
• Bons du Trésor et bons de caisse	10,0	10,0	10,0		
• Placements marché monétaire					
Trésorerie	452,1	452,1	452,1		
Trésorerie active brute	462,1	462,1	462,1		
Concours bancaires	- 9,4	- 9,4	- 9,4		
TRÉSORERIE NETTE	452,7	452,7	452,7		

Le tableau ci-dessous présente les positions au 31 décembre 2019 :

En millions d'euros	Montant au 31/12/2019	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Autres titres immobilisés	0,3	0,3		0,3	
Avances aux sociétés mises en équivalence et autres	276,6	276,6		276,6	
Prêts	0,6	0,6		0,6	
Dépôts de garantie	16,3	16,3		16,3	
Autres immobilisations financières	1,1	1,1		1,1	
Total autres actifs non courants	294,9	294,9		294,9	
Équivalents de trésorerie	55,1	55,1	55,1		
• Bons du Trésor et bons de caisse	0,1	0,1	0,1		
• Placements marché monétaire	55,0	55,0	55,0		
Trésorerie	429,4	429,4	429,4		
Trésorerie active brute	484,5	484,5	484,5		
Concours bancaires	- 26,5	- 26,5	- 26,5		
TRÉSORERIE NETTE	458,0	458,0	458,0		

Les actifs financiers du Groupe évalués au coût amorti n'étant pas réévalués, leur juste valeur est identique à leur valeur nette comptable.

5.11 CAPITAUX PROPRES

5.11.1 Capital social et primes liées au capital

Au 31 décembre 2020, le capital est composé de 299 939 198 actions d'une valeur nominale de 1,40 euro chacune. Il est entièrement libéré. Les actions sont nominatives ou au porteur.

En euros (hors données sur les actions)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission	Primes de fusion	Autres réserves
Au 1 ^{er} janvier 2020	302 664 095	423 729 733	4 506 297 952	184 631 328	433 330 000
Annulations d'actions sur l'année 2020	- 2 724 897	- 3 814 856	- 79 529 401		
Actions émises sur l'année 2020					
Distribution de dividendes sur l'année 2020				- 177 758 613	- 129 487 026
AU 31 DÉCEMBRE 2020	299 939 198	419 914 877	4 426 768 551	6 872 715	303 842 974

Le 20 juin 2020, le Groupe a annulé 2 724 897 actions acquises en 2018 dans le cadre du programme de rachat d'actions propres du 13 mars 2017, comme décrit dans la note 5.11.2. À la suite de cette opération, le capital social a été réduit à 419,9 millions d'euros et les primes d'émission à 4 426,8 millions d'euros.

Le 30 avril 2020, l'Assemblée Générale des actionnaires a approuvé le paiement d'un dividende de 2,20 euros par action au titre de l'exercice fiscal 2019, payable en numéraire. Le montant total du dividende approuvé par les actionnaires de Klépierre s'est élevé à 665,9 millions

d'euros (y compris les dividendes versés sur titres auto-détenus) et 628,1 millions d'euros (hors dividendes versés sur titres auto-détenus).

La distribution de dividendes a été prélevée des primes de fusion pour 177,8 millions d'euros, des autres primes pour 129,5 millions d'euros et des autres réserves consolidées pour 320,8 millions d'euros comme décrit dans la note 5.11.3.

Au 31 décembre 2020, la réserve légale s'élève à 44 millions d'euros.

5.11.2 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.

	31/12/2020						31/12/2019					
	Plans d'actions gratuites futurs	Actions gratuites	Animation boursière	Croissance externe	Programme rachat d'actions	Total	Plans d'actions gratuites futurs	Actions gratuites	Animation boursière	Croissance externe	Programme rachat d'actions	Total
Nombre d'actions	631 374	244 774	53 500	706 442	13 078 026	14 714 116	34 752	877 768		706 442	12 309 063	13 928 025
dont attribuées		244 774				244 774		877 768				877 768
Valeur d'acquisition (en millions d'euros)	6,3	19,5	1,6	14,3	399,6	441,3	1,2	29,3		14,3	383,2	427,9
Résultat de cession (en millions d'euros)		- 1,2	- 0,2			- 1,4	- 0,2	- 1,2	1,4			- 0,0

Au 31 décembre 2020, Klépierre détient 14 714 116 titres en autocontrôle contre 13 928 025 au 31 décembre 2019 parmi lesquels 13 078 026 provenant des programmes de rachat d'actions propres de février 2019 et se répartissant comme suit :

- en 2017 et 2018, Klépierre a racheté 14 416 865 actions, dans le cadre du programme de rachat d'actions annoncé le 13 mars 2017. En 2019, Klépierre a annulé 11 691 968 actions acquises dans le cadre de ce programme et le 20 juin 2020 a procédé à l'annulation du nombre d'actions résiduel s'élevant à 2 724 897 actions ;
- le 6 février 2019, Klépierre a annoncé un nouveau programme de rachat d'actions pouvant aller jusqu'à 400 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, le Groupe a racheté 13 078 026 actions pour un montant total de 399,6 millions d'euros dont 3 493 860 actions pour un montant total de 99,7 millions d'euros durant l'exercice 2020.

5.11.3 Autres réserves consolidées

La diminution des autres réserves consolidées provient essentiellement :

- de l'affectation du résultat bénéficiaire de l'exercice 2019 pour 324,9 millions d'euros (avant distribution) ;

- de la distribution de dividendes au titre de l'exercice 2019 pour un montant de - 320,8 millions d'euros (voir note 5.11.1) ; et
- des variations d'autres éléments du résultat global pour un montant de - 80,1 millions d'euros, principalement lié aux pertes et profits de conversion.

5.11.4 Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle enregistrent une baisse de 231,5 millions d'euros au cours de l'exercice 2020. La variation du poste est principalement liée :

- au résultat de la période revenant aux minoritaires (- 145,5 millions d'euros) ;
- au paiement des dividendes (- 74,2 millions d'euros) ;
- à l'impact de change (- 8,9 millions d'euros), principalement en Scandinavie et en Turquie.

5.12 PASSIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS

PRINCIPES COMPTABLES

Passifs financiers

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 IFRS 9 « Instruments financiers ».

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 des emprunts obligataires et les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en déduction du nominal des emprunts concernés et sont pris en compte 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 pourrait être minimale.

Si le dérivé est annulé avant l'échéance de la dette couverte, 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 IFRS 9 :

- couverture d'éléments inscrits au bilan dont la juste valeur fluctue en raison d'un risque de taux, de crédit ou de change (« couvertures 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 instruments dérivés du groupe Klépierre admissibles à la comptabilité de couverture remplissent les critères de qualification et d'efficacité de couverture de la norme IFRS 9.

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 des actifs et passifs est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée immédiatement 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 ;
- 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 immédiatement en compte de résultat.

Les instruments financiers qualifiés dans la catégorie des actifs détenus à des fins de transaction sont enregistrés à la juste valeur par le biais du résultat de la période.

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 échéance. 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.

Traitement fiscal des variations de juste valeur des instruments financiers

Klépierre applique les règles suivantes :

- les impôts différés sont calculés sur les variations de juste valeur des instruments financiers en fonction du taux d'imposition du pays où l'instrument est détenu ;
- pour les instruments détenus par les entités éligibles au régime SIIC, les impôts différés sont comptabilisés au prorata de leur partie non SIIC dans l'actif SIIC/non SIIC au prorata du bilan de Klépierre SA.

5.12.1 Évolution de l'endettement

L'évolution de l'endettement présentée ci-dessous n'inclut pas les dettes sur location définies par IFRS 16 qui sont présentées dans la note 8.

Le montant total des passifs financiers courants et non courants s'élève à 9 626,1 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 9 434,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
NON COURANTS		
Emprunts obligataires nets de frais et primes	6 413,7	5 863,6
• Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur	28,9	7,1
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	677,6	1 048,2
Mise à la juste valeur de la dette ^(a)	4,5	21,4
Emprunts et dettes financières divers	148,3	158,8
• Avances aux associés	141,1	151,6
• Autres dettes	7,2	7,2
Total des passifs financiers non courants	7 244,1	7 092,0
COURANTS		
Emprunts obligataires nets de frais et primes	950,8	550,0
• Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur courant	0,7	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	29,9	49,0
• Dont frais d'émission sur autres emprunts	3,2	3,2
Mise à la juste valeur de la dette ^(a)		
Intérêts courus	72,5	81,5
• Sur emprunts obligataires	68,0	74,0
• Sur les emprunts auprès des établissements de crédit	2,7	5,5
• Sur avances aux associés	1,8	2,0
Billets de trésorerie	1 326,1	1 659,9
Emprunts et dettes financières divers courants	2,7	2,0
• Avances aux associés	2,7	2,0
Total des passifs financiers courants	2 381,9	2 342,4
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	9 626,1	9 434,4

(a) Correspond au montant restant de la mise à la juste valeur de la dette Corio constaté à la date d'acquisition.

L'endettement net s'élève à 9 054 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 8 830 millions d'euros au 31 décembre 2019. Il est calculé par différence entre d'une part les passifs financiers (hors réévaluation liée à la « couverture de juste valeur » et mise à la juste valeur de la dette Corio constatée à la date d'acquisition) augmentés des concours bancaires et diminués d'autre part des disponibilités et valeurs mobilières de placement.

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Passifs financiers non courants et courants	9 626,1	9 434,4
Concours bancaires	9,4	26,5
Réévaluation liée aux couvertures de juste valeur et du swap de devises	- 30,7	- 7,1
Mise à la juste valeur de la dette ^(a)	- 4,6	- 21,4
Trésorerie et équivalents ^(b)	- 545,8	- 602,2
ENDETTEMENT NET	9 054,4	8 830,2

(a) Correspond au montant restant de la mise à la juste valeur de la dette Corio constatée à la date d'acquisition.

(b) Inclut la trésorerie gérée pour le compte de mandants pour 83,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 et 117,7 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Cette hausse de 224 millions d'euros s'explique principalement par :

- des encaissements liés à l'exploitation ainsi que d'autres effets (effet de change, variation de besoin en fonds de roulement) à hauteur de 572 millions d'euros ;
- des décaissements liés aux opérations en capital pour un montant de 781 millions d'euros (incluant le dividende 2019 pour 628 millions d'euros, un montant net de 53 millions d'euros distribué aux actionnaires minoritaires, et des rachats d'actions réalisés durant les mois de janvier et février à hauteur de 100 millions d'euros) ;
- des décaissements pour des investissements à hauteur de 171 millions d'euros (voir note 3.9.6 « Investissements EPRA » du chapitre 3 « activité de l'exercice ») intégrant 89 millions d'euros de développement et 79 millions d'euros de maintenance ; et
- des encaissements de produits de cessions pour 156 millions d'euros.

5.12.2 Principales sources de financement

Les principales lignes de financement du Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous (valeur nominale).

Financement du Groupe							
En millions d'euros	Emprunteur	Devise d'émission	Taux de référence	Échéance finale	Profil de remboursement	Montant maximum	Montant utilisé au 31/12/2020
Emprunts obligataires						6 549	6 549
	Klépierre SA	EUR	4,750 %	14/03/2021	<i>In fine</i>	564	564
	Klépierre SA	EUR	1,100 %	25/05/2022	<i>In fine</i>	100	100
	Klépierre SA	EUR	1,000 %	17/04/2023	<i>In fine</i>	750	750
	Klépierre SA	EUR	1,750 %	06/11/2024	<i>In fine</i>	630	630
	Klépierre SA	EUR	2,125 %	22/10/2025	<i>In fine</i>	255	255
	Klépierre SA	EUR	1,875 %	19/02/2026	<i>In fine</i>	500	500
	Klépierre SA	EUR	1,375 %	16/02/2027	<i>In fine</i>	600	600
	Klépierre SA	EUR	4,230 %	21/05/2027	<i>In fine</i>	50	50
	Klépierre SA	EUR	2,000 %	12/05/2029	<i>In fine</i>	600	600
	Klépierre SA	EUR	0,625 %	01/07/2030	<i>In fine</i>	600	600
	Klépierre SA	EUR	0,875 %	17/02/2031	<i>In fine</i>	600	600
	Klépierre SA	EUR	1,250 %	29/09/2031	<i>In fine</i>	600	600
	Klépierre SA	EUR	1,625 %	13/12/2032	<i>In fine</i>	700	700
						384	384
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	3,250 %	26/02/2021	<i>In fine</i>	299	299
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	3,516 %	13/12/2022	<i>In fine</i>	85	85
						459	459
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	09/08/2021	<i>In fine</i>	67	67
	Steen & Strøm	NOK	2,620 %	08/06/2022	<i>In fine</i>	43	43
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	14/09/2022	<i>In fine</i>	81	81
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	23/03/2023	<i>In fine</i>	76	76
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	05/04/2023	<i>In fine</i>	29	29
	Steen & Strøm	NOK	2,400 %	07/11/2023	<i>In fine</i>	48	48
	Steen & Strøm	NOK	2,550 %	24/10/2024	<i>In fine</i>	14	14
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	24/10/2024	<i>In fine</i>	24	24
	Steen & Strøm	NOK	2,980 %	23/05/2029	<i>In fine</i>	10	10
	Steen & Strøm	SEK	STIBOR	22/02/2021	<i>In fine</i>	18	18
	Steen & Strøm	SEK	1,093 %	08/12/2022	<i>In fine</i>	50	50
Crédits bancaires et lignes de crédit renouvelable						3 668	
	Klépierre SA	EUR	Euribor	16/12/2025	<i>In fine</i>	1 385	
	Klépierre SA	EUR	Euribor	^(b)	<i>In fine</i>	2 025	
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	2021	<i>In fine</i>	143	
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	2023	<i>In fine</i>	57	
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	2025	<i>In fine</i>	57	
Emprunts hypothécaires						702	702
	Massalia Shopping Mall	EUR	Euribor	23/06/2026	<i>In fine</i>	99	99
	Steen & Strøm	SEK	STIBOR	^(b)	<i>In fine</i>	241	241
	Steen & Strøm	DKK	CIBOR	^(b)	<i>In fine</i>	293	293
	Steen & Strøm	DKK	Fixed	^(b)	<i>In fine</i>	68	68
Contrats de crédit-bail						16	16
Lignes court terme et concours bancaires						395	
Billets de trésorerie						1 329	1 329
	Klépierre SA	EUR	Euribor	-	<i>In fine</i>	1 200	1 200
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR		<i>In fine</i>	59	59
	Steen & Strøm	SEK	STIBOR		<i>In fine</i>	70	70
TOTAL GROUPE ^(a)						12 173	9 439

(a) 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.

(b) Ces lignes de crédit ont des maturités allant de 2022 à 2025 et différents prêteurs.

D'une manière générale, le Groupe finance ses actifs *via* ses fonds propres ou par de la dette souscrite par Klépierre SA. Dans certains cas, notamment dans le cadre de partenariats ou dans les pays scandinaves, le Groupe peut avoir recours à des emprunts hypothécaires pour financer ses activités. Le montant total des emprunts hypothécaires garantissant ces financements (702 millions d'euros) s'élevait à 922 millions d'euros au 31 décembre 2020.

5.12.3 Covenants financiers liés aux financements et notations

Les principaux contrats de crédit du Groupe sont assortis de clauses dont le non-respect pourrait constituer un cas d'exigibilité anticipé du financement concerné.

Covenants financiers applicables à Klépierre SA

Au 31 décembre 2020, Klépierre SA respecte ses engagements découlant de sa dette financière.

Financements concernés	Ratios/covenants	Limite ^(a)	31/12/2020	31/12/2019
	Endettement net/valeur du patrimoine (LTV)	≤ 60 %	41,4 %	37,3 %
Crédits syndiqués et bilatéraux	Excédent brut d'exploitation/charges d'intérêt nettes ^(b)	≥ 2,0 x	7,3	8,0
	Dettes financières adossées/valeur du patrimoine ^(c)	≤ 20 %	0,6 %	0,7 %
	Valeur du patrimoine ^(d)	≥ 10 Md€	18,5 Md€	20,1 Md€
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/valeur de l'actif net réévalué ^(c)	≤ 50 %	0,9 %	0,9 %

(a) Les covenants sont basés sur la facilité de crédit renouvelable de 2020.

(b) Hors impact des opérations de gestion du passif (éléments non récurrents).

(c) Hors Steen & Strøm.

(d) Part du Groupe, droits de mutation inclus.

Covenants financiers des entités consolidées ayant des intérêts minoritaires

Au 31 décembre 2020, la totalité des sociétés du Groupe ont respecté leurs obligations financières découlant de leurs dettes. Dans le cadre d'un prêt hypothécaire sans recours accordé à Massalia Shopping Mall, filiale du Groupe, les covenants financiers qui seront testés courant 2021 pourraient ne pas être respectés compte tenu de la dégradation des conditions d'exploitation en raison de la crise sanitaire. Dans cette situation, des discussions auront lieu entre le prêteur et l'emprunteur.

En tout état de cause, cela n'impactera pas le reste des obligations de financement du Groupe.

Une part de la dette Steen & Strøm fait l'objet d'un covenant qui exige un niveau de capitaux propres au moins égal à 20 % de la valeur de l'actif net à tout moment. Au 31 décembre 2020, ce ratio était de 51,5 %.

5.12.4 Répartition des dettes financières par échéance

La répartition des dettes financières par échéance présentée ci-dessous n'inclut pas les dettes sur location définies par IFRS 16 qui sont présentées dans la note 8.

En millions d'euros	Total	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
NON COURANTS				
Emprunts obligataires nets de frais et primes	6 413,7		2 154,2	4 259,6
• Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur	28,9		28,9	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	677,6		677,6	
Mise à la juste valeur de la dette ^(a)	4,5		4,5	
Emprunts et dettes financières divers	148,3		141,1	7,2
• Avances aux associés	141,1		141,1	
• Autres dettes	7,2			7,2
Total des passifs financiers non courants	7 244,1		2 977,4	4 266,8
COURANTS				
Emprunts obligataires nets de frais et primes	950,8	950,8		
• Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur courant	0,7	0,7		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	29,9	29,9		
Mise à la juste valeur de la dette ^(a)				
Intérêts courus	72,5	72,5		
• Sur emprunts obligataires	68,0	68,0		
• Sur les emprunts auprès des établissements de crédit	2,7	2,7		
• Sur avances aux associés	1,8	1,8		
Billets de trésorerie	1 326,1	1 326,1		
Emprunts et dettes financières divers courants	2,7	2,7		
• Avances aux associés	2,7	2,7		
Total des passifs financiers courants	2 381,9	2 381,9		
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	9 626,1	2 381,9	2 977,4	4 266,8

(a) Correspond au montant restant de la mise à la juste valeur de la dette Corio constatée à la date d'acquisition.

Les billets de trésorerie constituent essentiellement des ressources à court terme. Ils sont entièrement couverts par des lignes de crédit renouvelables.

Au 31 décembre 2020, les flux contractuels incluant principal et intérêts (non actualisés) par date de maturité sont les suivants :

Année de remboursement En millions d'euros	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029 et au-delà	Totaux
Principal	2 301	390	958	735	281	626	676	26	3 445	9 439
Intérêts	111	105	89	82	70	57	47	45	119	725
TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)	2 413	495	1 047	816	351	683	723	71	3 564	10 164

En 2021, deux emprunts obligataires libellés en euros (863 millions d'euros) arrivent à échéance. L'intégralité des billets de trésorerie (1 200 millions d'euros) expire dans un délai inférieur à un an mais devrait être renouvelée.

Au 31 décembre 2019, les flux contractuels présentaient la maturité suivante :

Année de remboursement En millions d'euros	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028 et au-delà	Totaux
Principal	2 254	1 359	299	950	749	288	632	683	1 992	9 205
Intérêts	137	98	84	66	59	47	34	24	88	635
TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)	2 391	1 457	383	1 016	807	334	666	706	2 080	9 840

5.12.5 Classification de la juste valeur des passifs financiers

PRINCIPES COMPTABLES

Classification de la juste valeur des passifs financiers

Comme détaillé dans la note 5.10, IFRS 13 établit une classification de la juste valeur qui catégorise les méthodes d'évaluation servant à valoriser la juste valeur de tous les passifs financiers.

Le tableau ci-dessous présente la classification des passifs financiers selon la norme IFRS 9, comme détaillé dans la note 5.6.

En millions d'euros	Valeur comptable au 31/12/2020	Montants reconnus dans l'état de la situation financière selon IFRS 9		Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
		Passif au coût amorti	Passif à la juste valeur par résultat ^(a)		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
NON COURANTS							
Emprunts obligataires nets de frais et primes	6 413,7	5 778,8	634,9	6 778,7	6 778,7		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	677,6	677,6		678,2		678,2	
Mise à la juste valeur de la dette	4,5	4,5		4,5		4,5	
Emprunts et dettes financières divers	148,3	148,3		148,3		148,3	
Total des passifs financiers non courants	7 244,1	6 609,2	634,9	7 609,7	6 778,7	831,0	
COURANTS							
Emprunts obligataires nets de frais et primes	950,8	856,0	94,8	957,0	957,0		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	29,9	29,9		29,9		29,9	
Mise à la juste valeur de la dette							
Intérêts courus	72,5	72,5		72,5		72,5	
Billets de trésorerie	1 326,1	1 326,1		1 326,1		1 326,1	
Emprunts et dettes financières divers courants	2,7	2,7		2,7		2,7	
Total des passifs financiers courants	2 381,9	2 287,2	94,8	2 388,1	957,0	1 431,1	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	9 626,1	8 896,4	729,7	9 997,9	7 735,7	2 262,2	

(a) Correspond à la partie réévaluée des emprunts obligataires dans le cadre de la couverture de juste valeur présentée dans les notes 5.9 et 5.13.

La juste valeur reconnue en profit ou perte se chiffrait à 730 millions d'euros en décembre 2020. Cela correspond à des obligations à taux fixes converties en dette à taux flottants via des swaps receveurs et qualifiés de couverture de juste valeur.

Le tableau ci-dessous présente les positions au 31 décembre 2019 :

En millions d'euros	Valeur comptable au 31/12/2019	Montants reconnus dans l'état de la situation financière selon IFRS 9		Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
		Passif au coût amorti	Passif à la juste valeur par résultat		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
NON COURANTS							
Emprunts obligataires nets de frais et primes	5 863,6	5 247,9	615,7	6 171,7	6 171,7		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	1 048,2	1 048,2		1 049,0		1 049,0	
Mise à la juste valeur de la dette	21,4	21,4		21,4		21,4	
Emprunts et dettes financières divers	158,8	158,8		158,8		158,8	
Total des passifs financiers non courants	7 092,0	6 476,3	615,7	7 400,9	6 171,7	1 229,2	
COURANTS							
Emprunts obligataires nets de frais et primes	550,0	199,3	350,7	562,4	562,4		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	49,0	49,0		49,0		49,0	
Mise à la juste valeur de la dette							
Intérêts courus	81,5	81,5		81,5		81,5	
Billets de trésorerie	1 659,9	1 659,9		1 659,9		1 659,9	
Emprunts et dettes financières divers courants	2,0	2,0		2,0		2,0	
Total des passifs financiers courants	2 342,4	1 991,7	350,7	2 354,7	562,4	1 792,3	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	9 434,4	8 468,0	966,4	9 755,6	6 734,1	3 021,5	

5.13 INSTRUMENTS DE COUVERTURE

5.13.1 Portefeuille de couverture de taux

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques (section 9 « 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. En conséquence, le taux de couverture de Klépierre (part des dettes à taux fixe ou couvertes à taux fixe dans l'endettement financier brut) est de 114 % au 31 décembre 2020 (montants notionnels) et 105 % en excluant 850 millions d'euros de notionnel de *caps* en dehors de la monnaie.

Concernant la réforme des taux benchmarks européens, Klépierre n'a identifié aucun impact significatif sur la manière d'appliquer la comptabilité de couverture étant donné que le montant notionnel global des dérivés concernés est limité (699,4 millions d'euros au 31 décembre 2020) dont :

- quatre *swaps* receveurs arrivant à échéance en 2030 (600 millions d'euros de notionnel) sont qualifiés de couverture de juste valeur ; et
- deux *swaps* payeurs arrivant à échéance en 2026 (99,4 millions d'euros de notionnel) sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie.

Tous ces contrats faisant référence à l'Euribor, la Direction prévoit que l'indice de remplacement (calculé sur la méthodologie hybride) s'adaptera à celui appliqué aux dettes sous-jacentes, permettant ainsi de maintenir les relations de couverture.

Au 31 décembre 2020, la répartition des instruments dérivés par échéance est la suivante :

Relation de couverture En millions d'euros	Devise	Instruments dérivés du groupe Klépierre											Total	
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031		
Couverture de flux de trésorerie	EUR	350					99							887
	NOK		48	29	38	62	29							449
	SEK	60	30					40						205
	DKK	63					40							130
														103
Couverture de juste valeur	EUR	94									600			708
	NOK				14									694
	SEK													14
	DKK													
														4 913
Trading	EUR	3 516	425	500	225									4 666
	NOK													
	SEK	40		60										100
	DKK		108	40										148
	TOTAL GROUPE		4 122	610	629	278	102	128	40			600		6 509

La catégorie « Trading » inclut un portefeuille de *caps* (pour un notionnel de 3,2 milliards d'euros), des *swaps* payeurs pour un notionnel de 700 millions d'euros et des *swaps* receveurs pour un notionnel de 770 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, les flux contractuels correspondants (intérêts) se répartissent comme suit (flux positifs = flux payeurs) :

En millions d'euros	Relation de couverture	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Total
Swaps	Couverture de flux de trésorerie	1	1	1	1	1	0						6
Swaps	Couverture de juste valeur	-5	-4	-4	-4	-3	-3	-2	-2	-1	-0		-28
Swaps/caps	Trading	-3	1	0	0								-2
Dérivés en EUR		-7	-2	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-1	-0		-25
Dérivés en NOK		1	1	-0	-1	-0	0						1
Dérivés en SEK		2	1	0	0	-0	-0	-0					3
Dérivés en DKK		2	0	0	0	0							2
TOTAL GROUPE		-2	-0	-2	-3	-3	-3	-2	-2	-1	-0		-18

Au 31 décembre 2019, la répartition des instruments dérivés par échéance était la suivante :

Relation de couverture En millions d'euros	Devise	Instruments dérivés du groupe Klépierre											Total	
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
Couverture de flux de trésorerie	EUR		350					114						464
	NOK				51	30	41		30					152
	SEK	57	57	29										144
	DKK		62											62
													959	
Couverture de juste valeur	EUR	250	94									600	944	
	NOK					15							15	
	SEK													
	DKK													
													5 252	
Trading	EUR	1 600	2 366	200	75		700						4 941	
	NOK													
	SEK	48	38		38								124	
	DKK	40		107	40								187	
TOTAL GROUPE		1 995	2 968	386	184	56	700	144				600	7 033	

Au 31 décembre 2019, les flux contractuels correspondants (intérêts) se répartissent comme suit (flux positifs = flux payeurs) :

En millions d'euros	Relation de couverture	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total
Swaps	Couverture de flux de trésorerie	3	1	1	1	0	0	0					6
Swaps	Couverture de juste valeur	-15	-7	-5	-4	-3	-3	-2	-2	1	-0	1	-38
Swaps/caps	Trading	-26	-5	0	0								-31
Dérivés en EUR		-38	-10	-4	-4	-3	-2	-2	-2	1	-0	1	-63
Dérivés en NOK		-0	-2	-1	-1	-0	-0	-0					-4
Dérivés en SEK		4	2	0	0	0							6
Dérivés en DKK		2	2	0	0								4
TOTAL GROUPE		-33	-8	-4	-4	-3	-2	-2	-2	1	-0	1	-57

Juste valeur de la couverture de taux :

En millions d'euros	Juste valeur pied de coupon au 31/12/2020 ^(a)	Variation de juste valeur pendant l'année 2020	Contrepartie
Couverture de flux de trésorerie	-12,9	0,5	Fonds propres
Couverture de juste valeur	29,6	22,5	Dettes financières/Résultat
Trading	3,1	-30,0	Résultat
TOTAL	19,8	-7,0	

(a) La juste valeur du portefeuille de couverture de taux est classifiée en catégorie 2.

La variation négative de juste valeur de 30 millions d'euros sur le poste « Trading » est compensée par un produit d'intérêt financier comptabilisé dans le coût net de la dette.

5.13.2 Couverture de change

À fin 2019, Klépierre a mis en place un *swap* sur devise (200 millions de couronnes norvégiennes ou 211 millions de couronnes suédoises). L'effet économique de ce *swap* consiste à transformer un emprunt obligataire NOK en SEK. Sa valeur comptable évolue en fonction du taux de change NOK/SEK. Cette opération est qualifiée en couverture d'investissement net, sa variation de juste valeur au cours de l'exercice a compensé la réévaluation en devises de l'investissement net comptabilisée en capitaux propres. Au 31 décembre 2020, la valeur de cet instrument est égale à 2,1 millions d'euros.

Juste valeur du portefeuille de dérivés (couverture de change)

En millions d'euros	Juste valeur pied de coupon au 31/12/2020 ^(a)	Variation de juste valeur pendant l'année 2020	Contrepartie
Couverture des investissements nets	- 2,1	- 2,1	Fonds propres
TOTAL	- 2,1	- 2,1	

(a) La juste valeur du portefeuille de couverture de taux est classifiée en catégorie 2.

5.14 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.

Cette norme impose l'actualisation des passifs long terme non rémunérés.

Au 31 décembre 2020, les provisions long terme s'élèvent à 16,9 millions d'euros par rapport à 12,2 millions d'euros au 31 décembre 2019, essentiellement pour couvrir des risques opérationnels et des litiges fiscaux n'entrant pas dans le scope d'IFRIC 23 dans les différents pays où Klépierre opère.

5.15 DETTES FISCALES ET SOCIALES ET AUTRES DETTES

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Dettes fiscales et sociales	166,9	173,0
Personnel et comptes rattachés	37,0	41,6
Sécurité sociale et autres organismes	10,3	13,3
État		
• Impôt société	42,0	54,6
• TVA	46,1	24,8
Autres impôts et taxes	31,5	38,7
Autres dettes	322,3	358,6
Clients créditeurs	14,8	13,7
Produits constatés d'avance	29,1	33,2
Autres dettes	278,5	311,7

Les « Clients créditeurs » d'un montant de 14,8 millions d'euros concernent les avances reçues des locataires au titre des appels de charges.

Les « Autres dettes » incluent également les fonds correspondant aux comptes de gestion des mandants de Klépierre Management avec pour contrepartie un montant équivalent en « Autres créances » à l'actif du bilan (note 5.8 « Autres créances »). Ces fonds s'élèvent à 83,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 117,7 millions au 31 décembre 2019.

NOTE 6 NOTES ANNEXES : ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

6.1 REVENUS LOCATIFS

PRINCIPES COMPTABLES

IFRS 16 « Contrats de location »

Klépierre applique la norme IFRS 16 « Contrats de location » depuis le 1^{er} janvier 2019. Conformément à la norme IFRS 16, le Groupe, en tant que bailleur, 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.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, différentes catégories d'abattements de loyer ont été identifiées, en fonction du statut de négociation avec les locataires (signés, approuvés ou attendus). L'application d'IFRS 16 aux différents cas est détaillée dans la note 1.1.

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.

IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »

Selon la norme IFRS 15, le revenu est reconnu lors du transfert du contrôle des biens ou services à un client pour le montant que l'entreprise s'attend à recevoir. Les revenus locatifs sont exclus du champ d'application d'IFRS 15.

De ce fait, seuls les frais de service et les revenus de gestion, d'administration et d'autres activités sont comptabilisés conformément à IFRS 15.

En conséquence, les charges locatives refacturées et les charges locatives sont présentées séparément dans l'état du résultat global.

Le détail des revenus locatifs se présente comme suit :

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Loyer minimum garanti	1 072,6	1 116,2
Loyers variables	27,3	42,4
Specialty leasing	25,7	33,0
Parking	33,2	47,6
Avantages accordés aux locataires	- 36,0	- 37,5
Réductions liées à la Covid-19	- 102,3	0,0
Loyers bruts	1 020,5	1 201,7
Autres revenus locatifs	41,9	40,5
REVENUS LOCATIFS	1 062,4	1 242,3

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, différentes catégories d'abattements de loyer ont été identifiés, en fonction du statut de négociation avec les locataires. L'application d'IFRS 16 aux différents cas est détaillée dans la note 1.1.

6.2 CHARGES SUR TERRAIN (FONCIER)

PRINCIPES COMPTABLES

Baux à construction : IFRS 16

Depuis l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » au 1^{er} janvier 2019, les baux à construction sont comptabilisés dans le bilan comme des actifs au titre du droit d'utilisation et des passifs locatifs à hauteur de la valeur actualisée des paiements de loyers (part fixe uniquement), et sont ultérieurement évalués à la juste valeur selon IAS 40 (voir note 8). Les charges locatives précédemment comptabilisées dans le poste « Charges sur terrain » sont reclassées dans les « Charges d'intérêts » et en « Variations de valeur des immeubles de placement ».

Ainsi, les charges sur terrain présentées dans cette partie comprennent uniquement les loyers variables sur les contrats de baux à construction, non retraités conformément à IFRS 16.

Au 31 décembre 2020, les charges sur terrain correspondant aux loyers variables sur les contrats des baux à construction s'élèvent à 8,0 millions d'euros.

6.3 CHARGES LOCATIVES

Les charges locatives refacturées correspondent aux charges répercutées aux locataires, et sont présentées séparément. Les charges locatives refacturées sont comptabilisées comme un revenu de la période au cours de laquelle elles sont perçues.

Les charges locatives englobent les charges de fonctionnement telles que la maintenance et l'entretien, la sécurité, le chauffage et la climatisation, l'éclairage et le nettoyage des parties communes. Les charges locatives sont présentées pour leurs montants bruts.

6.4 CHARGES SUR IMMEUBLES (PROPRIÉTAIRE)

Les charges sur immeuble (propriétaire) se composent des charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses et d'honoraires d'intermédiaires et autres.

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Dotation aux provisions pour créances douteuses	- 124,2	- 20,6
Reprise de provisions pour créances douteuses	7,9	18,4
Provision nette sur pertes de crédit	- 116,3	- 2,2
Autres charges sur immeubles	- 23,1	- 28,8
CHARGES SUR IMMEUBLES (PROPRIÉTAIRE)	- 139,5	- 31,0

Au 31 décembre 2020, la provision nette pour créances douteuses s'élève à 116,3 millions d'euros, liée principalement à la pandémie de Covid-19. Les méthodes d'évaluation du risque de crédit sont décrites à la note 1.1.

6.5 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

Les autres produits d'exploitation regroupent notamment les refacturations de travaux aux locataires.

6.6 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Au 31 décembre 2020, les dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 20,0 millions d'euros, dont 8,5 millions d'euros liés aux amortissements des droits d'utilisation, tel que détaillé en note 8.

6.7 VARIATION DE VALEUR DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

Au 31 décembre 2020, la variation de la valeur des immeubles de placement s'élève à - 1 575,9 millions d'euros contre - 526,3 millions d'euros au 31 décembre 2019.

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Immeubles de placement évalués à la juste valeur ^(a)	- 1 579,9	- 520,3
Immeubles de placement évalués au coût	4,0	- 6,0
TOTAL	- 1 575,9	- 526,3

(a) La variation de valeur des droits d'utilisation des baux à construction s'élève à - 6,9 millions d'euros (voir note 8).

Les variations de juste valeur des immeubles de placement sur la période sont présentées dans la note 1.1.

6.8 RÉSULTAT DE CESSIION D'IMMEUBLES DE PLACEMENT ET DE TITRES DE PARTICIPATION

En 2020, le résultat de cession net s'élève à + 3,5 millions d'euros et correspond aux prix de cession droits de mutation inclus (157,6 millions d'euros) diminués de la valeur comptable frais de transaction inclus (154,0 millions d'euros).

Les principales cessions sur la période concernent :

- le centre Gran Turia situé à Valence (Espagne), le 17 janvier 2020 ;
- un lot de parkings à Metz (France), le 30 juin 2020 ;
- le centre Côte de Nacre situé près de Caen (France), le 12 novembre 2020 ;
- le centre Saint-Christoly à Bordeaux (France), le 16 décembre 2020 ;
- 36 commerces en France.

En millions d'euros

	31/12/2020	31/12/2019
Produits financiers	71,4	85,9
Produits de cession de valeurs mobilières	0,0	0,0
Produits d'intérêt sur swaps	45,0	47,4
Étalement des soultes sur swaps	0,0	0,0
Intérêts activés	2,9	3,7
Intérêts des avances associés	9,7	9,7
Intérêts reçus divers	7,4	16,7
Autres revenus et produits financiers	4,2	5,0
Gains de change	2,1	3,4
Charges financières	- 171,8	- 199,7
Charges de cession de valeurs mobilières		
Intérêts des emprunts obligataires	- 137,6	- 145,0
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit	- 9,8	- 10,4
Charges d'intérêt sur swaps	- 15,3	- 23,2
Étalement des soultes sur swaps	- 3,3	- 18,7
Intérêts des avances associés	- 2,3	- 1,8
Intérêts payés divers	- 0,7	- 2,0
Autres charges financières	- 38,4	- 17,8
Pertes de change	- 2,3	- 2,8
Transfert de charges financières	21,1	2,9
Amortissement de la juste valeur de la dette ^(a)	16,9	19,2
Coût de l'endettement	- 100,4	- 113,8
Charges financières au titre des contrats de location ^(b)	- 8,2	- 8,4
COÛT DE L'ENDETTEMENT APRÈS IMPACTS D'IFRS 16	- 108,6	- 122,2

(a) Correspond à l'amortissement de la mise à la juste valeur de la dette Corio constatée à la date d'acquisition.

(b) Le détail des charges financières par type de contrat de location est donné en note 8.

6.9 COÛT DE L'ENDETTEMENT NET

Le coût de l'endettement net s'élève à 108,6 millions d'euros en 2020 soit une baisse de 13,6 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Le coût retraité de l'endettement net, c'est-à-dire hors intérêts liés à l'application de la norme IFRS 16 et autres éléments purement comptables (amortissement de la dette à la juste valeur, étalements sur swaps et intérêts capitalisés) a légèrement diminué de 1,1 million d'euros sur l'exercice.

Les actions engagées sur les deux derniers exercices, telles que la restructuration du portefeuille de dérivés de taux d'intérêts ainsi que le dernier refinancement obligataire à des conditions attractives, ont généré des économies significatives sur l'exercice 2020. Ces économies ont été en partie compensées par une baisse des intérêts divers par rapport à l'exercice 2019, exercice pendant lequel un produit exceptionnel avait été enregistré.

NOTE 7 IMPÔTS

PRINCIPES COMPTABLES**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 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 est compensé avec les pertes quand il trouve son origine au sein d'un même groupe fiscal et relève de la même autorité fiscale, et lorsque le droit légal de compensation existe. Le même principe s'applique pour les impôts différés.

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 : 28,92 % ou 27,37 % en France, 25 % en Espagne, 27,9 % en Italie, 25 % en Belgique, 24 % en Grèce, 21 % + surtaxe quand applicable au Portugal, 19 % en Pologne, 19 % en République tchèque, 21 % en Slovaquie, 20,6 % en Suède, 22 % en Norvège, 24,94 % au Luxembourg, 21,7 % ou 25 % aux Pays-Bas, 22 % au Danemark, 22 % ou 20 % en Turquie et 15,83 % ou 18,20 % en Allemagne.

Régime fiscal pour les sociétés d'investissements immobiliers cotées (SIIC)**Caractéristiques générales du régime fiscal SIIC – France**

Le régime spécifique d'exonération d'impôts sur les sociétés institué en faveur des 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 de la détention directe ou indirecte de participations dans des personnes morales à objet social identique. L'option est irrévocable. Les filiales françaises 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 SIIC sont tenues de distribuer 95 % de leurs résultats de location et 60 % de leurs plus-values de cession. De plus, le quota de 100 % de reversement des dividendes reçus des filiales au régime fiscal SIIC ou assimilé est maintenu. À compter de l'année fiscale 2019, le pourcentage de distribution requis pour les résultats de cession augmente de 60 % à 70 %.

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.

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 la réglementation fiscale française.

Régime fiscal des sociétés espagnoles SOCIMI

Les SOCIMI sont des sociétés cotées de droit espagnol ou des filiales de sociétés cotées soumises à une réglementation équivalente au régime SOCIMI, 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 SOCIMI sont exonérés (à la place du taux courant de 25 %) à condition que les exigences du régime SOCIMI soient respectées.

La plus-value réalisée avant l'entrée dans le régime SOCIMI est gelée et sera taxée lorsque l'actif sera cédé. La plus-value réalisée après l'entrée dans le régime sera quant à elle exemptée d'impôt mais la société sera soumise à une obligation de distribution.

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.

Les sociétés espagnoles SOCIMI font l'objet d'un prélèvement de 19 % sur le montant des dividendes distribués aux actionnaires sauf s'il peut être démontré que les actionnaires dont la participation est supérieure ou égale à 5 % du capital social sont imposés à un taux supérieur à 10 %. Lorsque l'actionnaire est une société SOCIMI ou une société soumise à un régime équivalent (comme c'est le cas de Klépierre SA), cette exigence doit être analysée au niveau des actionnaires de la société mère.

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Impôt exigible	- 11,2	- 26,5
Impôt différé	82,5	2,3
TOTAL	71,3	- 24,2

Au 31 décembre 2020, les impôts différés représentent un produit net de 82,5 millions d'euros, contre un produit de 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2019. Cette variation est principalement liée aux impôts différés sur immeubles de placement en lien avec les variations de juste valeur et à l'activation de déficits fiscaux.

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			Total
	Secteur SIIC	Droit commun	Autres sociétés	
Résultat avant impôts et avant quote-part de résultats des sociétés mises en équivalence	- 507,7	- 5,0	- 437,5	- 950,2
Charge d'impôt théorique à 28,92 %	146,8	1,5	126,5	274,8
Résultats exonérés des régimes SIIC et SOCIMI	- 141,0		- 13,0	- 154,0
SECTEURS TAXABLES				
Effet des décalages permanents	- 2,5	1,6	- 17,3	- 18,1
Retraitements de consolidation non taxés	- 2,7	- 3,7	- 6,9	- 13,2
Effets des déficits non activés	- 2,0	- 0,3	- 10,6	- 12,9
Imputation de déficits non activés	0,1	0,0	3,8	3,9
Changement de régime fiscal				
Changement de taux et autres impôts	- 2,5	0,2	12,3	10,1
Différences de taux entre la France et les pays étrangers		0,0	- 19,2	- 19,2
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	- 3,7	- 0,6	75,7	71,3

La décomposition des impôts différés se présente comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019	Variations de périmètre	Variations Résultat	Réserves de couverture des flux de trésorerie	Reclassements actif, passif	Autres variations	31/12/2020
Immeubles	- 1 616,3	- 0,0	77,0		- 0,0	11,3	- 1 528,0
Instruments dérivés	1,5		- 0,0	0,5		0,1	2,0
Déficits	26,1	0,0	- 6,7		1,0	0,3	20,7
Autres éléments	- 2,8	- 0,0	0,2		0,0	- 0,4	- 2,9
Total entités en position nette passive	- 1 591,5	- 0,0	70,4	0,5	1,0	11,2	- 1 508,3
Immeubles	- 0,1	- 0,0	0,2		0,0	- 0,0	0,0
Instruments dérivés	0,7			- 0,7			0,0
Déficits	15,5	- 0,0	- 4,0		- 1,0	- 0,0	10,5
Autres éléments	5,7	- 0,0	15,9		- 0,0	- 0,2	21,4
Total entités en position nette active	21,7	- 0,0	12,1	- 0,7	- 1,0	- 0,2	31,9
POSITIONS NETTES	- 1 569,7	- 0,0	82,5	- 0,2		11,0	- 1 476,4

L'impôt différé au compte de résultat représente un produit net de 82,5 millions d'euros. Les principales composantes de ce produit sont :

- une charge de 10,7 millions d'euros, dont - 11,6 millions d'euros résultant de l'utilisation de déficits fiscaux de la période partiellement compensés par l'activation de déficits fiscaux pour + 0,4 million d'euros et un produit de 0,5 million d'euros dû au changement de taux d'impôt aux Pays-Bas ;
- un produit de 77,2 millions d'euros provenant de la variation sur les différences temporelles liées aux variations de juste valeur et de valeur fiscale des immeubles de placement ;

- un produit de 16,1 millions d'euros dans la catégorie « Autres éléments », principalement lié aux provisions pour créances douteuses et aux provisions pour réduction de loyer en Italie.

Un produit de 11,3 millions d'euros lié principalement aux variations de change en Scandinavie et en Turquie a également été constaté dans la rubrique des impôts différés passifs « Autres variations ».

Déficits fiscaux reportables

Les déficits fiscaux reportables ordinaires sont activés lorsque leur récupération est jugée probable. Le délai de recouvrement des reports déficitaires d'impôts activés est en moyenne pour le Groupe de 3 à 9 ans.

La répartition des déficits fiscaux reportables par pays se présente comme suit :

Pays	Taux d'impôt applicable	Stock des déficits ordinaires			Impôts différés sur déficits				Commentaires
		31/12/2019	Variation en 2020	31/12/2019	Activés au 31/12/2019	Variation des impôts différés activés	Activés au 31/12/2020	Non activés au 31/12/2020	
Belgique	25,00 %	-42 534	-1 499	-44 033				11 008	Report en avant illimité des déficits, et utilisation dans la limite de 1 million d'euros + 70 % du bénéfice qui excède ce montant
Danemark	22,00 %								Report en avant illimité des déficits, et utilisation dans la limite de 8 768 millions de DKK (2021) + 60 % du bénéfice qui excède ce montant
Espagne	25,00 %	-17 254	3 856	-13 398				3 350	Report en avant illimité des déficits, et utilisation dans la limite de 1 million d'euros ou 70 % du bénéfice si le chiffre d'affaires de l'exercice précédent n'excédait pas 20 millions d'euros (50 % si le chiffre d'affaires de l'exercice précédent était compris entre 20 et 60 millions d'euros, 25 % si le chiffre d'affaires de l'exercice précédent excédait 60 millions d'euros) Ces restrictions ne s'appliquent pas au titre des 3 premiers exercices d'une société ou lors de sa liquidation (à l'exclusion des situations de restructuration) Les déficits fiscaux historiques disponibles au moment de l'entrée dans le régime SOCIMI restent imputables contre la plus-value latente dont la taxation est reportée jusqu'à la cession effective de l'immeuble.
	SOCIMI	-88 333	-18 599	-106 932					
France ^(a)	27,37 %	-325 478	-11 375	-336 853				92 212	Report en avant illimité des déficits, et utilisation dans la limite de 1 million d'euros + 50 % du bénéfice qui excède ce montant
	SIIC	-267 486	-6 169	-273 655					
Grèce	24,00 %	-3 955	-159	-4 114				987	Report en avant des déficits pendant 5 ans, utilisation possible sans limitation de montant
Italie	27,90 %	-16 195	12 967	-3 228				901	Pour l'IRES, report en avant illimité des déficits, et utilisation dans la limite de 1 million d'euros + 80 % du bénéfice qui excède ce montant (utilisation possible sans limitation les 3 premiers exercices d'une entité nouvellement constituée ou d'une activité nouvelle). Pas de report en avant des pertes pour l'IRAP
	ou				11 315	-6 027	5 288	3 163	
	24,00 %	-60 322	25 111	-35 211					
Luxembourg	24,94 %	-64 361	5 610	-58 751				14 652	Pour les déficits générés jusqu'au 31/12/2016 : report en avant illimité des déficits, utilisation possible sans limitation de montant Pour les déficits générés à compter du 01/01/2017 : report en avant des déficits limité à 17 ans, utilisation possible sans limitation de montant
Norvège	22,00 %	-29 102	26 089	-3 013	6 402	-5 739	663	0	Report en avant illimité des déficits, utilisation possible sans limitation de montant
Pays-Bas ^(b)	21,70 %	-16 573	16 573		3 596	-3 596			Report en avant des déficits pendant 6 ans (9 ans pour les déficits générés avant 2019), utilisation possible sans limitation. À compter de 2022, report en avant illimité des déficits, et utilisation dans la limite de 1 million d'euros + 50 % du bénéfice qui excède ce montant
	25,00 %	-7 145	-73 052	-80 197	735	4 460	5 195	14 854	
Pologne	19,00 %	-21 665	14 916	-6 749				1 282	Report en avant des déficits pendant 5 ans, et utilisation des déficits réalisés au titre d'une année limitée à 50 % au cours des 5 années suivantes. Option possible pour une déduction de 5 millions de PLN la première année avec application de la limitation de 50 % les 4 années suivantes
Portugal	21,00 %	-10 874	2 313	-8 561	1 114	-274	840	958	Report en avant des déficits pendant 5 ans (6 ans pour les déficits générés avant 2010, 4 ans pour les déficits générés en 2010 ou 2011, 5 ans pour les déficits générés en 2012 ou 2013 et 12 ans pour les déficits générés entre 2014 et 2016) et dans la limite de 70 % du bénéfice taxable
République tchèque	19,00 %	-288	262	-26	55	-50	5		Report en avant des déficits pendant 5 ans, utilisation possible sans limitation de montant
Turquie ^(c)	20,00 %	-38 875	-1 496	-40 371				8 074	Report en avant des déficits pendant 5 ans, utilisation possible sans limitation de montant
Allemagne ^(d)	15,83 %	-41 192	-24 454	-65 646				10 392	Report en avant illimité des déficits, et utilisation dans la limite de 1 million d'euros + 60 % du bénéfice qui excède ce montant (à la fois pour l'impôt sur les sociétés et l'impôt commercial)
	18,20 %	-31 392	-22 898	-54 290				9 881	
Suède	20,60 %	-89 153	-4 020	-93 173	18 356	815	19 171	23	Report en avant illimité des déficits, utilisation possible sans limitation de montant
TOTAL		-1 172 177	-56 023	-1 228 200	41 573	-10 411	31 162	171 737	

L'horizon attendu de recouvrement des reports déficitaires activés pour l'ensemble des entités du Groupe est de cinq à sept ans.

(a) Au 31 décembre 2020, le taux d'impôt applicable aux déficits fiscaux reportables en France est passé de 28,92 % à 27,37 %.

(b) Au 31 décembre 2020, le taux d'impôt applicable aux déficits fiscaux reportables aux Pays Bas est passé de 21,70 % et 25 %, à seulement 25 %.

(c) Au 31 décembre 2020, le taux d'impôt applicable aux déficits fiscaux reportables en Turquie est passé de 22 % à 20 %.

(d) Les déficits fiscaux reportables en Allemagne sont répartis entre les déficits fiscaux reportables concernant l'impôt commercial (à un taux de 18,20 %) et les déficits fiscaux reportables concernant l'impôt sur les sociétés (à un taux de 15,83 %).

Les déficits fiscaux reportables en Allemagne au taux de 34,03 % pour un montant de - 61,280 millions d'euros au 31 décembre 2019 ont été ventilés par taux, à savoir un montant de - 41,192 millions d'euros au taux de 15,83 % et un montant de - 31,392 millions d'euros au taux de 18,20 %.

Le montant d'impôts différés non activés au titre des déficits ordinaires s'élève à 171,7 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre 165,9 millions d'euros au 31 décembre 2019.

NOTE 8 IFRS 16 « CONTRATS DE LOCATION »

PRINCIPES COMPTABLES

Contrats de location

Les contrats de location sont comptabilisés selon la norme IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019. Cette partie présente le traitement comptable par Klépierre de ses contrats de location en tant que locataire.

La norme IFRS 16 demande aux preneurs d'enregistrer les contrats de location de la façon suivante (hors actifs de faible valeur et contrats de location à court terme) :

- reconnaître l'actif loué (droit d'utilisation) et la dette de location au bilan, initialement évaluée à la valeur actualisée du montant des loyers non encore versés ;
- reconnaître l'amortissement de l'actif loué (droit d'utilisation) et les intérêts sur la dette de location jusqu'au terme du contrat ; et
- distinguer dans le montant payé, la partie capital et la portion d'intérêt.

Les principaux contrats de location entrant dans le champ d'application d'IFRS 16 pour le Groupe, en tant que preneur, sont les baux à construction, les loyers de bureaux et les contrats de location de voitures. Ils sont initialement comptabilisés comme un droit d'utilisation à l'actif et une dette de location au passif :

- les droits d'utilisation se rapportant aux contrats de location de bureaux et de voitures sont évalués en appliquant un modèle de coût et sont amortis de façon linéaire sur la durée du contrat. Ils sont comptabilisés dans le poste « Immobilisations corporelles » ;
- les droits d'utilisation se rapportant aux baux à construction répondent à la définition d'immeuble de placement et sont évalués selon le modèle de la juste valeur décrit dans IAS 40, conformément à la norme. Ultérieurement, ils sont évalués à un montant égal à la dette au titre des contrats de location. Les droits d'utilisation se rapportant aux baux à construction sont comptabilisés dans le poste « Immeubles de placement », évalués à la juste valeur.

Au 31 décembre 2020, les montants relatifs aux contrats de location, en tant que preneur, sur l'état consolidé de la situation financière se présentent comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019	Augmentations (nouveaux contrats)	Diminutions (résiliation)	Réévaluations et autres mouvements	Dépréciations et remboursements de la dette	Variations de cours de change	Reclassements	31/12/2020
Droits d'utilisation des immobilisations corporelles bruts	34,4	1,5	- 0,7	0,7		- 0,3	- 0,0	35,5
Amortissement des droits d'utilisation des immobilisations corporelles	- 8,5		0,5	0,2	- 8,5	0,1	0,0	- 16,2
Total Droits d'utilisation des immobilisations corporelles nettes	25,9	1,5	- 0,2	0,9	- 8,5	- 0,2		19,3
Droits d'utilisation des baux à construction à la juste valeur	387,5	2,4	- 0,1	- 0,0		- 0,5		389,1
Variation de valeur des droits d'utilisation des baux à construction	- 6,8			0,0	- 6,9	0,1		- 13,6
Total Droits d'utilisation des baux à construction	380,7	2,4	- 0,1		- 6,9	- 0,4		375,5
TOTAL ACTIFS	406,6	3,9	- 0,4	0,9	- 15,4	- 0,7		394,8
Dettes non courantes au titre de contrats de location	368,1	3,4	- 0,3	0,5		- 0,4	- 14,1	357,0
Dettes courantes au titre de contrats de location	14,6	0,5		0,4	- 15,2	- 0,2	14,1	14,2
TOTAL PASSIFS	382,7	3,9	- 0,3	0,9	- 15,2	- 0,6		371,3

L'échéancier des dettes de location au 31 décembre 2020 se présente comme suit :

En millions d'euros	Total	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Dettes non courantes au titre de contrats de location	357,0		36,7	320,4
Dettes courantes au titre de contrats de location	14,2	14,2		
TOTAL DETTES AU TITRE DE CONTRATS DE LOCATION	371,3	14,2	36,7	320,4

Au 31 décembre 2020, les montants relatifs aux contrats de location, en tant que preneur, sur l'état du résultat global consolidé par nature de contrat se présentent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Droits d'utilisation des immobilisations corporelles	Droits d'utilisation des baux à construction	Total
Amortissement et dépréciation des droits d'utilisation relatifs aux immobilisations corporelles	- 8,5		- 8,5
Variation de valeur des droits d'utilisation des baux à construction		- 6,9	- 6,9
Charge d'intérêt de la dette au titre des contrats de location	- 0,3	- 8,0	- 8,2
Impôts différés sur retraitement IFRS 16			
TOTAL	- 8,7	- 14,9	- 23,6

Au 31 décembre 2020, les loyers variables des baux à construction non retraités dans le cadre d'IFRS 16 s'élevaient à 8,0 millions d'euros (voir note 6.2).

Les loyers des contrats de location de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur et les loyers variables portant sur les contrats de location d'immobilisations corporelles n'entrent pas dans le champ d'application de la norme IFRS 16. Les charges de loyers relatives à ces contrats ne sont pas significatives pour l'exercice 2020.

NOTE 9 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.

9.1 RISQUE DE TAUX

9.1.1 Risque de taux – exposition dette à taux variable

Récurrence du besoin de financement à taux variable

Les dettes à taux variable représentent 24 % de l'endettement au 31 décembre 2020 (avant couverture). Elles comportent les emprunts bancaires (sécurisés et non sécurisés) et les billets de trésorerie.

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.

Le tableau ci-dessous évalue l'impact sur les fonds propres qu'induirait une hausse des taux, sur la base du portefeuille de swaps de couverture de flux de trésorerie de Klépierre en fin de période.

Juste valeur de la couverture de flux de trésorerie <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
SWAPS COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE AU 31/12/2020			
• Portefeuille en euros	449,4	- 5,8	5,2
• Portefeuille Steen & Strøm	437,9	- 7,1	6,9
SWAPS COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE AU 31/12/2020	887,3	- 12,9	12,1

La répartition des emprunts à taux variable après couverture se présente comme suit :

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
Position brute avant couverture (dette à taux variable)	2 272,9	22,7
• Couverture nette	- 3 551,4	- 16,8
Position brute après couverture	- 1 278,5	6,0
• Valeurs mobilières de placement	- 10,0	- 0,1
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	- 1 288,5	5,9

La répartition des dettes financières après couverture de taux est la suivante :

En millions d'euros	Dettes à taux fixe ou dettes converties à un taux fixe			Dettes à taux variable			Dettes financières brutes totales		Coût moyen global de la dette à la date de clôture ^(a)
	Montant	Taux	Part fixe ^(b)	Montant	Taux	Part variable ^(b)	Montant	Taux	
31/12/2018	8 589	1,58 %	96 %	333	1,09 %	4 %	8 921	1,56 %	1,60 %
31/12/2019	8 473	1,34 %	92 %	732	1,09 %	8 %	9 205	1,32 %	1,42 %
31/12/2020	9 439	1,15 %	100 %	-	-	-	9 439	1,15 %	1,22 %

(a) Incluant les étalements de frais et primes d'émission.

(b) Part fixe hors caps y compris les emprunts obligataires à taux fixe net des swaps receveurs, swaps et caps. À fin 2020, le taux de couverture comprend 77 % (swaps payeurs du taux fixe et emprunts obligataires à taux fixe) et des caps (37 %) atteignant 114 %.

Le coût moyen global de la dette calculé à la date du 31 décembre 2020 ne constitue donc pas une prévision du coût moyen de la dette de Klépierre pour la période à venir.

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. Des instruments supplémentaires avec une composante de couverture moins efficace, comme des caps, pourraient être ajoutés afin d'améliorer la couverture jusqu'à 100 %. Au 31 décembre 2020, Klépierre était au-delà de son objectif, ayant couvert 114 % de son exposition. Ce taux de couverture est composé de 77 % de dettes à taux fixe et de swaps payeurs et de 37 % de caps. Retraité des caps euro dont le strike excède le taux de marché actuel d'au moins 50 points de base (850 millions d'euros de notionnel), le taux de couverture atteint 105 %.

Pour atteindre son niveau cible, Klépierre peut avoir 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 des swaps payeurs 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.

9.1.2 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, NOK et SEK), et à des emprunts hypothécaires.

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, qu'elle 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 de couverture de flux de trésorerie en normes IFRS.

Évaluation de l'exposition au risque et stratégie de couverture

Au 31 décembre 2020, les dettes souscrites à taux fixe représentent 7 166 millions d'euros avant couverture.

La stratégie de couverture du risque de taux « couverture de juste valeur » est calibrée en fonction de l'objectif de taux de couverture global. Elle repose également sur l'utilisation d'instruments de taux permettant de remplacer les paiements à taux fixe par des paiements à taux variable. La composante « Marge de crédit » n'est pas couverte.

La durée des instruments de couverture de juste valeur n'est jamais supérieure à la durée de la dette couverte, Klépierre souhaitant obtenir un niveau d'efficacité très élevé au sens de la norme IFRS 9.

9.1.3 Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2020, les équivalents de trésorerie sont composés d'un dépôt à terme en France (10 millions 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.

9.1.4 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Le Groupe comptabilise les dettes financières au bilan 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.

En millions d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	Valeurs nominales	Juste valeur	Variation de JV induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt ^(a)	Valeurs nominales	Juste valeur	Variation de JV induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt ^(a)
Emprunts obligataires à taux fixe	7 097,6	7 468,8	- 317,2	6 152,7	6 473,1	- 236,2
Emprunts bancaires à taux fixe	68,3	68,9	- 1,0	75,5	76,3	- 1,1
Autres emprunts à taux variable	2 272,9	2 272,9		2 976,5	2 976,5	
TOTAL	9 438,8	9 810,6	- 318,2	9 204,7	9 525,9	- 237,3

(a) Variation de la juste valeur de la dette suite à une hausse parallèle de la courbe des taux.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan pour leur juste valeur. Au 31 décembre 2020, une hausse de 100 points de base de la courbe de taux entraînerait une baisse de 21,2 millions d'euros de la valeur des dérivés de taux d'intérêt du Groupe en euros.

9.2 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Klépierre est attentive à refinancer son activité sur le long terme et à diversifier les échéances et les sources de ses financements, de manière à faciliter les renouvellements.

Ainsi, la durée moyenne de la dette est de 6,9 années au 31 décembre 2020 et l'endettement est réparti entre différents marchés (le marché obligataire et les billets de trésorerie représentent 92 % de la dette, le solde ayant été levé sur le marché bancaire). Pour le marché bancaire, les supports (crédits syndiqués, crédits bilatéraux, prêts hypothécaires, etc.) 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 pour un montant de 2 734 millions d'euros (y compris les concours bancaires) et de 452 millions d'euros disponibles sur les comptes bancaires au 31 décembre 2020. Ces lignes seront suffisantes pour couvrir l'ensemble des refinancements prévus jusqu'en mai 2024.

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 (6 933 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 la note 5.12.3.

9.3 RISQUE DE CHANGE

À ce jour, l'essentiel des activités de Klépierre est réalisé dans des pays de la zone euro, à l'exception de la Norvège, de la Suède, du Danemark, de la Pologne, de la République tchèque et de la Turquie.

À l'exception de la Scandinavie, 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 Pologne et en République tchèque, les loyers sont facturés aux preneurs en euros 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 effectivement 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 leur chiffre 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 Turquie, au contraire, les baux sont libellés en monnaie locale, annihilant ainsi tout risque de change pour les locataires.

En Europe centrale et en Turquie, les financements sont libellés en euros au niveau du Groupe. Considérant la faible exposition du portefeuille du Groupe dans ces pays et du coût important des couvertures de change, spécialement à long terme, le Groupe a décidé de ne pas couvrir sa position.

En Scandinavie, cependant, les baux sont libellés en devises locales. Les financements y sont donc en conséquence également levés en devises locales. L'exposition principale du groupe Klépierre au risque de change scandinave se limite donc essentiellement aux fonds investis dans le capital de la société (Steen & Strøm) qui ont été financés en euros.

9.4 RISQUE DE CONTREPARTIE EN LIEN AVEC LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

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.

9.4.1 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 gérés 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.

9.4.2 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.

9.5 RISQUE SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2020, Klépierre détient 14 714 116 actions propres, lesquelles sont comptabilisées en fonds propres au coût d'acquisition.

NOTE 10 ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE

10.1 ENGAGEMENTS DONNÉS

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Engagements liés au périmètre du Groupe consolidé		3,0
Engagements de prise de participations		3,0
Engagements liés au financement du Groupe		
Garanties financières données	(a)	(a)
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	69,7	73,3
Engagements sous conditions suspensives	8,5	16,9
Engagements de réalisation de travaux	28,5	27,9
Garanties locatives et cautions	1,7	2,2
Autres engagements donnés	31,0	26,3
TOTAL	69,7	76,3

(a) Depuis le 31 décembre 2018, cette information a été transférée dans la section 5.12.2 « Principales sources de financement ».

10.1.1 Engagements liés au périmètre du Groupe consolidé

Engagements de prise de participations

Au 31 décembre 2020, l'éventuel complément de prix relatif à l'acquisition d'un projet en France est arrivé à expiration.

10.1.2 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.

Engagements de réalisation de travaux

Les engagements de réalisation de travaux concernent principalement des projets de développement en France.

Garanties locatives et cautions

Le poste de « Garanties locatives et cautions » est essentiellement constitué de cautions pour les locaux d'exploitation des filiales du Groupe.

Autres engagements donnés

Les autres engagements donnés incluent essentiellement des garanties de paiement données aux autorités fiscales.

Autres engagements donnés relatifs à des contrats de bail

La construction du centre commercial Saint-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.

Durant cette période, 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.

10.2 ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

Les engagements réciproques s'élèvent à 19,4 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 40,6 millions d'euros au 31 décembre 2019. Ces engagements concernent les travaux de développement engagés (mais non payés) par le Groupe auprès des contractants. Klépierre reçoit de ces derniers des garanties financières pour réaliser les travaux. Ces engagements concernent le projet Hoog Catharijne aux Pays-Bas.

10.3 ENGAGEMENTS REÇUS

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Engagements liés au financement du Groupe	2 338,9	2 012,3
Accords de financement obtenus, non utilisés (a)	2 338,9	2 012,3
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	411,6	510,9
Engagements de vente	30,2	115,2
Cautions reçues en garantie de l'activité de gestion immobilière (dans le cadre de la loi Hoguet)	190,0	195,0
Cautions reçues des locataires et fournisseurs	191,4	200,7
TOTAL	2 750,5	2 523,2

(a) Net de l'encours du programme de billets de trésorerie.

10.3.1 Engagements liés au financement du Groupe

Accords de financement obtenus, non utilisés

Au 31 décembre 2020, Klépierre dispose de 2 339 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées, nets des billets de trésorerie.

10.3.2 Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

Engagements de vente

Au 31 décembre 2020, les engagements de vente portent principalement sur des commerces en France.

Cautions reçues en garantie de l'activité de gestion immobilière (dans le cadre de la loi Hoguet)

Pour ses activités de gestion immobilière et de syndic de copropriété, le groupe Klépierre bénéficie, par l'intermédiaire de Klépierre Management, d'une garantie financière d'un montant plafonné à 190 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Cautions reçues des locataires et des fournisseurs

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 et les fournisseurs.

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.

10.4 PACTES D'ACTIONNAIRES

Les principaux pactes d'actionnaires sont présentés ci-dessous :

Sociétés (pays)	Partenaires	Date du pacte ou du dernier avenant	% de contrôle du Groupe	Type de contrôle du Groupe	Contenu
Secar SC (France)	Groupe Cardif, Union de Gestion Immobilière Civile	13/12/2019	10,00 %	Influence notable	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 (droit de premier refus, droit de sortie conjointe, droit de sortie forcée) et en particulier en cas de fin du mandat de gestion patrimonial confié à Klépierre Management.
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	27/09/2017	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. L'avenant prévoit un aménagement des règles de fonctionnement (vote) du Comité de direction à l'occasion de décisions portant sur la grande surface alimentaire (GSA) du centre commercial.
Nordica Holdco AB, Storm Holding Norway AS et Steen & Strøm AS (Suède & Norvège)	Stichting Pensioenfond ABP, Storm ABP Holding BV et PG Strategic Real Estate Pool NV, Stichting Depository APG Real Estate Pool	07/10/2008	56,10 %	Contrôle exclusif	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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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. 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.
Kleprim's SC (France)	Holprim's SAS	30/11/2016	50,00 %	Contrôle conjoint	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.
Cecobil SCS (France)	Vendôme Commerces SCI	25/10/2007	50,00 %	Contrôle conjoint	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.

Sociétés (pays)	Partenaires	Date du pacte ou du dernier avenant	% de contrôle du Groupe	Type de contrôle du Groupe	Contenu
Du Bassin Nord SCI (France)	Icade SA	NA	50,00 %	Contrôle conjoint	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.
Holding Klege Sarl (Luxembourg – Portugal)	Torelli SARL	24/11/2008	50,00 %	Contrôle conjoint	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. 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.
Italian Shopping Centre Investment SRL (Italie)	Allianz Lebensversicherungs-Aktiengesellschaft	05/08/2016	50,00 %	Contrôle conjoint	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 »).
Clivia SpA, Il Destriero SpA (Italie)	Finiper, Finiper Real Estate & Investment, Iper Montebello SpA, Immobiliare Finiper et Cedro 99	14/12/2007 Reconduit tacitement le 14/12/2017 pour une nouvelle période de 10 ans	50,00 %	Contrôle conjoint	Le pacte contient des dispositions régissant les rapports entre associés incluant notamment un droit de préemption en cas de cession d'actions à des tiers ainsi qu'un droit de sortie conjointe. Le pacte contient également des dispositions relatives à la gouvernance et aux majorités requises pour l'adoption de certaines décisions sociales.
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS (Turquie)	Diverses personnes physiques	2005	46,00 %	Influence notable	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.

10.5 ENGAGEMENTS SUR CONTRATS DE LOCATION SIMPLE – AVEC 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 à ses baux une indexation fondée 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, sur la base du dernier indice connu au 1^{er} janvier de chaque année. La plupart des baux sont indexés sur l'ILC du deuxième trimestre publié en octobre et applicable au 1^{er} 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^{er} 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 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, depuis septembre 2018, les loyers sont libellés en livre turque. Ils sont déterminés en avance pour chaque année de location, la majorité des loyers étant indexés sur l'indice des prix à la consommation annuel (CPI). Les baux sont généralement signés pour une durée de cinq ans avec la possibilité pour le locataire d'étendre la durée de son contrat, chaque année, pour une période maximale de 10 ans. Dans le cas où le locataire décide de lever l'option de prolongation de son bail, le loyer augmentera sur la base de l'indice du prix à la consommation annuel (CPI).

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 au début du nouveau 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 (par exemple : 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 2020 :

En millions d'euros	31/12/2020
Moins d'un an	879,0
Entre 1 et 5 ans	1 444,7
Plus de 5 ans	614,9
TOTAL	2 938,5

NOTE 11 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES AU PERSONNEL

11.1 FRAIS DE PERSONNEL

Le montant des frais de personnel s'élève à 95,2 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ils incluent les salaires et traitements fixes et variables, ainsi que l'intéressement et la participation, qui s'élèvent à 69,8 millions d'euros, la charge afférente aux indemnités de départ à la retraite, les charges de retraite et autres charges sociales pour 23,7 millions d'euros, les impôts, taxes et versements assimilés sur les rémunérations à hauteur de 1,7 million d'euros.

11.2 EFFECTIFS

Au 31 décembre 2020, l'effectif moyen du Groupe était de 1 052 salariés : 429 employés travaillent en France-Belgique et 623 employés travaillent hors de ce segment, dont 132 dans la foncière scandinave Steen & Strøm. Les effectifs moyens du groupe Klépierre en 2020 se répartissent de la façon suivante :

	31/12/2020	31/12/2019
France-Belgique	429	448
Scandinavie	132	133
Italie	172	175
Ibérie	111	111
Pays-Bas	55	55
Allemagne	45	48
Europe centrale et Autres	108	131
TOTAL	1 052	1 101

11.3 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 non, 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 12 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 afférentes 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 12 mois après la date de clôture font l'objet d'une actualisation.

Paiement 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'actions gratuites.

Les plans d'actions gratuites octroyées aux salariés sont évalués 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.

Cette valeur appliquée au nombre d'actions gratuites finalement acquises à l'issue de la période d'acquisition constitue une charge dont la contrepartie vient en accroissement des capitaux propres et qui est étalée sur la période d'acquisition des droits

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 d'experts indépendants. Le modèle retenu respecte les hypothèses de base du modèle de « Black-Scholes », adapté aux caractéristiques spécifiques des options.

11.3.1 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.

11.3.2 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 11,8 millions d'euros au 31 décembre 2020.

En millions d'euros	31/12/2019	Dotations de l'exercice	Reprises (provision utilisée)	Reprises (provision non utilisée)	Autres mouvements	Variations de périmètre	31/12/2020
Provisions pour engagements sociaux							
• Régimes de prestations définies	8,9	0,5			- 0,0		9,4
• Autres avantages à long terme	2,3	0,1					2,4
TOTAL	11,2	0,6			- 0,0		11,8

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 plafond. 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 prévoient 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 la norme IAS 19 (révisée) ce système entrainé dans la définition du régime à prestations définies. Au 31 décembre 2015, la filiale norvégienne a arrêté son régime à prestations définies et a 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	2020	2019	2018	2017	2016
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS SUR LES ACTIFS DES RÉGIMES FINANCÉS					
Valeur actualisée brute des obligations tout ou partie financées par des actifs	9,1	10,5	10,5	11,1	11,3
Juste valeur des actifs des régimes	- 0,2	- 0,1	- 0,2	- 0,2	- 0,1
Valeur actualisée des obligations non financées	8,9	10,4	10,4	11,0	11,2
Coûts non encore comptabilisés en application des dispositions de la norme IAS 19					
Coût des services passés	0,8	1,1	1,1	1,2	1,1
Pertes ou gains nets actuariels	- 0,0	- 2,4	- 1,0	- 1,4	- 0,3
Acquisitions/cessions				- 0,1	- 0,6
Droits échus IFC	- 0,3	- 0,2	- 0,2	- 0,2	- 0,4
OBLIGATION NETTE COMPTABILISÉE AU BILAN POUR LES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	9,4	8,9	10,4	10,4	11,1

VARIATION DE L'OBLIGATION NETTE

En millions d'euros	31/12/2020
Obligation nette en début de période	8,9
Charge de retraite enregistrée en résultat de la période	0,8
Cotisations versées par Klépierre en résultat de la période	
Acquisition/cession	
Prestations versées aux bénéficiaires des prestations non financées	- 0,3
Variation des écarts actuariels et autres modifications de droit	- 0,0
Écart de change	
OBLIGATION NETTE EN FIN DE PÉRIODE	9,4

COMPOSANTES DE LA CHARGE DE RETRAITE

En millions d'euros	31/12/2020
Coût des services rendus au cours de l'exercice	0,7
Coût financier	0,1
Rendement attendu des actifs de régime	
Amortissement des écarts actuariels	
Amortissement des services passés	
Effet des réductions ou liquidations de régime	
Effet de change	
TOTAL PORTÉ DANS LES « FRAIS DE PERSONNEL »	0,8

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES UTILISÉES POUR LE CALCUL À LA DATE DE CLÔTURE

	31/12/2020	31/12/2019
Taux d'actualisation	0,16 %	0,61 %
Taux de rendement attendu des actifs du régime	0,16 %	0,61 %
Taux de rendement attendu des droits de remboursement	NA	NA
TAUX D'AUGMENTATION FUTURE DES SALAIRES	0,50 % - 2,25 %	0,50 % - 2,25 %

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 comptabilisée directement dans les capitaux propres est proche de zéro au 31 décembre 2020.

11.4 ACTIONS DE PERFORMANCE

Il existe actuellement 5 plans d'actions de performance consentis aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe. Les plans n° 1, n° 2 et n° 3 ont respectivement expiré en 2016, 2017 et 2018.

Plan autorisé en 2015	Plan n° 4	
	France	Autres
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
Décote sur actions de performance en 2020	221 059	37 900
Actions additionnelles attribuées	0	0
Actions annulées au 31 décembre 2020	14 000	17 000
Actions restantes au 31 décembre 2020	0	0

Plan autorisé en 2016	Plan n° 5	
	France	Autres
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
Décote sur actions de performance en 2020	180 196	53 948
Actions annulées au 31 décembre 2020	21 666	18 852
Actions acquises définitivement en 2019	38 638	0
Actions acquises définitivement en 2020	0	11 200
Actions restantes au 31 décembre 2020	0	0

Plan autorisé en 2017	Plan n° 6	
	France	Autres
Date de l'Assemblée Générale	18/04/2017	18/04/2017
Date du Directoire	18/04/2017	18/04/2017
Fin de période d'acquisition	18/04/2020	18/04/2021
Fin de période de conservation	18/04/2022	-
Actions attribuées initialement	216 300	94 600
Décote sur actions de performance en 2020	168 462	65 337
Actions annulées au 31 décembre 2020	22 666	19 500
Actions acquises définitivement en 2020	25 172	0
Actions restantes au 31 décembre 2020	0	9 763

Plan autorisé en 2018	Plan n° 7	
	France	Autres
Date de l'Assemblée Générale	24/04/2018	24/04/2018
Date du Directoire	24/04/2018	24/04/2018
Fin de période d'acquisition	24/04/2021	24/04/2022
Fin de période de conservation	24/04/2023	-
Actions attribuées initialement	223 800	88 800
Actions additionnelles attribuées	0	0
Actions annulées au 31 décembre 2020	24 966	9 900
Actions restantes au 31 décembre 2020	198 834	78 900

Plan autorisé en 2019	Plan n° 8	
	France	Autres
Date de l'Assemblée Générale	06/05/2019	06/05/2019
Date du Directoire	06/05/2019	06/05/2019
Fin de période d'acquisition	06/05/2022	06/05/2023
Fin de période de conservation	06/05/2024	-
Actions attribuées initialement	222 000	95 800
Actions additionnelles attribuées	4 000	0
Actions annulées au 31 décembre 2020	29 200	7 000
Actions restantes au 31 décembre 2020	196 800	88 800

Entre le 7 mai 2020 et le 22 décembre 2020, 320 150 actions ont été attribuées aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe, dans le cadre d'un plan d'actions de performance autorisé par le Directoire. Leurs caractéristiques sont les suivantes :

Plan autorisé en 2020	Plan n° 9	
	France	Autres
Date de l'Assemblée Générale	07/05/2020	07/05/2020
Date du Directoire	07/05/2020	07/05/2020
Fin de période d'acquisition	07/05/2023	07/05/2024
Fin de période de conservation	07/05/2025	-
Actions attribuées initialement	222 550	97 600
Actions additionnelles attribuées	0	0
Actions annulées au 31 décembre 2020	6 500	0
Actions restantes au 31 décembre 2020	216 050	97 600

La charge comptabilisée sur la période sur l'ensemble des plans d'actions gratuites s'élève à 0,9 million d'euros en incluant la mise à jour des critères de performance sur les plans n° 7 et n° 8. Est également prise 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.

11.4.1 Autres informations

Les tableaux suivants présentent les hypothèses retenues pour l'évaluation des plans d'actions de performance et la charge comptabilisée sur la période.

Plan autorisé en 2015	Plan n° 4	
	France	Autres
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 4 mai 2015	45,12 euros	45,12 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :	20 % pour l'action Klépierre et 13,50 % pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,82	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 4 mai 2015 sur des variations journalières		
Dividende par action	1,60 euro	1,60 euro
Valeur unitaire	17,00 euros	16,20 euros
Charge de la période	0,0 million d'euros	0,0 million d'euros

Plan autorisé en 2016	Plan n° 5	
	France	Autres
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 2 mai 2016	41,19 euros	41,19 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :	22 % pour l'action Klépierre et 18 % pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,8	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 2 mai 2016 sur des variations journalières		
Dividende par action	1,70 euro	1,70 euro
Valeur unitaire	17,52 euros	16,81 euros
Charge de la période	0,0 million d'euros	0,0 million d'euros

Plan autorisé en 2017	Plan n° 6	
	France	Autres
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 18 avril 2017	36,02 euros	36,02 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :	21,5 % pour l'action Klépierre et 15 % pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,88	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 18 avril 2017 sur des variations journalières		
Dividende par action	1,82 euro	1,82 euro
Valeur unitaire	18,39 euros	17,64 euros
Charge de la période	0,3 million d'euros	0,3 million d'euros

Plan autorisé en 2018	Plan n° 7	
	France	Autres
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 28 avril 2018	33,72 euros	33,72 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :	22 % pour l'action Klépierre et 14 % pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,72	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 28 avril 2018 sur des variations journalières		
Dividende par action	1,96 euro	1,96 euro
Valeur unitaire	21,12 euros	19,75 euros
Produit de la période	0,5 million d'euros	0,1 million d'euros

Plan autorisé en 2019	Plan n° 8	
	France	Autres
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 6 mai 2019	31,45 euros	31,45 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :	17 % pour l'action Klépierre et	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 6 mai 2019 sur des variations journalières	11 % pour l'indice Panel ; corrélation : 0,61	
Dividende par action	2,10 euros	2,10 euros
Valeur unitaire	19,00 euros	17,66 euros
Charge de la période	0,4 million d'euros	0,1 million d'euros

Plan autorisé en 2020	Plan n° 9	
	France	Autres
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 7 mai 2020	17,91 euros	17,91 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :	30 % pour l'action Klépierre et	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 7 mai 2020 sur des variations journalières	20 % pour l'indice Panel ; corrélation : 0,61	
Dividende par action	2,20 euros	2,20 euros
Valeur unitaire	5,32 euros	4,63 euros
Charge de la période	0,2 million d'euros	0,1 million d'euros

NOTE 12 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

12.1 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

12.1.1 Transactions avec Simon Property Group

Au 31 décembre 2020, à la connaissance de la Société et en prenant en compte les titres auto-détenus, Simon Property Group est actionnaire à hauteur de 21,31 % du capital de la société Klépierre SA.

À cette date, il n'existe pas de transaction faite en commun entre les deux sociétés.

12.1.2 Transactions avec le groupe APG

Au 31 décembre 2020, à la connaissance de la Société et en prenant en compte les titres auto-détenus, le groupe APG est actionnaire à hauteur de 5,88 % du capital de la société Klépierre SA.

À cette date, il n'existe pas de transaction faite en commun entre les deux sociétés.

12.1.3 Relations entre les sociétés 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 12.8 « Détail des sociétés consolidées ».

POSITIONS BILANCIELLES DE FIN DE PÉRIODE AVEC LES PARTIES LIÉES

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
	Entreprises consolidées par mise en équivalence	Entreprises consolidées par mise en équivalence
Prêts et avances aux sociétés mises en équivalence	259,4	253,3
Actifs non courants	259,4	253,3
Clients et comptes rattachés	2,2	1,9
Autres créances	4,1	2,5
Actifs courants	6,3	4,4
TOTAL ACTIF	265,7	257,7
Prêts et avances des sociétés mises en équivalence	1,1	1,7
Passifs non courants	1,1	1,7
Dettes fournisseurs	1,2	0,4
Autres dettes		
Passifs courants	1,2	0,4
TOTAL PASSIF	2,3	2,1

ÉLÉMENTS DE RÉSULTAT RELATIFS AUX OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC LES PARTIES LIÉES

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
	Entreprises consolidées par mise en équivalence	Entreprises consolidées par mise en équivalence
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	8,2	8,5
Résultat opérationnel	8,2	8,5
Coût de l'endettement net	9,6	9,7
Résultat avant impôts	17,8	18,2
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	17,8	18,2

Les transactions concernées sont essentiellement issues d'honoraires de gestion et d'administration et de revenus liés aux opérations de financement consenties aux sociétés mises en équivalence.

12.2 RÉGIMES D'AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Les principaux avantages postérieurs à l'emploi sont constitués par des indemnités de fin 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.

La rémunération du Comité de direction se présente comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2020
Avantages court terme hors charges patronales	4 968,5
Avantages court terme : charges patronales	2 351,9
Avantages postérieurs à l'emploi	1 420,2
Autres avantages à long terme	227,7
Rémunération en actions ^(a)	1 209,7

(a) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des plans d'actions gratuites.

12.4 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.

Il est rappelé que le terrain du centre Anatolium fait l'objet d'un contentieux avec la municipalité de Bursa (Turquie) depuis 2012, suite à une réclamation déposée contre la municipalité par d'anciens propriétaires expropriés sur une partie de ce terrain. Klépierre se réserve le droit à réclamer réparation de tout préjudice qu'elle pourrait subir notamment à l'encontre de la municipalité.

12.5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 19 janvier 2021, le Directoire de Klépierre a décidé de procéder à l'annulation de 5,1 millions d'actions acquises entre le 15 février 2019 et le 18 juin 2019 dans le cadre du programme de rachat d'actions mis en place en février 2019.

Par conséquent, le capital social de Klépierre s'élève à présent à 412,8 millions d'euros, divisé en 294 848 054 actions ayant chacune une valeur nominale de 1,40 euro et portant chacune un droit de vote théorique.

12.3 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU COMITÉ DE DIRECTION 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.

La rémunération versée aux membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2020 s'élève à 675 804 euros, dont 91 389 euros versés au Président du Conseil de surveillance.

Au 10 février 2021, les restrictions en cours liées à la pandémie de Covid-19 incluent (sur la base des dates attendues de réouverture basées sur les informations des autorités officielles locales) :

- confinement total : au Danemark (du 17 décembre 2020 au 28 février 2021), en Allemagne (du 14 décembre 2020 au 7 mars 2021), aux Pays-Bas (du 14 décembre 2020 au 2 mars 2021), au Portugal (depuis le 15 janvier 2021) et en République tchèque (du 28 décembre 2020 au 28 février 2021), tous les commerces ont reçu l'ordre de fermer à l'exception de ceux commercialisant des biens essentiels (incluant les supermarchés, les petits commerces alimentaires et les pharmacies). En France, du 31 janvier au 1^{er} mars 2021, tous les commerces non essentiels dans les centres commerciaux avec une surface locative supérieure à 20 000 m² sont fermés ;
- confinement partiel : en Italie, les centres commerciaux sont fermés durant les week-ends et les jours fériés (incluant la veille) du 5 novembre 2020 au 5 mars 2021. En Espagne, les centres commerciaux sont fermés à Barcelone et à Oviedo. De la même manière, un confinement local a été mis en place à Oslo (Norvège) du 23 février 2021 au 18 février 2021 ;
- restrictions limitées : en Suède, alors qu'aucun confinement n'a été imposé, le gouvernement a recommandé d'éviter les centres commerciaux. Dernièrement, les centres commerciaux ont rouvert en Pologne depuis le 1^{er} février 2021 après un mois de confinement.

Par conséquent, 40 % des commerces (en loyers) sont ouverts et opérationnels, avec toutes les mesures nécessaires prises pour assurer la protection des visiteurs et du personnel au travers de l'application stricte de protocoles sanitaires.

12.6 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En millions d'euros (montants HT)	Deloitte				EY			
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Audit	1,3	1,4	95 %	95 %	1,1	1,1	98 %	92 %
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	0,2	0,2	17 %	17 %	0,2	0,2	20 %	18 %
• Filiales intégrées globalement	1,0	1,1	73 %	75 %	0,8	0,9	73 %	75 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
• Émetteur	0,0		2 %	0 %	0,0		3 %	0 %
• Filiales intégrées globalement	0,0	0,0	2 %	3 %	0,0		3 %	0 %
Autres services de commissariat aux comptes ^(a)	0,1	0,1	5 %	5 %	0,0	0,1	2 %	8 %
• Juridique, fiscal, social, autres	0,1	0,1	5 %	5 %	0,0	0,1	2 %	8 %
TOTAL	1,4	1,4	100 %	100 %	1,1	1,2	100 %	100 %

(a) Les autres services de commissariat aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 sont composés principalement de :

- lettre de confort sur le programme Euro Medium Term Note ;
- rapports sur des acomptes sur dividendes et rapports sur des opérations en capital de Klépierre ou de ses filiales ;
- attestation sur les fonds gérés par une filiale du Groupe ;
- attestation du montant de loyers pour une filiale du Groupe.

12.7 IDENTITÉ DES SOCIÉTÉS CONSOLIDANTES

Au 31 décembre 2020, Klépierre est consolidée selon la méthode de mise en équivalence dans les comptes consolidés de Simon Property Group qui détient 21,31 % de son capital (incluant les actions en autocontrôle).

Klépierre est consolidée par APG qui détient au 31 décembre 2020, 5,88 % de son capital (incluant les actions en autocontrôle).

12.8 LISTE DES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2020	Décembre 2019	Variation	Décembre 2020	Décembre 2019	Variation
HOLDING – TÊTE DE GROUPE							
Klépierre SA	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CENTRES COMMERCIAUX – FRANCE							
KLE 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
SC00 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 %	-
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 %	-
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 %	-
Soaval SCS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klémurs SASU	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 %	-
Beau Sevrain 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 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2020	Décembre 2019	Variation	Décembre 2020	Décembre 2019	Variation
Haies Haute Pommeraié SCI	France	53,00 %	53,00 %	-	53,00 %	53,00 %	-
Forving SARL	France	95,33 %	95,33 %	-	95,33 %	95,33 %	-
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 %	-
Galeries 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 %	-
Klépierre & Cie SNC	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 %	-
Klépierre 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 %	-
Klépierre Echirolles 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 %	-
Klépierre Grand Littoral SASU	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
PRESTATAIRES DE SERVICES – FRANCE							
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 %	-
Financière Corio SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kle Start SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kle Dir SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Procurement International SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CENTRES COMMERCIAUX – ÉTRANGER							
Klépierre Duisburg GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Duisburg Leasing GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Duisburg Leasing II GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Dresden Leasing GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Duisburg II GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Dresden GmH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Köln Holding GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Unter Goldschmied Köln GmbH	Allemagne	100,00 %	94,99 %	5,01 %	100,00 %	94,99 %	5,01 %
Klépierre Hildesheim Holding GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Projekt A GmbH & CoKG	Allemagne	94,90 %	94,90 %	-	94,90 %	94,90 %	-
Projekt A Vermietung GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Berlin GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Berlin Leasing 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 %	-
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 %	-
Steen & Strøm CenterUdvikling VI A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2020	Décembre 2019	Variation	Décembre 2020	Décembre 2019	Variation
Klecar Foncier Iberica SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klecar Foncier España SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	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	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Real Estate España SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
SC Nueva Condo Murcia SLU	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nea Efkarpa AE	Grèce	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Foncier Makedonia AE	Grèce	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Peribola Patras AE	Grèce	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 %	-
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 %	-
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 %	-
Gruliasco 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 %	-
Acquario S.r.l	Italie	95,06 %	95,06 %	-	95,06 %	95,06 %	-
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 %	-
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 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Oslo City Parkering AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Gulskogen Senter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Capucine BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nordica BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Beleggingen I BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Nederland Kantoren BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Nederland BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Hoog Catharijne BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nederland BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bresta I BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CCA German Retail I BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CCA German Retail II BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Sadyba SKA in 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 %	-
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. 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 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2020	Décembre 2019	Variation	Décembre 2020	Décembre 2019	Variation
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 %	-
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 Plzen AS	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nový Smíchov First Floor S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Arcof 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 Galleria	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 %	-
FAB Lackeraren Borlänge	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Centrum Västerort	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	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 %	-
PRESTATAIRES DE SERVICES - ÉTRANGER							
Projekt Arnekenstrasse Verwaltung GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Deutschland GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Belgique SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Finance Belgique SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm CenterService A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Danmark 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 Italia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Finance 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 %	-
Klépierre Vastgoed Ontwikkeling BV	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 Energy CZ 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 2020	Décembre 2019	Variation	Décembre 2020	Décembre 2019	Variation
		Cécobil SCS	France	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 %	-
Girardin SCI	France	33,40 %	33,40 %	-	33,40 %	33,40 %	-
Girardin 2 SCI ⁽¹⁾	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 %	-
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 %	-
Hovlandparken 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 %	-
Hovlandparken 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 %	-

(1) Société sans activité.

Liste des sociétés consolidées Sociétés en mise en équivalence : influence notable	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2020	Décembre 2019	Variation	Décembre 2020	Décembre 2019	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 Champ de Maïs 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 %	-
Step In SAS	France	24,46 %	24,46 %	-	24,46 %	24,46 %	-
Secar SC	France	10,00 %	10,00 %	-	10,00 %	10,00 %	-
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS	Turquie	46,00 %	46,92 %	- 0,92 %	46,00 %	46,92 %	- 0,92 %

Liste des sociétés déconsolidées au 31 décembre 2020	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		Commentaire
		Décembre 2020	Décembre 2019	Décembre 2020	Décembre 2019		
		KFI Hungary KFT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	
Corio Torrelodones Office Suite SL	Espagne	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée	
K2	Italie	0,00 %	95,06 %	0,00 %	95,06 %	Liquidée	
KLP Polska Sp. z o.o. Ruda Śląska sp.k.	Pologne	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée	
Sadyba Best Mall Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée	
Combault SNC	France	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée	
Plateau des Haies SNC	France	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée	
Klépierre Mall Management II GmbH	Allemagne	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée	
Klépierre Mall Management I GmbH	Allemagne	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée	

4.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'Assemblée Générale de la société Klépierre,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Klépierre relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823 9 et R. 823 7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des immeubles de placement à la juste valeur

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2020, comme mentionné dans la note 5.4.4 de l'annexe aux comptes consolidés, les immeubles de placement de votre groupe, comptabilisés à la juste valeur, s'élevaient à 19 757 millions d'euros et les investissements dans des sociétés mises en équivalence portant sur des immeubles de placement comptabilisés à leur juste valeur s'élevaient à 1 276 millions d'euros.</p> <p>Les justes valeurs retenues par la direction sont basées sur des évaluations indépendantes. Ces justes valeurs intègrent de nombreuses hypothèses et estimations, notamment les taux de croissance des loyers prévus, les taux de capitalisation et d'actualisation, les loyers de marché escomptés ainsi que les transactions récentes. Concernant les projets en développement, d'autres facteurs sont pris en compte tels que les coûts de développement futurs, l'avancement de l'état locatif et les risques encourus jusqu'à l'achèvement du projet.</p> <p>La détermination de la juste valeur des immeubles de placement implique ainsi le recours à une part de jugement importante, plus particulièrement dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et de l'incidence connexe sur la diminution des revenus.</p> <p>Par conséquent, étant donné le caractère significatif du poste dans les comptes consolidés pris dans leur ensemble et la part de jugement exercée dans la détermination de la juste valeur, l'évaluation des immeubles de placement à la juste valeur est considérée comme un point clé de l'audit.</p> <p>Se référer à la note 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés.</p>	<p>Nous avons obtenu une compréhension des contrôles de la direction sur les données utilisées pour les évaluations ainsi que des contrôles sur les variations des valeurs par rapport aux périodes précédentes et nous avons testé l'efficacité des contrôles que nous avons considéré comme les plus pertinents.</p> <p>Nous avons évalué la compétence et l'indépendance des évaluateurs indépendants.</p> <p>Avec des experts en évaluation immobilière intégrés dans l'équipe d'audit, nous avons participé à des réunions en présence des experts indépendants, afin de prendre connaissance de la méthodologie adoptée et des principales hypothèses retenues qui sous-tendent la valorisation des immeubles de placement, et plus particulièrement parmi celles-ci, les tendances du marché au titre des loyers attendus, les transactions récentes, les taux de rendement et, pour les projets en développement, la prise en compte des coûts de développements futurs. Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, nous avons examiné plus particulièrement l'impact potentiel de la diminution des revenus sur la base de l'évaluation.</p> <p>Nous avons rapproché les valorisations des experts indépendants aux comptes consolidés.</p> <p>Nous avons réalisé des procédures spécifiques sur les immeubles de placement dont la valorisation et les variations étaient significatives, ainsi que sur ceux dont les hypothèses et les variations observées n'étaient pas cohérentes avec les données du marché. Dans ce cadre, nous avons apprécié avec des experts en évaluation immobilière intégrés dans l'équipe d'audit les principaux paramètres retenus par les experts, notamment les taux de croissance des loyers attendus, les taux de capitalisation et d'actualisation et les niveaux des loyers de marché. Des entretiens avec la direction ont été conduits lorsque cela était nécessaire.</p> <p>Par ailleurs, nous avons réalisé des procédures analytiques en comparant, par rapport à l'exercice précédent, les valorisations ainsi que les hypothèses sous-jacentes de taux de rendement utilisées avec des données de marché pertinentes.</p> <p>Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations sur les immeubles de placement à la juste valeur figurant dans l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Évaluation des abattements de loyer et des provisions pour pertes de crédit attendues sur créances dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19

Risque identifié	Notre réponse
<p>Comme mentionné dans la note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés, votre groupe a adopté des mesures spécifiques afin de proposer aux locataires des aménagements de loyers, notamment en différant le paiement ou en accordant des abattements. Au 31 décembre 2020, le total des abattements avant étalement s'élevait à 126 millions d'euros, dont 51 millions d'euros avaient déjà été signés et 76 millions d'euros étaient en cours de négociation. Après étalement, les abattements déduits du revenu locatif brut s'élevaient à 102 millions d'euros.</p> <p>Par ailleurs, dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19, une méthode spécifique d'évaluation a été appliquée pour déterminer les pertes de crédit attendues en tenant compte de divers critères relatifs au risque propre à chaque locataire et aux soldes de créances impayées rattachés aux périodes de fermeture imposées des locaux ou aux périodes d'ouverture. La note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés détaille les principales règles qui ont été appliquées.</p> <p>Au 31 décembre 2020, la dépréciation pour pertes de crédit comptabilisées dans les revenus locatifs nets s'élevait à 116 millions d'euros, comme indiqué dans la note 6.4, et la valeur nette des créances après dépréciation s'élevait à 95,2 millions d'euros comme indiqué dans la note 5.7.</p> <p>Nous avons considéré ces évaluations comme un point clé de l'audit des comptes consolidés pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> la matérialité des abattements de loyers et des dépréciations pour pertes de crédit pris dans leur ensemble dans les comptes consolidés, et la part de jugement exercée par la direction dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19. 	<p>Nous avons pris connaissance des processus mis en œuvre et des contrôles en place concernant l'évaluation des abattements en cours de négociation et les dépréciations de créances.</p> <p>Pour les abattements en cours de négociation, lorsque les accords avaient déjà été approuvés mais pas encore signés, nous avons rapproché les montants comptabilisés avec les justificatifs de négociation sur la base d'un échantillonnage. Lorsque les discussions étaient encore en cours, nous avons comparé, pour un échantillon, l'estimation par la direction des abattements avec l'expérience des abattements signés en 2020, en fonction des spécificités des locataires. Nous avons également comparé les abattements signés en janvier 2021 avec les estimations de décembre 2020.</p> <p>Pour les dépréciations de créances :</p> <ul style="list-style-type: none"> nous avons pris connaissance des procédures mises en œuvre par la direction pour évaluer le profil de solvabilité des locataires, nous avons testé sur une base d'échantillon les paramètres utilisés par la direction pour classer les locataires, nous avons analysé les dépréciations de créances par catégorie de locataires en tenant compte des dépôts ou des garanties des locataires, le cas échéant, nous avons comparé les paiements reçus début 2021 avec les dépréciations comptabilisées au 31 décembre 2020. <p>Les tests et les analyses ont été adaptés pays par pays, selon l'importance des abattements et/ou des dépréciations.</p> <p>Nous avons apprécié la pertinence de l'information présentée dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225 102 1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823 10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Klépierre par votre assemblée générale du 28 juin 2006 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIES et du 19 avril 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2020, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la quinzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la cinquième année.

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823 10 1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822 10 à L. 822 14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La-Défense, le 29 mars 2021

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Damien Leurent

Laure Silvestre-Siaz

ERNST & YOUNG Audit

Bernard Heller

4.3 COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2020

4.3.1 Bilan

4.3.1.1 Actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2020			31/12/2019
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles	3.1	193 354	193 354	-	-
Immobilisations corporelles	3.1	358 018	117 772	240 247	299 180
Terrains		62 614	8 534	54 079	70 125
Constructions et aménagements		237 362	109 008	128 354	147 372
Installations techniques, matériel et outillage		19	19	-	-
Autres		51 779	211	51 568	78 707
Immobilisations corporelles en cours		6 245	-	6 245	2 976
Avances et acomptes		-	-	-	-
Immobilisations financières	3.2	15 308 876	1 687 139	13 621 738	13 813 583
Titres de participations	3.2.1	9 856 380	1 616 653	8 239 728	8 637 989
Créances rattachées à des participations	3.2.2	5 038 394	69 323	4 969 071	4 778 075
Autres titres immobilisés		179	179	-	-
Prêts		-	-	-	-
Autres immobilisations financières	3.2.3	413 923	985	412 938	397 520
TOTAL I		15 860 248	1 998 264	13 861 984	14 112 763
ACTIF CIRCULANT					
Avances et acomptes versés sur commandes		7 113	-	7 113	8 446
Créances	3.3	21 978	5 141	16 837	24 549
Créances clients et comptes rattachés		18 010	5 086	12 923	16 885
Autres		3 969	55	3 914	7 664
Valeurs mobilières de placement	3.4	37 401	8 160	29 241	60 396
Disponibilités	3.5	424 794	-	424 794	367 012
Charges constatées d'avance	3.6	52	-	52	98
TOTAL II		491 338	13 301	478 037	460 502
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	3.6	33 832	-	33 832	16 814
Primes d'émission sur emprunts (IV)	3.6	33 527	-	33 527	20 648
Écarts de conversion actif (V)		-	-	-	-
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)		16 418 945	2 011 565	14 407 380	14 610 727

4.3.1.2 Passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2020	31/12/2019
CAPITAUX PROPRES	4.1		
Capital (dont versé 419 915)		419 915	423 730
Primes d'émission, de fusion, d'apport		4 737 847	5 124 259
Boni de fusion		-	-
Boni de confusion		-	-
Écarts de réévaluation		-	-
Réserve légale		44 010	44 010
Autres réserves		-	-
Report à nouveau		23 040	26 132
Résultat de l'exercice		- 170 135	317 739
Provisions réglementées		-	-
TOTAL I		5 054 676	5 935 870
Provisions pour risques et charges	4.2	15 345	19 202
Provision pour risques		15 300	19 202
Provision pour charges		45	-
TOTAL II		15 345	19 202
DETTES			
Dettes financières	4.3	9 301 690	8 613 094
Autres emprunts obligataires		7 001 224	6 057 238
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1 674	4 031
Emprunts et dettes financières divers		2 298 792	2 551 824
Avances et acomptes reçus		449	361
Dettes d'exploitation		15 845	21 383
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4.4	11 649	15 330
Dettes fiscales et sociales	4.5	4 196	6 053
Autres dettes	4.6	7 143	5 160
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		-	2
Autres		7 143	5 158
Produits constatés d'avance	4.7	5 283	8 570
TOTAL III		9 330 410	8 648 568
Écarts de conversion passif (IV)	4.8	6 948	7 087
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		14 407 380	14 610 727

4.3.2 Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes	31/12/2020	31/12/2019
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Produits locatifs		30 217	36 906
• Loyers		23 031	27 488
• Remboursements de charges		7 186	9 418
Honoraires		608	609
Reprises sur provisions (et amortissements), transferts de charges		3 580	8 565
Autres produits		1 857	3 065
	Total I	36 262	49 145
CHARGES D'EXPLOITATION			
Achats et charges externes		- 19 766	- 22 465
Impôts, taxes et versements assimilés		- 2 932	- 7 516
Salaires et traitements		- 1 655	- 2 839
Charges sociales		- 940	- 1 288
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions :			
• Sur immobilisations et charges à répartir : dotations aux amortissements		- 8 891	- 8 895
• Sur immobilisations : dotations aux provisions		- 7 666	- 1 442
• Sur actifs circulants : dotations aux dépréciations		- 2 470	- 670
• Pour risques et charges : dotations aux provisions		- 133	- 1 636
Autres charges		- 2 638	- 2 199
	Total II	- 47 091	- 48 951
Résultat d'exploitation (I + II)	5.1	- 10 829	195
QUOTES-PARTS DE RÉSULTAT SUR OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN			
Bénéfices attribués ou pertes transférées		III 82 869	127 727
Pertes supportées ou bénéfices transférés		IV - 14 429	- 23 495
PRODUITS FINANCIERS			
	5.3.1		
De participations		252 485	796 623
Des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	-
Autres intérêts et produits assimilés		27 319	23 203
Reprises sur provisions et transferts de charges		41 308	92 657
Différences positives de change		443	3 187
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		-	-
	Total V	321 554	915 670
CHARGES FINANCIÈRES			
	5.3.2		
Dotations aux amortissements et dépréciations		- 385 825	- 542 181
Intérêts et charges assimilées		- 156 370	- 151 565
Différences négatives de change		- 475	- 542
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		-	-
	Total VI	- 542 670	- 694 288
Résultat financier (V + VI)		- 221 116	221 382
Résultat courant avant impôts (I + II + III + IV + V + VI)		- 163 504	325 810
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		45	-
Sur opérations en capital		48 643	4 070
Reprises sur provisions et transferts de charges		9 806	10 987
	Total VII	58 494	15 057
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		-	-
Sur opérations en capital		- 63 936	- 21 127
Dotations aux amortissements et aux provisions		- 2 438	-
	Total VIII	- 66 374	- 21 127
Résultat exceptionnel (VII-VIII)	5.4	- 7 879	- 6 070
Participations des salariés au résultat		IX -	-
Impôts sur les sociétés	5.5	X 1 249	- 2 000
Total des produits (I + III + V + VII)		499 179	1 107 600
Total des charges (II + IV + VI + VIII + IX + X)		- 669 314	- 789 861
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		- 170 135	317 739

4.3.3 Notes annexes

NOTE 1	ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS	165	NOTE 5	NOTES ANNEXES : COMPTE DE RÉSULTAT	179
1.1	Impacts de la crise sanitaire Covid-19	165	5.1	Résultat d'exploitation	179
1.2	Distribution du dividende	165	5.2	Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	179
1.3	Opérations sur actions propres	165	5.3	Résultat financier	179
1.4	Évolution de la dette nette et programme de couverture	165	5.4	Résultat exceptionnel	180
1.5	Réorganisation juridique	165	5.5	Impôt sur les sociétés	180
NOTE 2	PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	165	NOTE 6	NOTES ANNEXES : ENGAGEMENTS HORS BILAN	181
2.1	Application des conventions comptables et impact de la crise sanitaire Covid-19	165	6.1	Engagements réciproques sur instruments dérivés	181
2.2	Changement de règles et méthodes comptables	165	6.2	Autres engagements	181
2.3	Méthodes d'évaluation	166	NOTE 7	AUTRES INFORMATIONS	183
NOTE 3	NOTES ANNEXES : ACTIF DU BILAN	169	7.1	Centralisation de trésorerie (<i>cash pooling</i>)	183
3.1	Immobilisations incorporelles et corporelles	169	7.2	Effectifs	183
3.2	Immobilisations financières	171	7.3	Prêts et garanties accordés et constitués en faveur des membres du Directoire et du Conseil de surveillance	183
3.3	Créances clients et autres créances	174	7.4	Rémunérations des mandataires sociaux et au titre de l'organe de surveillance	183
3.4	Valeurs mobilières de placement et actions propres	175	7.5	Événements postérieurs à la clôture	183
3.5	Disponibilités	175	NOTE 8	INFORMATION SUR LA CONSOLIDATION ET TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	183
3.6	Charges constatées d'avance – Charges à répartir	175			
NOTE 4	NOTES ANNEXES : PASSIF DU BILAN	176			
4.1	Capitaux propres	176			
4.2	Provisions pour risques et charges	176			
4.3	Emprunts et dettes financières	177			
4.4	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	178			
4.5	Dettes fiscales et sociales	178			
4.6	Autres dettes	178			
4.7	Produits constatés d'avance	178			
4.8	Écarts de conversion passif	178			

NOTE 1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

Klépierre SA est une société anonyme dont les actions sont admises sur Euronext Paris SA (compartiment A). Son siège social est situé 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris. Ces notes annexes sont établies en milliers d'euros. Ces comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire le 10 février 2021.

1.1 IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE COVID-19

L'année 2020 a été marquée par l'épidémie de coronavirus qui a impacté l'économie européenne à compter de début 2020. Les mesures de restriction sanitaire imposées par le gouvernement des pays où Klépierre SA détient les actifs en direct ou les titres de participation ont généré des impacts négatifs dans les états financiers clos au 31 décembre 2020. Les conséquences financières sont principalement les suivantes :

- la valeur des titres détenus par Klépierre SA est dépréciée de – 307,7 millions d'euros suite à la baisse des chiffres d'affaires de ses filiales ainsi qu'à la dégradation de la valeur des actifs (cf. note 3.2.1) ;
- la diminution des quotes-parts de résultats des filiales remontées à Klépierre SA pour – 35,8 millions d'euros (cf. note 5.2) ;
- la baisse des produits locatifs en provenance principalement des – 2,4 millions d'euros d'abattements de loyer accordés aux locataires sur les actifs détenus en direct par Klépierre SA (cf. note 5.1) ;
- l'augmentation nette de la provision pour créances douteuses de 2 millions d'euros relative aux impayés des locataires, notamment concernant les périodes de fermetures administratives (cf. note 5.1).

1.2 DISTRIBUTION DU DIVIDENDE

Le 30 avril 2020, l'Assemblée Générale des actionnaires a approuvé la proposition de distribution d'un dividende de 2,20 euros par action au titre de l'exercice fiscal 2019, payable en numéraire. Le dividende total approuvé par les actionnaires de Klépierre SA s'élève à un montant de 628,1 millions d'euros (hors dividendes payables sur actions propres).

Le 11 mars 2020, un acompte sur dividende de 1,10 euro par action a été versé aux actionnaires, pour un montant total de 314,3 millions d'euros hors taxes et frais. Le solde a été mis en paiement le 9 juillet 2020 pour un montant total de 313,7 millions d'euros.

NOTE 2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 APPLICATION DES CONVENTIONS COMPTABLES ET IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE COVID-19

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du Code de commerce, du Plan comptable général en vigueur (règlement ANC 2014-03), aux dispositions de la législation française et aux principes généralement admis en France.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect des principes de prudence et d'indépendance des exercices et ce dans une hypothèse de continuité de l'exploitation.

Les comptes annuels au 31 décembre 2020 ont cependant été préparés dans un contexte évolutif de crise sanitaire et économique lié à la Covid-19 et de difficultés à appréhender ses incidences et les perspectives d'avenir.

1.3 OPÉRATIONS SUR ACTIONS PROPRES

Au cours du premier trimestre 2020, Klépierre SA a racheté 3 493 860 actions pour un montant de 99,7 millions d'euros dans le cadre du programme de rachat d'actions propres de 400 millions d'euros.

Le 22 juin 2020, Klépierre SA a annulé un total de 2 724 897 actions acquises en 2018 dans le cadre du programme de rachat d'actions propres du 13 mars 2017 pour un montant total de 83,3 millions d'euros.

1.4 ÉVOLUTION DE LA DETTE NETTE ET PROGRAMME DE COUVERTURE

En 2020, Klépierre a mis en place un nouveau programme de couverture pour ajuster sa position à taux fixe sur la période 2021-2024 et sécuriser son coût de la dette à un niveau attractif, tout en limitant le coût du portage. Ainsi, Klépierre a acheté 1 700 millions d'euros de *caps* et 500 millions d'euros de *swaps* payeurs.

Au cours de l'année, Klépierre SA a émis avec succès 1 500 millions d'euros de nouvelles obligations dans le cadre du programme EMTN à échéance 2022 (100 millions d'euros), 2029 (600 millions d'euros), 2031 (600 millions d'euros) et 2032 (200 millions d'euros) avec un rendement moyen de 1,55 %.

Ces émissions ont permis de réduire l'encours des billets de trésorerie de 300 millions d'euros et de couvrir le remboursement d'obligations arrivant respectivement à échéance en février (298,8 millions d'euros) et mars 2021 (564,4 millions d'euros).

En parallèle, Klépierre a refinancé 1 385 millions d'euros de facilités de crédit renouvelable par une nouvelle une facilité de crédit renouvelable syndiquée indexée sur un critère en matière de développement durable pour le même montant et une durée de cinq ans (en l'absence de l'exercice de deux options d'extension d'un an chacune). Au 31 décembre 2020, la maturité moyenne restante des facilités de crédit engagées non tirées s'élevait à cinq ans.

1.5 RÉORGANISATION JURIDIQUE

Le 29 octobre 2020, Klépierre SA a décidé la dissolution simplifiée sans liquidation de la société Combault SNC.

Cette opération a été placée sous le régime fiscal de droit commun en matière d'impôt sur les sociétés.

Par conséquent, les estimations comptables concourant à la préparation des comptes annuels au 31 décembre 2020 ont été réalisées dans un environnement sujet à une incertitude accrue et il est possible que les résultats futurs des opérations de la Société diffèrent des estimations effectuées au 31 décembre 2020.

2.2 CHANGEMENT DE RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Il n'y a pas eu de changement de méthode sur cet exercice, ni changement d'estimation.

2.3 MÉTHODES D'ÉVALUATION

La méthode retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est celle des coûts historiques. Une immobilisation, corporelle ou incorporelle, est comptabilisée 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 au coût de revient de construction.

2.3.1 Immobilisations incorporelles

Ce poste se compose essentiellement de malis techniques affectés au poste « fonds commercial » et fait l'objet de dépréciations s'il existe un indice de perte de valeur.

Conformément au règlement ANC n° 2014-03 et sur la base des études de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF), la valeur brute est répartie outre le terrain, en quatre composants distincts et selon les pourcentages suivants :

Composants	Centres commerciaux
Gros œuvre	50 %
Façades	15 %
Installations générales et techniques	25 %
Agencements	10 %

Cette grille étant une matrice à neuf, un coefficient de vétusté a été retenu lors de la première application en fonction de l'ancienneté des actifs immobiliers décomposés. La même méthode est appliquée pour les immeubles acquis ou apportés par la suite.

Amortissements

Les immeubles sont amortis selon le mode linéaire en fonction des différentes durées d'utilité propres à chaque composant. Le terrain n'est pas amorti. Sur la base des études de la FSIF, les durées d'amortissement ont été déterminées de façon à obtenir une valeur résiduelle nulle à l'échéance du plan d'amortissement. Les durées d'amortissement retenues sont les suivantes :

Composants	Durée d'amortissement (mode linéaire)
Gros œuvre	35 à 50 ans
Façades	25 ans
Installations générales et techniques	20 ans
Agencements	10 à 15 ans

Dépréciations des actifs immobiliers

Lorsque la valeur nette comptable de l'actif immobilisé est supérieure à sa valeur actuelle estimée, la valeur nette comptable de l'immobilisation est dépréciée pour la ramener à sa valeur actuelle. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage. L'éventuelle dépréciation est affectée en priorité aux éléments non amortissables. Le cas échéant, il est tenu compte des malis techniques qui ont été affectés comptablement aux éléments auxquels ils se rapportent.

La valeur vénale d'un actif immobilier est la valeur de marché hors droits à la date de clôture, telle qu'évaluée par des experts indépendants ou en interne. Cette valeur vénale est déterminée pour tous les actifs immobiliers, à l'exception des biens acquis depuis moins de six mois. Pour ces derniers, la valeur vénale n'est estimée qu'en cas d'indice de perte de valeur. La valeur vénale des actifs faisant l'objet d'une promesse de vente est évaluée au prix de vente net des coûts de sortie.

Dans le contexte économique actuel, la valorisation retenue pour les actifs immobiliers (et pour les titres de sociétés immobilières détenues) pourrait ne pas refléter, dans un sens ou dans l'autre, le potentiel de ces actifs et l'évolution possible de leur valeur, qui est notamment impactée par les conditions de marché, les volumes de transactions et le contexte

2.3.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées des actifs immobiliers détenus par la Société (majoritairement des centres commerciaux et des terrains adjacents).

Valeur brute des immobilisations corporelles

Les biens immobiliers figurent au bilan en valeur brute pour leur coût d'acquisition, leur valeur d'apport pour les immeubles apportés ou leur coût de revient pour les immeubles construits ou restructurés. Ils sont enregistrés y compris frais d'acquisition directement attribuables (droits de mutation, honoraires, commissions et frais d'actes). Les intérêts financiers, et autres charges assimilées, spécifiques à la production de ces immobilisations sont inclus dans leur coût de revient.

Sont également incluses dans le coût d'acquisition, les indemnités d'éviction versées à un locataire lorsque son départ est nécessaire dans le cadre de travaux de rénovation, de reconstruction d'un immeuble ou d'une restructuration.

économique. Il pourrait exister un écart entre les valorisations retenues, dont les estimations faites par la Direction et les experts sont rendues plus difficiles dans le contexte actuel, et les prix auxquels seraient effectivement réalisées des cessions

Ainsi, compte tenu du caractère estimatif inhérent aux évaluations, il est possible que le prix de cession de certains actifs immobiliers diffère de l'évaluation effectuée, même en cas de cession dans les quelques mois suivant l'arrêté comptable.

2.3.3 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont principalement constituées :

- des titres de participation détenus par Klépierre SA dans des sociétés détenant directement ou indirectement du patrimoine immobilier ;
- des créances détenues sur ces participations ;
- des actions propres.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, conformément au règlement ANC n° 2015-06, les malis de fusions ou confusions justifiés par les plus-values latentes sur titres, sont inclus dans cette rubrique.

Titres de participation

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition, valeur d'apport ou de souscription. Les frais d'acquisition engagés sont comptabilisés en charges de l'exercice et ne sont donc pas inclus dans le prix de revient de ces titres au bilan.

Lorsque la valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure au coût d'acquisition augmenté des malis éventuels affectés auxdits titres, une dépréciation est constatée en priorité sur le mali technique puis sur les titres de participation. La valeur d'inventaire des titres correspond à leur valeur d'utilité déterminée en tenant compte de plusieurs critères tels que la situation nette comptable réévaluée ou les perspectives de rentabilité des filiales.

Pour les sociétés immobilières, les situations nettes réévaluées sont estimées à partir des valeurs d'expertise telles que déterminées par des experts indépendants, des expertises internes ou des valeurs de promesse, dans les mêmes conditions que pour les immeubles détenus en direct (voir dépréciation des actifs immobiliers).

Pour les titres des sociétés de gestion, la valeur d'inventaire retenue est la valeur de l'évaluation effectuée à chaque clôture annuelle par un expert indépendant sur la base des flux de trésorerie actualisés.

S'il existe un mali technique affecté comptablement à des titres de participation, il est intégré à la valeur nette comptable de ces actifs lors des tests de dépréciation et sera déprécié en priorité.

Créances rattachées à des participations

Les prêts et avances consentis aux participations de Klépierre SA sont comptabilisés à leur valeur nominale. Ces éléments peuvent être dépréciés en cas de risque de non-recouvrement. Il est tenu compte, le cas échéant, des caractéristiques de l'avance consentie, de la capacité de remboursement et des perspectives d'évolution. Les créances rattachées ne sont dépréciées que si les titres correspondants ont été préalablement totalement dépréciées.

Actions propres

Les actions propres sont comptabilisées à leur valeur d'acquisition dans la rubrique immobilisations financières, sauf pour les opérations relatives à des attributions aux salariés ou dans le cadre des régulations de cours qui sont comptabilisées dans la rubrique des valeurs mobilières de placement.

Ces actions font l'objet d'une dépréciation si le cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice est inférieur à la valeur d'acquisition sauf pour les actions détenues en vue de leur annulation dans le cadre d'une réduction de capital et pour les actions affectées à un plan d'attribution d'actions aux salariés qui, elles, ne sont jamais dépréciées.

2.3.4 Créances

Les créances sont enregistrées pour leur valeur nominale.

Une analyse contrat par contrat des créances clients a été réalisée afin d'apprécier le risque de contrepartie dans le contexte évolutif de crise sanitaire et économique et les dépréciations en résultant ont été comptabilisées conformément aux principes comptables.

Les créances clients font l'objet de dépréciation dès lors qu'apparaît un risque de non-recouvrement, apprécié selon plusieurs critères, tels que l'ancienneté de la créance, le type et l'état d'avancement des éventuelles procédures en cours, la qualité des garanties obtenues. Le montant de la dépréciation est calculé après ou sans déduction des dépôts de garantie le cas échéant. Sur les créances en devises, voir 2.3.8.

Les autres créances incluent le montant des soultes de swaps ou des primes payées restant à étaler suite à l'annulation ou à la restructuration d'instruments dérivés de couverture (se référer à la section décrivant le traitement comptable des opérations de couverture).

2.3.5 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur prix d'acquisition net de provisions. Elles sont constituées des dépôts à terme et des titres auto-détenus autres que ceux classés en immobilisations financières (principalement pour la couverture des plans d'actions gratuites ou pour les besoins d'animation boursière).

Des dépréciations sur valeurs mobilières de placement sont constatées lorsque la valeur d'inventaire, déterminée par rapport au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice, est inférieure à leur prix d'achat. Pour les actions détenues en propre, voir 2.3.3.

2.3.6 Frais d'émission d'emprunts : charges à répartir

Les frais d'émission des emprunts obligataires, les commissions et frais liés aux crédits bancaires et les primes d'émission des emprunts obligataires sont comptabilisés à l'actif en charges à répartir et étalés linéairement sur la durée de vie de l'élément auxquels ils se rattachent.

2.3.7 Dettes financières, instruments financiers à terme et opérations de couverture

Dettes financières

Les emprunts et autres passifs financiers sont enregistrés à leur valeur nominale de remboursement, y compris intérêts courus non échus. Sur les dettes en devises, voir 2.3.8.

Instruments dérivés – opérations de couverture

Klépierre SA souscrit divers contrats d'instruments dérivés tels que des contrats d'échange de taux d'intérêt ou de devises (*swaps*) et des options d'achat de taux d'intérêt (*caps*) pour réduire l'exposition du résultat, des flux et des capitaux propres de la Société aux fluctuations de taux d'intérêt et de change.

Klépierre SA applique pour ces contrats la comptabilité de couverture telle qu'énoncée par le PCG (art. 628-6 à 628-17) et par le règlement de l'ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Les frais de couverture (primes d'options, soultes et équivalents) sont comptabilisés symétriquement au résultat de l'élément couvert.

Les gains et pertes réalisés sur les opérations de couverture sont comptabilisés au compte de résultat de manière symétrique au mode de comptabilisation des produits et charges de l'élément couvert. Ainsi, les charges et produits sur instruments financiers à terme conclus dans le cadre de la couverture du risque de taux (*swaps*) sont comptabilisés en résultat au même rythme que les charges d'intérêts des dettes couvertes.

Le résultat de couverture suit le même classement que celui de l'élément couvert et apparaît dans la même rubrique du compte de résultat (exploitation, financier).

Les gains et pertes latents résultant de la différence entre la valeur de marché estimée des contrats à la clôture de l'exercice et leur valeur nette comptable ne sont pas reconnus sauf si la reconnaissance de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert.

La valeur d'utilité d'un investissement à l'étranger est qualifiée d'élément couvert à hauteur de l'équivalent en devises de sa valeur comptable. Les effets des instruments de couverture sont pris en compte dans le calcul des dépréciations des titres.

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 symétriquement à l'élément couvert.

Instruments dérivés – opérations non qualifiées de couverture

Une opération qui ne répond pas à l'intention de gestion de couverture suit le traitement comptable d'une opération qualifiée de « position ouverte isolée » (PCG art. 628-18).

Les pertes et gains réalisés sur ces opérations sont immédiatement comptabilisés en résultat au sein du résultat financier.

Les éventuelles pertes latentes résultant de la différence entre la valeur de marché estimée des contrats à la clôture de l'exercice et leur valeur nette comptable sont comptabilisées en résultat financier en contrepartie de la constitution d'une provision. Par application du principe de prudence, les gains latents ne sont pas comptabilisés en résultat, quel que soit le marché sur lequel l'instrument est négocié.

Les charges et produits d'intérêts de ces instruments sont comptabilisés en résultat financier.

2.3.8 Écarts de conversion : opérations en devises

Les créances et dettes en devises sont converties en fin d'exercice et comptabilisées en monnaie nationale sur la base du dernier cours de change de la Banque de France.

Lorsque l'application du taux de conversion à la date d'arrêt des comptes a pour effet de modifier les montants en monnaie nationale précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont inscrites en « Écarts de conversion – Actif » ou « Écarts de conversion – Passif ».

Les gains latents (« Écarts de conversion – Passif ») ne sont pas comptabilisés en résultat, ils sont au passif du bilan, en revanche les pertes latentes (« Écarts de conversion – Actif ») entraînent la constitution d'une provision pour risques à concurrence du risque non couvert.

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.

2.3.9 Produits et charges d'exploitation

Les produits d'exploitation sont principalement constitués des loyers et des refacturations de charges. Les loyers sont comptabilisés de façon linéaire sur la durée du contrat de location. Les charges sur immeubles sont refacturées aux clients lors de leur paiement.

Franchises et paliers

Les paliers et franchises de loyers octroyés sont comptabilisés au moyen d'un étalement sur la période de référence, en réduction ou en augmentation des revenus locatifs de chaque exercice. La période de référence retenue pour le calcul de l'étalement est la première période ferme du bail.

Précisions sur les abattements de loyers réalisés du fait du contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19 :

- pour les abattements sur loyers déjà facturés sans aucun autre avantage attendu par le bailleur que le maintien de son locataire en place : l'abattement est constaté immédiatement en résultat sans lissage ;

- pour les abattements sur loyers déjà facturés en lien avec des avantages attendus par le bailleur : l'abattement est constaté en résultat, puis lissé par application de la méthode initialement retenue pour la comptabilisation des franchises.

Dans les deux cas, l'impact, immédiat ou lissé, de ces abattements est comptabilisé en déduction des loyers.

Indemnités de résiliation

Des indemnités de résiliation sont perçues des locataires lorsque ces derniers résilient le bail avant son échéance contractuelle. Elles sont comptabilisées en produits lors de l'exercice de leur constatation.

Droits d'entrée

Les droits d'entrée payés par les locataires sont étalés sur la durée ferme du bail.

Frais de commercialisation

Les honoraires de commercialisation, de recommercialisation et de renouvellement constituent des charges de l'exercice.

Étalement du produit des immobilisations répercutées au locataire

L'étalement du produit des immobilisations répercutées aux locataires est étalé sur la période ferme du bail dans la mesure où le montant annuel est supérieur à 0,6 million d'euros par immeuble.

2.3.10 Avantages au personnel

En conformité avec la recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013, les engagements de retraite sont provisionnés en totalité (méthode préférentielle). Les engagements sont évalués selon les mêmes dispositions que celles préconisées par la norme IAS 19 révisée et retenues dans les comptes consolidés du Groupe.

2.3.11 Opérations de fusions et assimilées

Lors d'une opération de fusion-absorption, un résultat de fusion (boni ou mali) est déterminé par différence entre la situation nette de la société absorbée et la valeur des titres chez l'absorbante.

Boni

Le boni dégagé lors de ces opérations est inscrit en résultat financier à hauteur de la quote-part des résultats accumulés par l'absorbée (depuis l'acquisition des titres) et non distribués. L'éventuel surplus est inscrit en capitaux propres.

Mali

S'il s'agit d'un mali qui ne peut pas se justifier par l'existence de plus-values latentes non comptabilisées dans les comptes de l'absorbée (ou « vrai mali »), il est comptabilisé en charges financières. S'il s'agit d'un mali technique (ou « faux mali ») justifié par l'existence de plus-values latentes non comptabilisées (ce qui est généralement le cas pour les fusions réalisées à la valeur comptable pour des entités sous contrôle commun), il est comptabilisé au bilan en autres immobilisations corporelles, incorporelles, financières ou dans un compte d'actif circulant selon son affectation aux plus-values latentes sur les actifs sous-jacents apportés. Il suit alors les règles d'amortissement et de dépréciation de l'actif sous-jacent auquel il est affecté.

2.3.12 Régime fiscal de la Société

Suite à son option pour l'application du régime visé à l'article 11 de la loi de finances du 30 décembre 2002 (régime des sociétés d'investissement immobilier cotées ou régime « SIIC »), Klépierre SA bénéficie de l'exonération d'impôt sur les sociétés sur les résultats du secteur dit exonéré. En contrepartie de cette exonération, Klépierre SA est soumise à une obligation de 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 ;
- à hauteur de 70 % 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 ;

- de la totalité des dividendes reçus des filiales SIIC, au cours de l'exercice qui suit celui de leur perception.

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.

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 31/12/2019	Acquisitions créations et apports	Diminutions par mises hors service, cessions	Transferts de poste à poste	Valeurs brutes au 31/12/2020
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Frais d'établissement	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	193 353	-	-	-	193 353
• Mali technique	184 564	-	-	-	184 564
• Logiciels et autres	8 790	-	-	-	8 790
Total	193 353	-	-	-	193 353
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	85 035	-	- 22 422	-	62 613
Gros œuvre	140 965	-	- 14 232	18	126 752
Façade, étanchéité, couverture	35 884	-	- 5 618	142	30 408
Installations générales et techniques	60 641	-	- 9 434	123	51 330
Agencements	30 838	-	- 3 727	1 762	28 873
Immobilisations corporelles en cours	2 976	5 410	- 86	- 2 055	6 245
Autres immobilisations corporelles	78 880	-	- 27 083	-	51 797
• Mali de fusion sur terrains	76 447	-	- 27 083	-	49 364
• Mali de fusion sur constructions	2 399	-	-	-	2 399
• Autres	34	-	-	-	34
Total	435 218	5 410	- 82 601	- 9	358 018
TOTAL IMMOBILISATIONS BRUTES	628 572	5 410	- 82 601	- 9	551 372

Le montant de 184,6 millions d'euros de mali technique, correspond à la part non allouée du mali technique provenant de la fusion de Corio NV. Ce mali technique a été totalement déprécié à la fin de l'exercice 2015.

Détails des malis de fusion affectés aux terrains et constructions

Opérations	Date	Actifs sous-jacents apportés lors de la fusion ou la TUP	Valeur brute
Fusion Centre Jaude	08/06/2015	Actif immobilier (Centre commercial Centre Jaude)	46 342
Fusion Carré Jaude 2	31/07/2015	Actif immobilier (Centre commercial Carré Jaude 2)	1 459
Fusion Corio SAS	13/03/2017	Actif immobilier (Lot centre commercial Saint-Étienne Centre Deux)	3 963
TOTAL			51 763

La diminution sur 2020 pour 271 millions d'euros des malis affectés au terrain ainsi que l'essentiel des diminutions sur les immobilisations corporelles sont liées à la cession du centre commercial de Caen signée le 12 novembre 2020.

Les immobilisations corporelles en cours sont principalement constituées des dépenses d'investissements liées aux travaux réalisés dans les centres commerciaux de Clermont Jaude, Saint-Étienne et Metz Saint-Jacques.

3.1.2 Amortissements et dépréciations

En milliers d'euros	Amortissements au 31/12/2019	Dotations	Mises hors service, cessions	Autres mouvements	Amortissements au 31/12/2020
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Frais d'établissement	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	193 353	-	-	-	193 353
• Mali technique	184 564	-	-	-	184 564
• Logiciels et autres	8 789	-	-	-	8 789
Total	193 353	-	-	-	193 353
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Gros œuvre	50 982	2 974	- 11 859	-	42 097
Façade, étanchéité, couverture	16 807	1 178	- 4 244	-	13 741
Installations générales et techniques	31 909	2 527	- 8 628	-	25 808
Agencements	15 353	1 836	- 3 205	-	13 984
Autres immobilisations corporelles	175	55	-	-	230
• Mali de fusion sur terrains	-	-	-	-	-
• Mali de fusion sur constructions	155	55	-	-	211
• Autres	19	-	-	-	19
Total	115 225	8 571	- 27 936	-	95 860
TOTAL AMORTISSEMENTS	308 579	8 571	- 27 936	-	289 214

En milliers d'euros	Dépréciations au 31/12/2019	Dotations	Reprises	Transferts de poste à poste	Dépréciations au 31/12/2020
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	14 910	192	- 6 568	-	8 534
Gros œuvre	5 903	7 474	-	-	13 377
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	20 813	7 666	- 6 568	-	21 911
TOTAL AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	329 392	16 237	- 34 504	-	311 125

En 2020, les variations s'expliquent essentiellement par :

- la cession du centre commercial de Caen signée le 12 novembre 2020, avec la sortie des amortissements correspondants ainsi que la reprise de la provision pour dépréciation qui était de 6,3 millions d'euros ;
- la dépréciation pour 7,5 millions d'euros du centre commercial de Metz Saint-Jacques.

3.1.3 Immobilisations nettes

En milliers d'euros	Valeurs nettes au 31/12/2019	Augmentations nettes de dotations	Diminutions nettes de reprises	Transferts de poste à poste	Valeurs nettes au 31/12/2020
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Frais d'établissement	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
• Mali technique	-	-	-	-	-
• Logiciels et autres	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	70 125	- 192	- 15 854	-	54 079
Gros œuvre	84 080	- 10 448	- 2 373	18	71 278
Façade, étanchéité, couverture	19 077	- 1 178	- 1 374	142	16 667
Installations générales et techniques	28 732	- 2 527	- 806	123	25 521
Agencements	15 485	- 1 836	- 522	1 762	14 889
Immobilisations corporelles en cours	2 976	5 410	- 86	- 2 055	6 245
Autres immobilisations corporelles	78 705	- 55	- 27 083	-	51 567
• Mali de fusion sur terrains	76 447	-	- 27 083	-	49 364
• Mali de fusion sur constructions	2 244	- 55	-	-	2 189
• Autres	15	-	-	-	15
Total	299 180	- 10 827	- 20 928	- 9	240 247
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES	299 180	- 10 827	- 20 928	- 9	240 247

3.2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

3.2.1 Titres de participation

En milliers d'euros

TITRES DE PARTICIPATION BRUTS À L'OUVERTURE	9 947 394
Acquisitions de titres	1 426
• Reçus en rémunération de titres de participation	-
• Achats, augmentation de capital et apports	1 426
Diminutions de titres	- 76 826
• Diminution, réduction de capital et apports	- 76 826
Cessions ou transferts de titres	- 15 614
• Annulation de titres	- 7 762
• Cession de titres	- 7 852
Malis de fusion sur actifs financiers	-
TITRES DE PARTICIPATION BRUTS À LA CLÔTURE	9 856 380

Le poste « Acquisitions de titres » correspond essentiellement aux augmentations de capital des sociétés Klé Start SAS à hauteur de 0,9 million d'euros et Financière Corio SAS à hauteur de 0,4 million d'euros.

Le poste « Diminutions de titres » correspond aux réductions de capital et distributions de prime des sociétés Klémurs SAS à hauteur de 67 millions d'euros et Du Bassin Nord SCI à hauteur de 9,8 millions d'euros.

Le poste « Cessions ou transferts de titres » correspond essentiellement :

- à l'annulation des titres suite à la TUP dans Klépierre SA de Combault SNC à hauteur de 7,8 millions d'euros ;
- à la cession d'une partie des titres de la société Akmerkez Gayrimenkul pour 4,6 millions d'euros et des titres la société Le Plateau des Haies SNC à hauteur de 3,3 millions d'euros.

Dépréciation sur titres de participation

En milliers d'euros	Provisions au 31/12/2019	Dotations	Reprises	Fusions/TUP	Provisions au 31/12/2020
Immobilisations financières					
Participations	1 309 405	320 597	- 12 915	- 435	1 616 653
TOTAL PROVISIONS	1 309 405	320 597	- 12 915	- 435	1 616 653

L'évolution du poste « Dépréciation sur titres de participation » s'explique essentiellement par :

- les dépréciations des titres constatées au cours de l'exercice principalement sur les sociétés suivantes :
 - Klépierre Nederland BV : 141,3 millions d'euros,
 - Klépierre Berlin GmbH : 44,1 millions d'euros,
 - Akmerkez Gayrimenkul : 25,8 millions d'euros,
 - Klépierre Real Estate SL : 20,8 millions d'euros,
 - Centre Deux SNC : 16,6 millions d'euros,

- Principe Pio Gestion SA : 11,2 millions d'euros,
- Klémurs SAS : 10,7 millions d'euros,
- Klecar Foncier España SL : 8,3 millions d'euros,
- Klépierre Grand Littoral SAS : 7,1 millions d'euros ;
- les reprises de dépréciations des titres de participation des sociétés suivantes :
 - Le Plateau des Haies SNC à hauteur de 3,3 millions d'euros suite à la cession des titres,
 - Sagep SAS à hauteur de 5,8 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			
1. FILIALES DÉTENUES À PLUS DE 50 %										
Ayam SNC	3	-	90	218	-	8 029	5 216		1 038	-
Bègles d'Arcins SCS	26 679	18 817	52	6 204	19 967	44 991	44 991		50 682	-
Bègles Papin SNC	765	6 871	100	554	2 064	7 636	7 636		10 238	-
Bresta I BV	23	- 17	100	- 27	-	21 088	-		-	-
Caetoile SNC	3	38 365	90	4 894	9 962	152 582	152 582		781	8 520
Capucine BV	39 494	352 394	100	26 006	-	515 979	515 979		-	-
Cécoville SAS	3 286	181 296	100	2 020	31 464	256 588	256 588		78 265	8 258
Centre Bourse SNC	3 813	-	100	212	3 659	47 419	11 326		29 367	-
Centre Deux SNC	3	27 175	90	1 516	5 504	82 913	55 643		-	7 652
Klépierre et Cie SNC	503	10 128	100	2 420	-	40 205	38 475		-	-
Corio Italia SRL	62 390	36 243	100	7 465	-	1 144 425	1 144 425		1 122 061	-
Klépierre Real Estate España SL	54 437	11 924	100	1 680	12 590	262 059	143 522		41 931	5 388
Dense SNC	3	19 284	90	2 839	7 293	83 010	83 010		12 925	4 363
Financière corio SAS	3	27	100	- 38	-	1 571	-		49 552	-
Foncière de Louvain-la-Neuve SA	12 062	- 17 464	100	2 416	-	12 061	12 061		48 694	-
Galerie du livre SAS	76	1 987	100	8	75	6 309	6 309		-	97
Galeria Commerciale Klépierre SRL	1 560	41 611	100	- 995	3 141	41 052	41 052		2 800	-
Galeries Drancéennes SNC	4	600	100	1 093	3 972	58 341	21 166		10 578	-
Le Havre Colbert SNC	80	9 947	100	765	1 481	10 016	10 016		3 191	-
Holding Gondomar 1 SAS	5 085	24 358	100	2 868	6 218	64 739	64 739		8 790	2 830
Holding Gondomar 3 SAS	835	6 432	100	525	-	8 021	8 021		-	495
KLE 1 SAS	8 785	36 153	100	5 565	143	98 166	98 166		52 143	9 052
Klecab SCI	450	1 350	100	- 28	324	1 800	1 800		1 786	-
Klé Projet 1 SAS	3 754	20 178	100	- 86	791	37 201	30 796		7 979	-
Kleber Odysseum SCI	743	77 273	100	3 292	-	78 016	78 016		42 915	-
Klécar Foncier España SL	250	1 708	100	3 442	12 139	192 735	152 635	9 422	52 513	6 429
Klécar France SNC	333 086	-	83	25 069	2 483	455 060	455 060		6 812	-
Klécar Foncier Iberica SL	251	50	100	443	286	46 316	3 433		-	662
Klécar Participations Italie SAS	20 456	2 051	83	2 918	-	17 587	17 587		32 016	104
Klépierre SAS	91 542	77 924	100	16 247	20 797	238 942	228 220		-	13 090
Klépierre Alpes SAS	153	46 026	100	4 699	16 395	232 597	232 597		45 346	8 751
Klépierre Beleggingen I BV	18	- 30	100	- 26	-	2 348	-		-	-
Klépierre Berlin GmbH	25	104 955	95	- 10 595	11 162	122 199	28 722		215 509	-
Klépierre Berlin leasing GmbH	25	3 117	100	- 290	5 577	4 447	4 025		14 780	-
Klépierre Conseil SAS	1 108	5 622	100	90	82	7 934	7 934		119	557
Klépierre Créteil SCI	21 073	28 445	100	- 5 341	4 176	75 624	46 834		27 513	-
Klépierre Échirolles SNC	3	- 2 391	100	- 515	141	6 566	5 697		15 290	-
Klépierre Foncier Macedonia SA	190	- 12 803	100	- 229	923	1 999	-		18 958	-
Klépierre Grand Littoral SAS	69 427	- 11 123	100	- 7 041	12 882	360 115	58 508		63 167	-
Klépierre Finance SAS	38	- 1 163	100	- 177	627	38	-		-	-
Klépierre Management Ceska Republika SRO	114	- 168	100	72	2 681	10 500	10 445		-	-
Klépierre Management Deutschland GmbH	25	- 9 325	100	1 653	11 678	25	25		13 200	-
Klépierre Management Espana SL	205	1 654	100	- 585	9 620	37 862	37 862	598	-	1 639
Klépierre Management Hellas SA	48	- 224	100	- 146	120	1 597	-		-	-
Klépierre Management Polska Sp. z o.o.	11	1 029	100	245	2 719	10 900	10 900		-	-
Klépierre Management Portugal SA	200	434	100	75	1 826	16 965	7 772		-	496
Klépierre Management SNC	1 682	11 131	100	3 913	87 603	136 473	136 473	1 208	-	-
Klépierre Massalia SAS	10 864	- 6 434	100	- 5 997	-	13 208	-		14 099	-
Klépierre NEA Efkarpia SA	90	- 444	100	53	159	240	-		1 657	-
Klépierre Nederland BV	136 182	1 343 806	100	- 1 395	-	1 888 564	1 407 554		756 382	-
Klépierre Nordica BV	377 640	370 240	100	48 495	-	675 657	675 657		-	-
Klépierre Perivola Patras SA	674	577	100	180	669	675	675		4 005	-
Klépierre Plenilunio Socimi SA	5 000	42 658	100	13 660	24 197	234 514	234 514		94 787	14 957
Klépierre Procurement International SNC	3 693	-	100	64	2 843	3 693	3 517		-	-
Klépierre Vallecás SA	60	69 590	100	12 259	22 516	248 900	248 900		106 927	15 003

Informations financières filiales et participations <i>En milliers d'euros</i>	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
	Capital									
Klé start SAS	5	- 20	100	17	-	861	42	-	17	-
Les Portes de Chevreuse SNC	2	- 17 081	99	- 202	-	-	-	-	16 095	-
LP 7 SAS	45	53	100	- 27	-	380	64	-	-	-
Maya SNC	3	-	90	1 347	-	33 596	25 541	-	3 534	-
Mob SCI	-	- 833	100	- 687	110	4 104	-	-	-	-
Nancy Bonsecours SCI	3 054	3 053	100	- 90	-	6 565	6 342	-	1 608	-
Nueva Condo Murcia SLU	6 949	106 473	100	8 021	18 289	174 068	174 068	-	31 528	8 888
Pasteur SC	227	- 3 815	100	- 1 087	2 938	2 091	-	2 427	25 693	-
Portes de Claye SCI	56 262	170 318	55	- 12 349	14 623	124 619	124 619	-	-	-
Principe Pio Gestion SA	7 212	35 070	100	6 471	13 856	180 000	158 566	-	5 000	8 024
Progest SAS	7 703	25 462	100	5 145	1 093	116 055	116 055	-	4 594	16 981
Reluxco International SA	730	8 238	100	- 4 581	-	122 080	-	-	112 807	-
Sagep SAS	329	1 614	100	7 749	1 589	28 004	9 669	-	1 008	-
Saint Maximin Construction SCI	2	-	55	47	48	524	331	-	-	-
Sanoux SCI	14	- 10 427	75	- 596	6 519	-	-	-	-	-
SCOO SC	25 215	341 882	54	5 856	48 034	207 856	207 856	-	-	-
Sécovalde SCI	12 189	115 929	55	17 242	44 490	92 482	92 482	-	62 584	-
Soaval SCS	4 501	33 346	99	3 084	26 070	42 046	42 046	-	52 800	-
Sodévac SNC	2 918	26 245	100	1 594	5 641	29 163	29 163	-	3 014	-
Total I				209 580	546 249	9 292 994	7 833 927	13 655	3 379 078	142 236
2. PARTICIPATIONS DÉTENUES ENTRE 10 % ET 50 %										
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS	1 881	7 655	47	2 730	-	230 006	79 684	-	-	3 027
Du Bassin Nord SCI	89 583	36 289	50	- 23 003	11 664	62 936	62 936	-	-	-
Cecobil SCS	5 122	10 165	50	6 868	15 958	7 642	7 642	-	17 121	-
Klépierre Köln Holding GmbH	25	2 695	10	- 43	-	2 703	1 723	-	-	-
Forving SARL	11	27	26	-	-	682	379	-	-	-
Klépierre Brand Ventures SNC	330	-	49	905	9 241	490	154	-	-	-
Klépierre Management Slovensko SRO	7	27	15	28	252	4	4	-	-	9
Le Havre Lafayette SNC	525	9	50	2 747	6 149	1 702	1 702	-	6 254	-
Le Havre Vauban SNC	300	5	50	9	1 244	463	463	-	4 013	-
Odysseum Place de France SNC	97 712	-	50	6 536	20 063	49 004	49 004	1 495	47 786	-
Secar SC	9 150	-	10	19 869	43 884	80 330	75 153	-	5 810	-
Solorec SC	4 869	2 768	49	18 030	44 901	124 104	124 104	-	97 291	-
Ucgen bakım ve yönetim hizmetleri A	-	-	10	-	-	16	-	-	-	-
Total II				34 676	153 356	560 082	402 949	1 495	178 275	3 036
3. PARTICIPATIONS DÉTENUES À MOINS DE 10 %										
Du Plateau SCI	-	502	4	1 686	1 880	895	895	-	-	-
Kle Arcades SC	10	-	-	131	318	-	-	-	-	-
Klépierre Gayrimenkul Yönetimi ve Yatirim Ticaret AS	62 181	- 55 118	1	- 11 809	10 161	760	367	-	-	-
La Rive SCI	2	-	2	2 820	3 961	709	709	-	-	-
La Rocade Ouest SCI	383	-	8	541	640	908	866	-	-	-
Miratur Turizm Insaat ve Ticaret AS	1 209	653	-	- 317	1 063	21	2	-	-	-
Valdebac SCI	1 324	11 916	-	222	250	-	-	-	-	-
Total III				- 6 726	18 273	3 293	2 839	-	-	-
TOTAL GÉNÉRAL I + II + III				237 530	717 878	9 856 370	8 239 715	15 150	3 557 353	145 272

3.2.2 Créances rattachées à des titres de participation

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Avances sur titres de participation	4 879 189	4 566 347
Intérêts courus sur avances	89 337	88 596
Quote-part de résultat et dividendes	69 868	153 718
Dépréciation de créances rattachées à des participations	- 69 323	- 30 586
TOTAL	4 969 071	4 778 075

La variation du poste « Avances sur titres de participation » s'explique essentiellement par :

- la capitalisation au 1^{er} janvier 2020, des intérêts non réglés au 31 décembre 2019 pour un montant de 61,6 millions d'euros ;
- l'augmentation des avances accordées aux sociétés suivantes :
 - Klépierre Nederland BV : 300 millions d'euros,
 - Solorec SC : 21,5 millions d'euros,
 - Klecar Foncier España SL : 12,2 millions d'euros,
 - Klépierre Vallecás SA : 9 millions d'euros,
 - Klépierre Alpes SAS : 7,9 millions d'euros,
 - Klépierre Plénilunio Socimi SA : 6 millions d'euros ;
- la diminution des avances accordées aux sociétés suivantes :
 - Sagep SAS : 29 millions d'euros,
 - Klecar Participation Italie SAS : 26,5 millions d'euros,

- Progest SAS : 20 millions d'euros,
- Secovalde SCI : 14,7 millions d'euros,
- Cécoville SAS : 9,5 millions d'euros,
- Soaval SCS : 6,4 millions d'euros.

Le poste des dépréciations de créances rattachées à des participations correspond essentiellement aux dépréciations sur les créances des sociétés :

- Les Portes de Chevreuse SNC pour un montant de 16,3 millions d'euros ;
- Reluxco International SA pour un montant de 15,5 millions d'euros ;
- Klépierre Foncier Macedonia SA pour un montant de 13,4 millions d'euros ;
- Massalia Invest SCI pour un montant de 13,3 millions d'euros.

3.2.3 Autres immobilisations financières

En milliers d'euros	31/12/2019	Augmentations	Diminutions	31/12/2020
Actions propres (plan de rachat en vue de leur annulation)	383 186	997 47	- 83 344	399 589
Actions propres (opérations de croissance externe)	14 334	-	-	14 334
Dépôts versés	-	-	-	-
TOTAL	397 520	99 747	- 83 344	413 923

Les rachats d'actions en vue de leur annulation s'élèvent à 399,6 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ces actions ne doivent pas être dépréciées, si elles n'ont pas encore été annulées à la fin de l'année. Si ces actions étaient évaluées à la clôture en fonction du cours moyen du dernier mois de l'exercice, une provision aurait été constatée pour 152,5 millions d'euros.

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 14,3 millions d'euros. La dépréciation sur ces actions s'élève à 1 million d'euros.

3.3 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Les créances s'élèvent à 16,8 millions d'euros versus 24,5 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Parmi lesquelles, les créances clients en valeur brute représentent 18 millions d'euros, et 12,9 millions d'euros en valeur nette, après déduction de la provision pour créances douteuses de - 5,1 millions d'euros. La valeur nette des créances clients au 31 décembre 2019 était de 16,9 millions d'euros (cf. 2.3.4 Méthode d'évaluation - créance).

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Créance clients	18 010	20 058
Clients douteux	- 5 086	- 3 173
Valeur nette des créances clients	12 923	16 885

L'essentiel des créances clients à une échéance inférieure à un an.

Les autres créances (détaillées ci-dessous) représentent 3,9 millions d'euros en valeur nette, qui correspondent essentiellement aux travaux restant à refacturer aux locataires au titre de la rénovation du centre Clermont Jaude.

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
État	1 818	2 616
• TVA	1 254	1 665
• Impôts	564	951
Étalement soultes swaps	-	3 115
Autres créances	2 095	1 933
TOTAL	3 914	7 664

Ventilation par échéance des autres créances

<i>En milliers d'euros</i>	Total	À moins d'un an	D'un an à cinq ans	À plus de cinq ans
État	1 818	1 254	564	-
• TVA	1 254	1 254	-	-
• Impôts	564	-	564	-
Étalement soulte swaps	-	-	-	-
Autres créances	2 095	2 095	-	-
TOTAL	3 914	3 349	564	-

3.4 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET ACTIONS PROPRES

Les valeurs mobilières de placement s'élevaient à 37,4 millions d'euros dont :

- 27,4 millions d'euros d'actions propres détenues dans le cadre du contrat d'animation boursière et au titre des plans d'actions gratuites ;
- 10 millions d'euros au titre des dépôts à terme.

Information sur l'autocontrôle

Le nombre d'actions auto-détenues au 31 décembre 2020 est de 14 714 116 actions, soit 4,91 % du nombre de titres émis, pour une valeur nette de 441,3 millions d'euros (cf. notes 3.2.3 et ci-dessous).

L'affectation de ce stock est la suivante :

- 9 763 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2017 ;

- 53 547 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2018 ;
 - 73 106 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2019 ;
 - 108 358 actions attribuées les 7 mai et 22 décembre 2020 dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2020 ;
 - 53 500 actions dans le cadre du contrat d'animation boursière pour la régulation du cours de bourse ;
 - 631 374 actions au titre du plan d'actions gratuites futures ;
 - 706 442 actions au titre de couverture d'opérations de croissance externe, comptabilisées en immobilisations financières (voir 3.2.3) ;
 - 13 078 026 actions au titre des rachats d'actions en vue de leur annulation, comptabilisées en immobilisations financières (voir 3.2.3).
- 220 301 actions propres dans le cadre du contrat d'animation boursière ont été cédées au cours de l'exercice 2020. Ces opérations ont dégagé une moins-value nette de 0,2 million d'euros.

3.5 DISPONIBILITÉS

Les disponibilités correspondent essentiellement à des comptes bancaires et des intérêts courus sur swaps.

3.6 CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE – CHARGES À RÉPARTIR

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Charges constatées d'avance	52	98
Charges à répartir sur plusieurs exercices	33 832	16 814
• Frais d'émission des emprunts obligataires	24 200	12 451
• Frais d'émission des emprunts auprès des établissements de crédit	9 632	4 363
Primes d'émission emprunt obligataire	33 527	20 648
TOTAL	67 411	37 560

Les opérations de refinancement correspondantes sont analysées dans la note 4.3.

NOTE 4 NOTES ANNEXES : PASSIF DU BILAN

4.1 CAPITAUX PROPRES

En milliers d'euros	31/12/2019	Affectation du résultat	Distribution	Autres	31/12/2020
Capital social^(a)	423 730	-	-	- 3 815^(b)	419 915
PRIMES D'ÉMISSION, D'APPORT, DE FUSION					
• Primes d'émission	4 506 298	-	-	- 79 529 ^(b)	4 426 769
• Primes d'émission provenant de l'EOC	174 012	-	-	-	174 012
• Primes d'apport	259 318	-	- 137 404	7 917 ^(c)	129 831
• Primes de fusion	184 631	-	- 184 631	6 873 ^(c)	6 873
Boni de fusion	-	-	-	362	362
Boni de confusion	-	-	-	-	-
Réserve légale	44 010	-	-	-	44 010
AUTRES RÉSERVES					
• Réserves réglementées	-	-	-	-	-
• Autres réserves	-	-	-	-	-
Report à nouveau	26 132	317 739	- 343 825	22 994^(c)	23 040
Résultat de l'exercice	317 739	- 317 739		- 170 135	- 170 135
TOTAL	5 935 870	-	- 665 861	- 215 332	5 054 676
<i>(a) Composition du capital social.</i>					
Actions ordinaires	302 664 095			- 2 724 897	299 939 198
Valeur nominale (en euros)	1,40				1,40
<i>(b) Réduction de capital par annulation de 2 724 897 actions.</i>					
<i>(c) Part du dividende liée aux actions auto-détenues.</i>					

Le 22 juin 2020, la Société a annulé 2 724 897 actions acquises en 2018 dans le cadre du programme de rachat d'actions propres du 13 mars 2017 (note 3.2.3). À la suite de ces opérations, le capital social a été réduit à 419,9 millions d'euros et les primes d'émission à 4 426,8 millions d'euros.

Conformément aux résolutions de l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2020, la Société a distribué un dividende d'un montant total de 665,9 millions d'euros (y compris le dividende sur actions auto-détenues). Le dividende distribué comprend le résultat de l'exercice 2019 pour

317,7 millions d'euros auquel s'ajoutent 26,1 millions d'euros prélevés sur le poste « Report à nouveau », 184,6 millions d'euros prélevés sur le poste « Primes de fusion » et 137,4 millions d'euros prélevés sur le poste « Primes d'apport ».

La part du dividende afférente aux actions auto-détenues a été affectée en report à nouveau pour 23 millions d'euros, aux primes d'apport pour 7,9 millions d'euros et aux primes de fusion pour 6,9 millions d'euros.

4.2 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

En milliers d'euros	31/12/2019	Dotations	Reprises	31/12/2020
Autres provisions pour risques et charges	19 202	6 467	10 323	15 345
TOTAL	19 202	6 467	10 323	15 345

Les dotations correspondent essentiellement à une provision pour un litige pour 2,4 millions d'euros, une provision sur les actions gratuites pour 1,6 million d'euros et une provision pour risques sur les titres de Sanoux SCI pour 1,9 million d'euros.

Les reprises de provisions correspondent essentiellement à une reprise de provision sur les actions gratuites pour 9,9 millions d'euros.

4.3 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Autres emprunts obligataires	7 001 224	6 057 238
• Dette principale	6 933 211	5 983 211
• Intérêts courus ^(a)	68 013	74 027
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 674	4 031
• Crédits bancaires	-	-
• Intérêts courus crédits bancaires	445	764
• Découverts bancaires	113	505
• Intérêts courus sur swaps	1 115	2 763
Emprunts et dettes financières divers	2 298 792	2 551 824
• Dépôts et cautionnements reçus	4 437	5 137
• Centrale de trésorerie	1 073 808	1 021 628
• Intérêts courus Centrale de trésorerie	319	549
• Billets de trésorerie	1 200 000	1 500 000
• Quote-part de résultat	20 227	24 511
TOTAL	9 301 690	8 613 094

(a) Coupons payables annuellement en fonction de la date d'échéance de l'emprunt.

Klépierre a émis 1 500 millions d'euros d'obligations avec un rendement moyen de 1,55 %. Ces émissions obligataires ont notamment permis de réduire l'encours des billets de trésorerie et permettront le remboursement des obligations arrivant à échéance en février et mars 2021.

La ventilation par échéance de la dette financière s'établit ainsi au 31 décembre 2020 :

En milliers d'euros	Total	À moins d'un an	D'un an à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres emprunts obligataires	7 001 224	931 224	1 820 000	4 250 000
• Dette principale	6 933 211	863 211 ^(a)	1 820 000 ^(b)	4 250 000 ^(c)
• Intérêts courus	68 013	68 013	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 674	1 674	-	-
• Crédits bancaires	-	-	-	-
• Intérêts courus crédits bancaires	445	445	-	-
• Découverts bancaires	113	113	-	-
• Intérêts courus sur swaps	1 115	1 115	-	-
Emprunts et dettes financières divers	2 298 792	2 294 354	-	4 437
• Dépôts et cautionnements reçus	4 437	-	-	4 437
• Centrale de trésorerie	1 073 808	1 073 808	-	-
• Intérêts courus Centrale de trésorerie	319	319	-	-
• Billets de trésorerie	1 200 000	1 200 000	-	-
• Quote-part de résultat	20 227	20 227	-	-
TOTAL	9 301 690	3 227 252	1 820 000	4 254 437

(a) Février 2021 : 298 811 milliers d'euros, mars 2021 : 564 400 milliers d'euros.

(b) Mai 2022 : 100 000 milliers d'euros, décembre 2022 : 85 000 milliers d'euros, avril 2023 : 750 000 milliers d'euros, novembre 2024 : 630 000 milliers d'euros, octobre 2025 : 255 000 milliers d'euros.

(c) Février 2026 : 500 000 milliers d'euros, février 2027 : 600 000 milliers d'euros, mai 2027 : 50 000 milliers d'euros, mai 2029 : 600 000 milliers d'euros, juillet 2030 : 600 000 milliers d'euros, février 2031 : 600 000 milliers d'euros, septembre 2031 : 600 000 milliers d'euros, décembre 2032 : 700 000 milliers d'euros.

Les principaux accords de crédit du Groupe contiennent des clauses restrictives. Le non-respect de ces engagements pourrait entraîner le remboursement obligatoire de la dette correspondante. Au 31 décembre 2020, Klépierre SA respecte l'ensemble des obligations découlant de ses emprunts dans la limite des covenants applicables à ses financements suivants :

Financement	Ratios/covenants	Limite ^(a)	31/12/2020	31/12/2019
Crédits syndiqués et prêts bilatéraux	Endettement net/valeur du patrimoine (« Loan to Value »)	≤ 60 %	41,4 %	37,3 %
	Excédent brut d'exploitation/charges d'intérêt nettes ^(b)	≥ 2,0×	6,9	8,0
	Dettes financières adossées/valeur du patrimoine ^(c)	≤ 20 %	0,6 %	0,7 %
	Valeur du patrimoine ^(d)	≥ 10 Md€	18,5 Md€	20,1 Md€
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/valeur de l'actif net réévalué ^(c)	≤ 50 %	0,9 %	0,9 %

(a) Les covenants sont basés sur la facilité de crédit renouvelable de 2020.

(b) Hors impact des opérations de gestion du passif (éléments non récurrents).

(c) Excluant Steen & Strom.

(d) Part du Groupe, droits de mutation inclus.

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 34 jours (contre 26 jours au 31 décembre 2019).

Pour une meilleure lecture du bilan, les avances et paiements sur factures concernant les charges sur immeubles sont présentés en diminution des dettes fournisseurs et compte rattachés.

4.5 DETTES FISCALES ET SOCIALES

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Personnel et comptes rattachés	917	1 978
Autres impôts	3 279	4 075
TOTAL	4 196	6 053

En 2020, le poste « Autres impôts » correspond essentiellement à la TVA pour 1,8 million d'euros et des charges à payer aux organismes sociaux pour 0,8 million d'euros.

4.6 AUTRES DETTES

L'essentiel de ces dettes à une échéance inférieure à 1 an.

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Clients – rabais, remises, ristournes à accorder	3 009	175
Étalement soultte <i>swaps</i>	-	15
Autres	4 134	4 968
TOTAL	7 143	5 158

Le poste « Clients – rabais, remises, ristournes à accorder » correspond essentiellement aux abattements Covid pour 2,7 millions d'euros TVA incluse (cf. note 1.1).

Le poste « Autres » correspond principalement aux éléments suivants :

- des avoirs à émettre aux locataires au titre des liquidations de charges pour 1,4 million d'euros ;
- un complément de prix sur des titres anciennement détenus en Bulgarie pour 1,5 million d'euros ;
- les jetons de présence à payer pour 0,7 million d'euros.

4.7 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2020	31/12/2019
Produits constatés d'avance	5 283	8 570
• Étalement prime d'émission emprunts obligataires	2 035	5 246
• Droits d'entrée	510	277
• Autres	2 738	3 047
TOTAL	5 283	8 570

Le poste « Autres » correspond à l'étalement du produit d'intérêts sur les billets de trésorerie pour 1,4 million d'euros ainsi qu'à l'étalement du produit des immobilisations répercutées aux locataires pour 1,4 million d'euros.

4.8 ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF

Les écarts de conversion passif correspondent au cumul du change réalisé sur les *swaps* de change ayant couvert l'exposition en USD liée à l'actif turc d'Akmerkez pour 6,9 millions d'euros.

NOTE 5 NOTES ANNEXES : COMPTE DE RÉSULTAT

5.1 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Au 31 décembre 2020, le résultat d'exploitation est un déficit net de 10,8 millions d'euros, soit une variation de 11 millions d'euros qui s'explique principalement par la diminution des produits locatifs et dépréciation des actifs immobiliers.

La variation sur les loyers s'explique par les abandons de loyers liés à la Covid-19 qui s'élèvent à 2,4 millions d'euros ainsi que les départs de certains locataires pour 0,8 million d'euros, et la fermeture des parkings du centre commercial de Jaude Clermont pour 0,8 million d'euros.

Une dépréciation sur les immobilisations corporelles pour le centre de Metz a impacté les charges d'exploitation pour un montant de 7,5 millions d'euros.

5.2 QUOTES-PARTS DE RÉSULTAT SUR OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN

Ce poste s'élève à 82,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 et comprend pour l'essentiel :

- les quotes-parts de résultat 2020 à hauteur de 20 millions d'euros des sociétés Cécobil SCS, Soaval SCS et Bègles Arcins SCS, distribuées

5.3 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier au 31 décembre 2020 dégage une perte de 221,1 millions d'euros, il était positif de 221,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

5.3.1 Produits financiers

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Revenus des titres de participation	149 373	673 828
Intérêts des avances associés	103 112	122 795
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédits ^(a)	3 481	3 882
Intérêts des comptes courants et dépôt ^(a)	89	27
Autres revenus et produits financiers	23 749	19 294
Reprises de provisions financières	20 188	89 987
Transferts de charges financières	21 119	2 670
Produits sur swaps en position ouverture isolée ^(a)	8	2 616
Autres gains de change	435	570
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	321 554	915 670

(a) Les produits et charges sur swaps, les intérêts sur emprunts et centralisation de trésorerie sont nettés.

Les revenus des titres de participation correspondent aux dividendes relatifs à l'exercice 2019 et reçus durant l'exercice des filiales : Progest SAS, Klépierre Vallecas SA, Klépierre Plenilunio Socimi SA, Klémurs SAS, Klé1 SAS, Nueva Condo Murcia SL, Klépierre Alpes SAS, Caétoile SNC, Cécoville SAS, Principe Pio Gestion SA, Klecar Foncier España SL, Klépierre Real Estate SL et autres. Sont incluses également dans ce poste des distributions de bonis de fusion pour 6,3 millions d'euros.

Les autres revenus et produits financiers comprennent les provisions de refacturations des plans d'attribution d'actions de performance non encore acquises aux salariés du Groupe pour 6,7 millions d'euros, les étalements de primes d'émission reçues sur emprunts obligataires pour 3,2 millions d'euros et les rémunérations de garantie financière accordée pour 1,6 million d'euros.

conformément aux décisions des actionnaires des sociétés en commandite simple ;

- les quotes-parts de résultat bénéficiaire 2020 des sociétés Klécar France SNC à hauteur de 20,8 millions d'euros, Secovalde SCI à hauteur de 9,4 millions d'euros et Solorec SCI à hauteur de 8,9 millions d'euros ;
- les quotes-parts de résultat déficitaire 2020 des sociétés Du Bassin Nord SCI et Portes de Claye SCI.

La diminution des quotes-parts de résultat d'un montant de 35,8 millions d'euros est essentiellement due :

- à l'impact de la Covid-19, les sociétés dont les baisses sont les plus conséquentes sont Klecar France SNC pour 12,8 millions d'euros, SCOO SC pour 7,4 millions d'euros, Solorec SC pour 5,4 millions d'euros, Secovalde SCI pour 3,9 millions d'euros ;
- à l'absence, pour 4,8 millions d'euros, de la quote-part de la société Combault SNC suite à sa TUP dans Klépierre SA ;
- à l'absence, pour 4,1 millions d'euros, de la quote-part de la société Le Plateau des Haies SNC suite à la cession de ses titres.

Les reprises de provisions financières correspondent aux reprises de provisions liées à des participations pour 11,2 millions d'euros (note 3.2.1) et à la reprise de provision sur les actions propres pour 9 millions d'euros.

Les transferts de charges financières du 31 décembre 2020 sont composés principalement des frais liés aux émissions obligataires et à la mise en place de la nouvelle facilité de crédit.

5.3.2 Charges financières

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Intérêts des emprunts obligataires	125 756	133 427
Intérêts des dettes associés	67	-
Intérêts des comptes courants et dépôts ^(a)	1 310	1 430
Charges sur swaps de taux et autres instruments de couverture ^(a)	2 219	7 595
Autres charges financières	27 018	9 113
Dotations aux amortissements des primes de remboursement des EO	3 510	2 579
Dotations aux amortissements des frais d'émission d'emprunts	5 137	4 109
Dotations aux provisions financières	377 178	535 493
Autres pertes de change	475	542
Charges de cession de valeurs mobilières	-	-
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	542 670	694 288

(a) Les produits et charges sur swaps, les intérêts sur emprunts et centralisation de trésorerie sont nettés.

Les intérêts des comptes courants et dépôts correspondent principalement aux intérêts provenant de la centralisation automatique de trésorerie avec Klépierre Finance SAS pour un montant net de 1,2 million d'euros.

Au 31 décembre 2020, la charge nette sur swaps de taux et autres opérations de couverture correspond :

- aux primes et soultes sur swaps et instruments de couverture dont la charge nette est de 38,5 millions d'euros ;
- au produit net d'intérêts des swaps de taux et caps qualifiés de couverture pour 36,3 millions d'euros.

Les autres charges financières sont constituées principalement des commissions sur emprunts pour 26,9 millions d'euros.

Les dotations aux provisions financières correspondent essentiellement à des provisions liées à des participations pour 363,3 millions d'euros (note 3.2.1) et à une provision sur les actions propres non attribuées pour 9,1 millions d'euros. En 2019, les dotations aux provisions financières étaient principalement constituées de la dépréciation des titres d'une filiale néerlandaise.

5.4 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Plus et moins-values de cession sur actifs corporels et incorporels	- 9 470	- 3 352
Plus et moins-values de cession sur actifs financiers	- 5 369	- 14 961
Plus et moins-values sur actions propres	- 1 408	- 29
Autres produits exceptionnels	999	1 285
Reprises sur provision et dépréciations	7 070	10 448
Transferts de charges exceptionnelles	299	539
TOTAL	- 7 879	- 6 070

- Le poste « Plus et moins-values de cession sur actifs corporels et incorporels » est constitué de la cession du bien Caen Côte de Nacre.
- Le poste « Plus et moins-values de cession sur actifs financiers » comprend principalement les cessions de titres des sociétés Akmerkez Gayrimenkul et Le Plateau des Haies SNC.
- Le poste « Reprises sur provision et dépréciations » comprend essentiellement les reprises de provisions suite aux cessions de Caen Côte de Nacre et des titres de Le Plateau des Haies SNC.

5.5 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Impôt et contributions	1 249	- 2 000
TOTAL	1 249	- 2 000

La provision constatée dans les comptes au 31 décembre 2019 était de 1,9 million d'euros. Le bénéfice fiscal du secteur non exonéré (non-SIIC) a généré une charge d'impôts pour 0,7 million d'euros au titre de l'exercice 2019.

NOTE 6 NOTES ANNEXES : ENGAGEMENTS HORS BILAN

6.1 ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES SUR INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Au 31 décembre 2020, Klépierre SA détient un portefeuille d'instruments de couverture de taux d'intérêt 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 juste valeur des instruments de couverture est évaluée sur la base des données communiquées par nos partenaires au 31 décembre 2020.

Instruments dérivés de taux

En milliers d'euros	31/12/2020	
	Notionnels par type d'instrument	Justes valeurs hors coupons courus (net par type d'instrument)
Swaps payeurs du taux fixe qualifiés de couverture	1 050 000	- 2 353
Swaps receveurs du taux fixe qualifiés de couverture	1 814 400	34 318
Swaps non qualifiés de couverture (« position ouverte isolée »)	-	-
Caps	3 195 330	177

Incidence sur le résultat

En milliers d'euros	31/12/2020	
	Produits	Charges
Intérêts comptabilisés		
Swaps payeurs du taux fixe qualifiés de couverture	1 809	4 476
Swaps receveurs du taux fixe qualifiés de couverture	40 936	2 041
Swaps non qualifiés de couverture (« position ouverte isolée »)	21	14
Caps	53	-

6.2 AUTRES ENGAGEMENTS

Engagements donnés En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Garanties financières données	383 998	373 172
Autres engagements donnés	6 929	15 080
TOTAL	390 927	388 252
ENGAGEMENTS REÇUS		
Cautions reçues des locataires	1 234	1 161
Engagements de financement reçus des établissements de crédit	2 210 000	1 950 000
Engagements sur vente d'immeubles	-	48 700
TOTAL	2 211 234	1 999 861

Pacte d'associés portant sur la société Bègles Arcins SCS

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.

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 dudit 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.

Pacte d'associés conclu par Klépierre et Vendôme Commerces SCI sur la société Cecobil SCS

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 Kléber La Pérouse SNC au titre de ce pacte à la suite de la transmission universelle de patrimoine de Kléber La Pérouse SNC à Klépierre le 4 juillet 2012.

Pacte d'associés conclu par Klépierre et Vendôme Commerces SCI sur la société Secovalde SCI et sur la société Valdebac SCI

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 Valdebac SCI, date à laquelle plus de 99,99 % de ses titres ont été apportés par Kléber La Pérouse SNC et Vendôme Commerces SCI à la société Secovalde SCI. En conséquence, le pacte d'associés propre à la société Valdebac SCI conclu par Kléber La Pérouse SNC et 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 Kléber La Pérouse SNC au titre de ce pacte à la suite de la transmission universelle de patrimoine de Kléber La Pérouse SNC à Klépierre le 4 juillet 2012.

Pacte d'associés conclu par Klépierre, Finiper, Finiper Real Estate & Investment, Ipermontebello, Immobiliare Finiper et Cedro 99 sur la société Clivia

Concernant Clivia, le pacte daté du 14 décembre 2007 initialement conclu pour une durée de 10 ans a été reconduit tacitement pour une nouvelle période de 10 ans. Ce pacte prévoit notamment un droit de préemption en cas de cession des actions à des tiers ainsi qu'un droit de sortie conjointe, des dispositions relatives à la gouvernance et aux majorités requises pour la prise de certaines décisions sociales.

Pacte d'associés conclu par la société Klépierre et la société Stichting Pensioenfonds 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 BV et APG Strategic Real Estate Pool NV 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 et Torelli sur la société Holding Klege

Ce pacte conclu le 24 novembre 2008 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.

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.

Pacte d'associés conclu par Klépierre, Cardiff Assurances Vie sur la société Portes de Claye SCI

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 Portes de Claye SCI à Klépierre.

Pacte d'associés conclu par Klépierre, Klépierre Massalia SAS et Lacydon SA sur les sociétés Massalia Invest SCI 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 SCI 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.

Un avenant conclu le 27 septembre 2017 prévoit un aménagement des règles de fonctionnement (vote) du Comité de direction à l'occasion de décisions portant sur la grande surface alimentaire (GSA) du centre commercial.

Pacte d'associés conclu par Klépierre et Allianz Levensversicherung GS-Aktiengesellschaft sur la société Italian Shopping Centre Investment

Ce pacte conclu le 5 août 2016 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 »).

Pacte d'associés conclu par Klépierre et Icade sur la société Du Bassin Nord

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.

Pacte d'associés conclu par Klépierre et Holprim's sur la société Kleprim's

Ce pacte conclu le 24 septembre 2010 contient un droit de sortie au profit de Klé Projet 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.

Pacte d'associés conclu par Klépierre et groupe Cardif, Union de Gestion Immobilière sur la société Secar SC

Ce pacte conclu le 13 décembre 2019 contient des dispositions relatives à la gouvernance de la société et prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts (droit de premier refus, droit de sortie conjointe, droit de sortie forcée) et en particulier en cas de fin du mandat de gestion patrimoniale confié à Klépierre Management.

NOTE 7 AUTRES INFORMATIONS

7.1 CENTRALISATION DE TRÉSORERIE (CASH POOLING)

Klépierre SA a adhéré le 30 novembre 2000 à une centralisation de trésorerie gérée par Klépierre Finance SAS. Cette dernière a fait l'objet d'une nouvelle convention en date du 5 avril 2017. Au 31 décembre 2020, Klépierre SA est débitrice de 1 073,8 millions d'euros auprès de Klépierre Finance SAS.

7.2 EFFECTIFS

Klépierre SA n'a pas d'effectifs.

7.3 PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS ET CONSTITUÉS EN FAVEUR DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant.

7.4 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 2020 sont de 2 691 840 euros.

Les jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020 s'élèvent à 675 804 euros, dont 91 389 euros au titre de l'indemnité annuelle brute 2020 attribuée au Président du Conseil de surveillance.

7.5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 19 janvier 2021, la Société a annulé 5 091 144 actions acquises en 2019 dans le cadre du programme de rachat d'actions propres du 6 février 2019. À la suite de cette opération, le capital social de Klépierre SA a été réduit pour un montant de 7 127 601,60 euros, le ramenant ainsi à 412 787 275,60 euros pour 294 848 054 actions et les primes d'émission ont été ramenées à 4 276 055 017,15 euros.

Le 29 janvier 2021, le gouvernement a annoncé que les centres commerciaux non alimentaires de plus de 20 000 m² seraient contraints à la fermeture à partir du 31 janvier 2021 pour éviter une recrudescence de l'épidémie de Covid-19 pendant une période d'un mois. Ce calendrier pourra évoluer en fonction de l'évolution de la crise sanitaire.

NOTE 8 INFORMATION SUR LA CONSOLIDATION ET TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Les comptes sociaux de Klépierre SA sont consolidés selon la méthode de l'intégration globale dans le groupe Klépierre. Klépierre SA est la société consolidante du groupe Klépierre.

Au 31 décembre 2020, le groupe Klépierre est mis en équivalence dans les comptes consolidés de Simon Property Group et d'APG qui détiennent respectivement 21,31 % et 5,88 % de son capital (actions d'autocontrôle non exclues).

Les transactions avec des parties liées sont conclues à des conditions normales de marché.

4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

À l'Assemblée Générale de la société Klépierre,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société KLÉPIERRE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Dépréciation des titres de participation

Point clé de l'audit	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2020, la société Klépierre détient des titres de participation pour une valeur nette de 8 239 728 milliers d'euros, après dépréciation de 1 616 653 milliers d'euros, dans des entités possédant essentiellement des centres commerciaux.</p> <p>Comme détaillé dans la note 2.3.3 de l'annexe aux comptes annuels, les tests de dépréciation des titres de participation se fondent sur la situation nette réévaluée pour les sociétés immobilières, laquelle est essentiellement basée sur l'évaluation des immeubles de placement sous-jacents.</p> <p>Les valeurs retenues par la direction sont déterminées par des experts indépendants, des expertises internes ou des valeurs de promesse.</p> <p>La détermination de la valeur d'expertise des immeubles de placement implique le recours à une part de jugement significative, plus particulièrement dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et de son impact sur la baisse des revenus locatifs.</p> <p>Par conséquent, étant donné l'importance du poste dans les comptes annuels pris dans leur ensemble et la part de jugement qu'implique la détermination de la situation nette réévaluée, la dépréciation des titres de participation est considérée comme un point clé de l'audit.</p> <p>Se référer aux notes 1.1, 2.3.3 et 3.2.1 de l'annexe aux comptes annuels.</p>	<p>Nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par la direction sur les situations nettes réévaluées utilisées. S'agissant de l'évaluation des immeubles de placements sous-jacents aux situations nettes réévaluées, nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par la direction sur les données utilisées pour ces évaluations, ainsi que de ceux menés sur les variations de valeurs par rapport aux périodes antérieures. Nous avons testé l'efficacité des contrôles que nous avons estimés les plus pertinents.</p> <p>Nous avons apprécié la compétence et l'indépendance des experts indépendants.</p> <p>Nous avons participé, en incluant nos experts en évaluation immobilière, à des réunions en présence des experts indépendants, afin de prendre connaissance de la méthodologie adoptée, les principales hypothèses retenues qui sous-tendent la valorisation des immeubles de placement, et plus particulièrement parmi celles-ci, les tendances du marché au titre des loyers attendus, les taux de rendement et les transactions récentes le cas échéant. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, nous avons plus particulièrement pris en compte l'impact potentiel de la baisse des revenus locatifs sur les valorisations.</p> <p>Nous avons réalisé des procédures spécifiques sur les immeubles de placement dont la valorisation et les variations étaient significatives, ainsi que sur ceux dont les hypothèses et les variations observées n'étaient pas cohérentes avec les données du marché. Dans ce cadre, nous avons apprécié avec des experts en évaluation immobilière intégrés dans l'équipe d'audit les principaux paramètres retenus par les experts. Des entretiens avec la direction ont été conduits lorsque cela était nécessaire.</p> <p>Par ailleurs, nous avons réalisé des procédures analytiques sur l'ensemble des immeubles de placement sous-jacents aux situations nettes réévaluées en comparant, par rapport à l'exercice précédent, les valorisations ainsi que les hypothèses sous-jacentes de taux de rendement utilisées avec des données de marché pertinentes.</p> <p>Nous avons recalculé les situations nettes réévaluées sur la base des valorisations des immeubles de placement sous-jacents en tenant compte des droits de mutation associés.</p> <p>Nous avons apprécié la nécessité d'une dépréciation des titres de participation en comparant la valeur nette des titres à leur situation nette réévaluée.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société KLEPIERRE par l'assemblée générale du 28 juin 2006 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 19 avril 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la quinzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la cinquième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La-Défense, le 29 mars 2021

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Damien Laurent

Laure Silvestre-Siaz

ERNST & YOUNG Audit

Bernard Heller

4.5 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 JUIN 2021

Approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Chers Actionnaires,

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 le rapport de gestion du Directoire et sur les comptes sociaux et consolidés arrêtés par le Directoire au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Le Directoire a communiqué au Conseil de Surveillance les comptes sociaux et consolidés ainsi que le rapport de gestion du Directoire dans les trois mois de la clôture de l'exercice.

Le Conseil de Surveillance a par ailleurs été régulièrement tenu informé par le Directoire de l'activité de la Société et de son groupe et a procédé, dans le cadre de sa mission, aux vérifications et contrôles nécessaires. Le Conseil de Surveillance a pu exercer ses missions après examen des recommandations de ses comités spécialisés (Comité

des Investissements, Comité d'Audit, Comité des Nominations et des Rémunérations et Comité du Développement Durable).

Après examen des recommandations du Comité d'Audit du 15 février 2021, nous vous informons que nous n'avons pas d'observation à formuler tant en ce qui concerne le rapport de gestion du Directoire que sur les comptes sociaux et consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Le Conseil de Surveillance exprime ses plus vifs remerciements au Directoire et à l'ensemble du personnel pour le travail et les efforts réalisés en 2020.

Fait le 16 février 2021

Le Conseil de Surveillance

4.6 AUTRES INFORMATIONS

4.6.1 Tableau des cinq derniers exercices (établi en application de l'article R. 225-102)

En euros	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
NATURE DES INDICATIONS					
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	419 914 877	423 729 733	440 098 488	440 098 488	440 098 488
Nombre des actions ordinaires existantes	299 939 198	302 664 095	314 356 063	314 356 063	314 356 063
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DES EXERCICES					
Chiffre d'affaires hors taxes	30 825 521	37 514 455	35 837 366	35 069 108	25 530 355
Résultat avant impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	204 206 417	766 727 962	566 377 797	158 692 858	311 977 949
Impôts sur les bénéfices	- 1 249 201	2 000 073	- 2 636 003	- 18 142 909	729 300
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	- 170 134 750	317 738 694	350 223 680	269 749 180	575 552 047
Résultat distribué	0 ^(a)	665 861 009	660 147 732	616 137 883	572 128 035
RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat avant impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	0,68	2,53	1,80	0,50	0,99
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	- 0,57	1,05	1,11	0,86	1,83
Dividende net attribué à chaque action	0,00 ^(a)	2,20	2,10	1,96	1,82
PERSONNEL ^(b)					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2,1	2,4	3,6	3,8	3
Montant de la masse salariale et des avantages sociaux	2 343 761	3 517 997	3 488 169	1 887 157	2 435 419

(a) La proposition de distribution est prévue pour début mai et sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 17 juin 2021 et sans tenir compte des futures annulations d'actions.

(b) L'effectif moyen ainsi que le montant correspondant de la masse salariale et avantages sociaux comprennent les mandataires sociaux ne bénéficiant pas d'un contrat de travail.

4.6.2 Prise de participations et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA

Aucune nouvelle prise de participation significative ni prise de contrôle n'est à signaler sur 2020.

4.6.3 Délai moyen de paiement des fournisseurs et des clients (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 34 jours.

La dette de Klépierre SA vis-à-vis des fournisseurs au 31 décembre 2020, d'un montant de 4,4 millions d'euros, est à régler au plus tard le 3 février 2021.

En euros	Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT													
Nombre de factures concernées	0					21	0					1 997	
Montant total des factures concernées (TTC)	0	67 584	35 796	1 241	11 780	116 401	0	927 773	1 365 672	288 911	8 563 619	11 145 975	
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	0%	0%	0%	0%	0%	1%							
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							0,00%	2,36%	3,48%	0,74%	21,81%	28,38%	
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES													
Nombre de factures exclues			13							0			
Montant total des factures exclues (TTC)			49 916							0			
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)													
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiements			Délais : 45 jours						Délais : 45 jours				

4.6.4 Bilan du programme de rachat d'actions (établi en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce)

En nombre d'actions auto-détenues	Animation boursière	Actions futures	Actions gratuites	Croissance externe	Programme rachats d'actions	Total
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019	0	34 752	877 768	706 442	12 309 063	13 928 025
Ajustements de plans d'actions ^(a)		596 622	- 596 622			0
Attributions d'actions au cours de l'exercice			- 36 372			- 36 372
Annulation de titres					- 2 724 897	- 2 724 897
Achats	273 801				3 493 860	3 767 661
Ventes	- 220 301					- 220 301
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020	53 500	631 374	244 774	706 442	13 078 026	14 714 116

(a) Mise à jour en fonction des départs de bénéficiaires.

Sur l'ensemble de l'année 2020, 3 767 661 actions ont été achetées au prix moyen de 28,82 euros par action et 220 301 actions ont été vendues au prix moyen de 32,42 euros par action. Au 31 décembre 2020, Klépierre détient directement ou indirectement 14 714 116 actions propres, représentant une valeur de 441,3 millions d'euros sur la base de la valeur comptable et 20,6 millions d'euros en valeur nominale.



Développement durable

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

5.1 STRATÉGIE RSE DE KLÉPIERRE, GOUVERNANCE ET PRINCIPALES RÉALISATIONS

5.1.1 Contexte environnemental et social



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1.2 Démarche RSE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ACT FOR GOOD[®] WITH KLÉPIERRE



ACT FOR THE PLANET

Garantir une contribution positive de Klépierre sur le plan environnemental



ACT FOR TERRITORIES

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



ACT FOR PEOPLE

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



ACT FOR THE PLANET



- Stratégie climatique
- Efficacité énergétique
- Approvisionnement en énergie renouvelable



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



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



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



ACT FOR TERRITORIES



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



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



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



Projets de développement :

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



ACT FOR PEOPLE



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



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



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



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



- Organisation d'opérations solidaires pour notre personnel
- Philanthropie

CO-CONSTRUCTION AVEC LES PARTIES PRENANTES

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

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

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

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

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

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

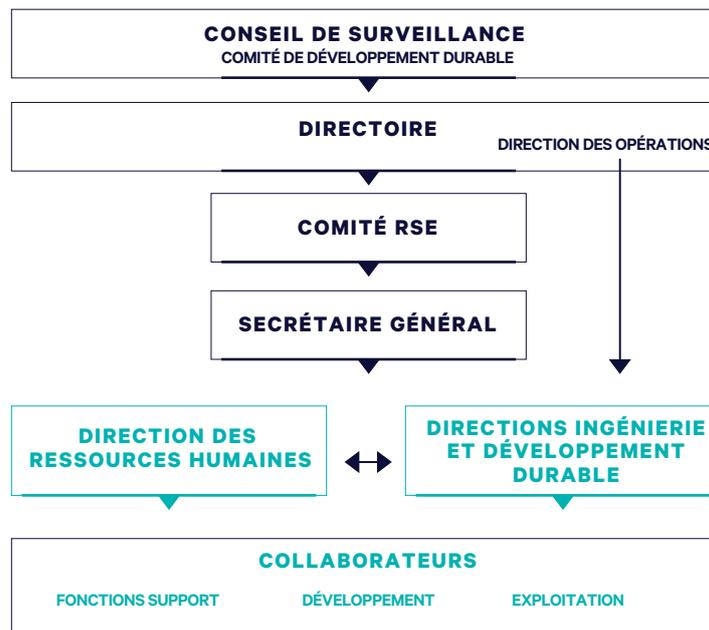
Le projet de stratégie a ensuite été discuté avec l'ensemble des directeurs pays, les représentants des filières et le Comité RSE interne, avant d'être examiné par le Comité de développement durable du Conseil de surveillance de Klépierre.

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

5.1.2.1 Gouvernance en matière de développement durable

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1.2 Investissements

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

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

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

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

5.1.3 Principaux risques et opportunités extra-financiers

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

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

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

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

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

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

Thème	Risques associés	Parties prenantes	Évaluation	Évolution	Contrôles et actions	Indicateurs clés	Objectifs de développement durable des Nations Unies	Référence dans le présent document
Changement climatique	Fermeture ou détérioration des centres en raison de phénomènes météorologiques (neige, inondation, etc.)	Visiteurs, locataires, prestataires, actionnaires et investisseurs	Modéré	Stable	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de l'exposition du portefeuille aux risques physiques et de transition (actif par actif) • Audits de structure tous les cinq ans avec plan d'investissement associé (revue mensuelle) • Démarche d'économies d'énergie • Recours accru à l'énergie renouvelable • Outil numérique interne de pilotage et de reporting déployé pour tous les actifs • Certification BREEAM In-Use de l'ensemble du portefeuille • Accompagnement des locataires • Participation à des organismes professionnels spécialisés • Approbation de la stratégie climat par la <i>Science Based Targets initiative</i> (SBTi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'actifs ayant un bilan neutre en carbone : 23 (objectif 2030 : neutralité carbone de la totalité du portefeuille) • Réduction de l'intensité carbone des actifs : 44 % (périmètre courant, <i>market-based</i>) par rapport à 2019 (objectif 2030 : neutralité carbone de tout le portefeuille) • Réduction de la consommation d'énergie dans les parties communes : - 43 % (périmètre courant) par rapport à 2013 (objectif 2022 : - 40 %) • Part de l'électricité consommée d'origine renouvelable : 93 % (périmètre courant) (objectif 2022 : 100 %) • Part d'actifs certifiés BREEAM In-Use : 100 % (objectif 2022 : 100 %) 	     	Section 5.2.1
	Renforcement des exigences réglementaires en matière d'efficacité énergétique des bâtiments	Locataires et pouvoirs publics	Modéré	En hausse				

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

Thème	Risques associés	Parties prenantes	Évaluation	Évolution	Contrôles et actions	Indicateurs clés	Objectifs de développement durable des Nations Unies	Référence dans le présent document
Ressources naturelles et économie circulaire	Performance insuffisante en matière de gestion des déchets pour les actifs en exploitation	Locataires, visiteurs, prestataires	Modéré	Stable	<ul style="list-style-type: none"> Outil numérique interne de pilotage et de reporting déployé pour tous les actifs Renégociation des contrats avec les prestataires de gestion des déchets en vue de l'inclusion d'objectifs de performance (tri, valorisation, etc.) Accompagnement et formation des clients Certification BREEAM <i>In-Use</i> de l'ensemble du portefeuille Certification BREEAM <i>New Construction</i>, niveau <i>Excellent</i> minimum pour les projets de développement Utilisation de matériaux respectueux de l'environnement dans les projets de construction Centres pilotes pour des certifications et projets innovants en lien avec l'économie circulaire (partenariat Too Good To Go, certification <i>Cradle to Cradle</i>, partenariat Cycle Up, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Part d'actifs certifiés BREEAM <i>In-Use</i> : 100 % (objectif 2022 : 100 %) Part des déchets valorisés : 96 % (objectif 2022 : 100 %) Part d'actifs ayant impliqué leurs clients (enseignes) dans une démarche d'économie circulaire : 86 % (objectif 2022 : 100 %) Part de projets de développement certifiés BREEAM <i>New Construction</i>, avec un niveau <i>Excellent</i> au minimum : 100 % (objectif 2022 : 100 %) 	    	Section 5.2.2
	Tension au sujet des matériaux nécessaires pour les projets de développement	Prestataires et fournisseurs, pouvoirs publics	Modéré	Stable				

Thème	Risques associés	Parties prenantes	Évaluation	Évolution	Contrôles et actions	Indicateurs clés	Objectifs de développement durable des Nations Unies	Référence dans le présent document
Capital humain	Manque d'engagement des collaborateurs	Salariés	Faible	En hausse	<ul style="list-style-type: none"> Priorité à la mobilité interne Promotion de la co-construction de l'avenir de la Société 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Happiness Index</i> (salariés) : 3,56/5 (été 2020) Part des collaborateurs contribuant à la co-construction de l'avenir de la Société en 2020 : 38 % 	  	Section 5.4.3
	Difficulté à attirer et à fidéliser le personnel	Salariés	Modéré	Stable	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'une politique en matière de formation Entretiens de développement individuels 	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'accès des collaborateurs à la formation en 2020 : 100 % Part de jeunes diplômés ayant eu la possibilité de bénéficier de conseils d'orientation professionnelle personnalisés en 2020 : 100 % Taux de rotation des effectifs en 2020 : 9,1 % 		
	Manque de diversité et d'égalité entre les sexes	Salariés	Modéré	Stable	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs liés à la représentation des femmes au sein des organes de direction Politique de diversité complète (formation, coaching individualisé, mentorat, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Part des femmes occupant des postes de management en 2020 : 40 % 		
	Risques psychosociaux	Salariés	Faible	Stable	Plateforme de soutien psychologique accessible gratuitement	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'absentéisme en 2020 : 2,6 % 		

Thème	Risques associés	Parties prenantes	Évaluation	Évolution	Contrôles et actions	Indicateurs clés	Objectifs de développement durable des Nations Unies	Référence dans le présent document
Santé, sûreté et sécurité	Attaque (attentat terroriste, vol à main armée, etc.)	Visiteurs, locataires, prestataires	Faible	Stable	<ul style="list-style-type: none"> Audits sur site (internes et externes) Élaboration et déploiement de politiques Covid-19 spécifiques Tests de légionellose Protections contre les voitures-béliers Alarme et/ou présence d'agents de sécurité 24 h/24, 7 j/7 Systèmes de vidéoprotection Audits de structure tous les cinq ans Standards opérationnels sur tous les risques HSE ; suivi dans le futur outil informatique Komply Formation Suivi trimestriel des incidents (au niveau des pays et des régions) avant consolidation par l'audit interne en vue de l'élaboration d'un plan de remédiation 	<ul style="list-style-type: none"> Part des centres audités et certifiés par Bureau Veritas dans le contexte de la crise sanitaire : 100 % Incidents majeurs liés à des défaillances des bâtiments : aucun 	 	Section 5.4.2
	Incendie	Visiteurs, locataires, prestataires	Faible	Stable				
	Non-respect de la réglementation	Salariés, locataires, prestataires	Faible	Stable				
	Pandémie	Salariés, locataires, prestataires de services, pouvoirs publics, actionnaires et investisseurs	Modéré/fort	En hausse				
	Effondrement de bâtiments	Visiteurs, locataires, prestataires	Faible	Stable				

Thème	Risques associés	Parties prenantes	Évaluation	Évolution	Contrôles et actions	Indicateurs clés	Objectifs de développement durable des Nations Unies	Référence dans le présent document
Ancrage territorial, impact local	Contribution insuffisante au développement socio-économique local	Pouvoirs publics, communautés locales, clients	Modéré	Stable	<ul style="list-style-type: none"> Recours à des prestataires de services locaux pour l'exploitation quotidienne des centres Partenariats locaux et événements de promotion de l'emploi local Mise à disposition d'espaces dans les centres pour des acteurs de la communauté locale Opérations solidaires en réponse aux besoins des territoires Soutien aux initiatives responsables organisées par les enseignes dans les centres Consultation locale à chaque nouveau projet de développement 	<ul style="list-style-type: none"> Part des centres utilisant des prestataires de services locaux pour l'exploitation quotidienne des centres : 87 % (objectif 2022 : 100 %) Part des centres ayant fait la promotion de l'emploi local : 95 % (objectif 2022 : 100 %) Part des centres ayant offert un espace à des acteurs de la communauté locale 98 % (objectif 2022 : 100 %) Part des centres ayant organisé une collecte solidaire : 96 % (objectif 2022 : 100 %) Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans le centre : 98 % (objectif 2022 : 100 %) Part des projets de développement ayant organisé des consultations locales en amont : 100 % (objectif 2022 : 100 %) 	      	Sections 5.3.1 et 5.3.3
	Risque de manifestations et de non-acceptabilité locale des activités (notamment pendant des travaux de construction, d'extension, de rénovation)	Pouvoirs publics, communautés locales, clients	Faible	Stable				

Thème	Risques associés	Parties prenantes	Évaluation	Évolution	Contrôles et actions	Indicateurs clés	Objectifs de développement durable des Nations Unies	Référence dans le présent document
Éthique des affaires	Corruption et non-respect de la réglementation sur la représentation d'intérêts	Collaborateurs vs pouvoirs publics, locataires, fournisseurs et prestataires	Faible	Stable	<ul style="list-style-type: none"> Code de déontologie professionnelle Code de conduite anticorruption Procédures d'évaluation des tiers Contrôles internes comptables E-learning (« InKorruptibles! ») Sanctions disciplinaires prévues par le règlement interne Dispositif d'alerte multicanal (interne et externe, téléphone et internet) Audit interne annuel sur le choix et la supervision des fournisseurs et prestataires de services Vérification des antécédents des personnes travaillant sur site Charte des achats responsables 	<ul style="list-style-type: none"> Part des collaborateurs sensibilisés à la lutte contre la corruption en 2020 : 100 % Part des collaborateurs formés à la lutte contre la corruption en 2020 : 96 % Nombre de collaborateurs « clés » formés à la lutte contre la fraude en 2020 : 110 Part des prestataires sélectionnés sur la base de critères RSE : 100 %* (objectif 2022 : 100 %) Part des parties prenantes externes sensibilisées à l'éthique des affaires : 50 % (objectif 2022 : 100 %) 	 	Section 5.4.4
	Blanchiment de capitaux	Locataires	Faible	Stable				
	Fraude et conflits d'intérêts	Salariés	Faible	Stable				
	Dépendance économique des prestataires de services	Fournisseurs et prestataires	Faible	Stable				
	Partenaires commerciaux aux pratiques RSE discutables	Fournisseurs et prestataires	Faible	Stable				

5.1.4 Principales réalisations 2020

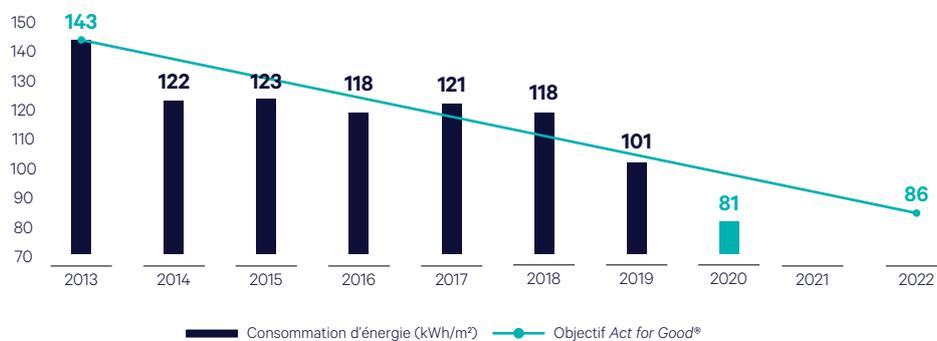
Grâce à la contribution active de ses équipes, Klépierre a accéléré la mise en œuvre de sa stratégie RSE, avec de beaux résultats en 2020. Le Groupe se trouve ainsi conforté dans sa capacité à atteindre ses ambitieux objectifs à long terme. Parmi les principales réalisations de 2020, on peut citer :

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

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

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES COMMUNES ET DESSERVIES

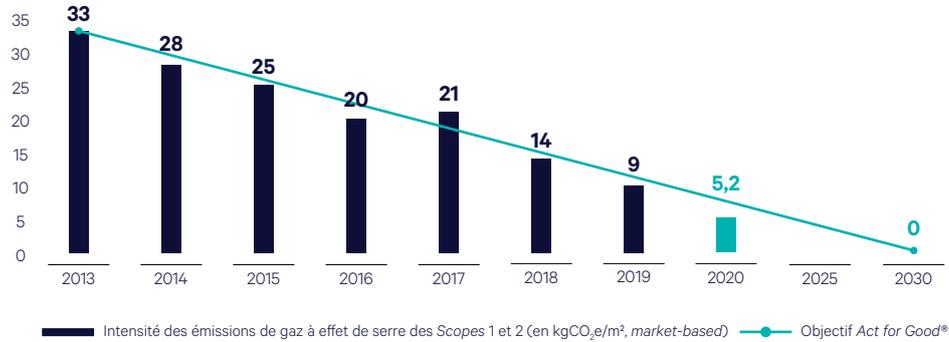
(en kWh/m², périmètre courant, année de référence : 2013)



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

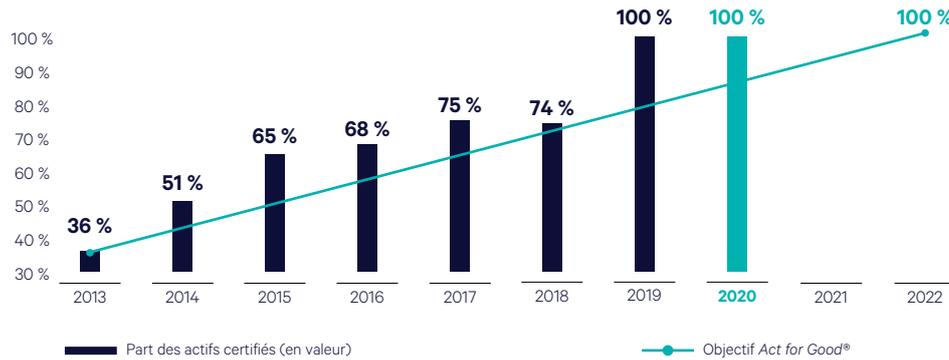
INTENSITÉ D'ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE (SCOPES 1 ET 2) DEPUIS 2013

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



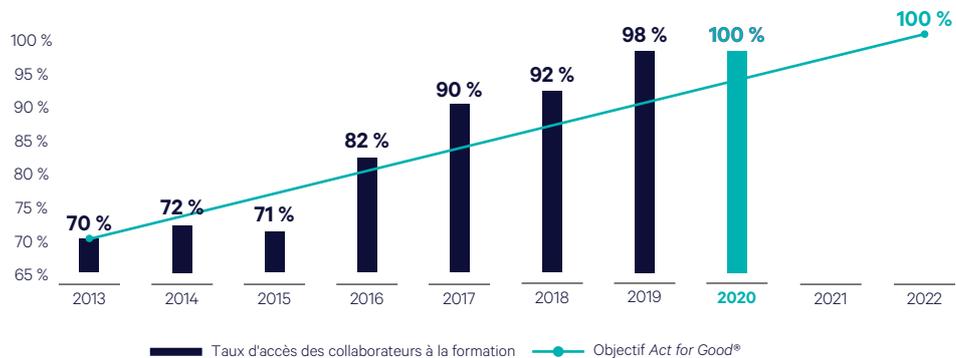
PART DES CENTRES COMMERCIAUX AYANT OBTENU UNE CERTIFICATION DÉVELOPPEMENT DURABLE

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



TAUX D'ACCÈS DES COLLABORATEURS À LA FORMATION

(année de référence : 2013)



5.2 ACT FOR THE PLANET



ACT FOR THE PLANET

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

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

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

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

5.2.1 Agir en faveur d'un avenir bas carbone

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

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

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

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

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

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

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

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

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

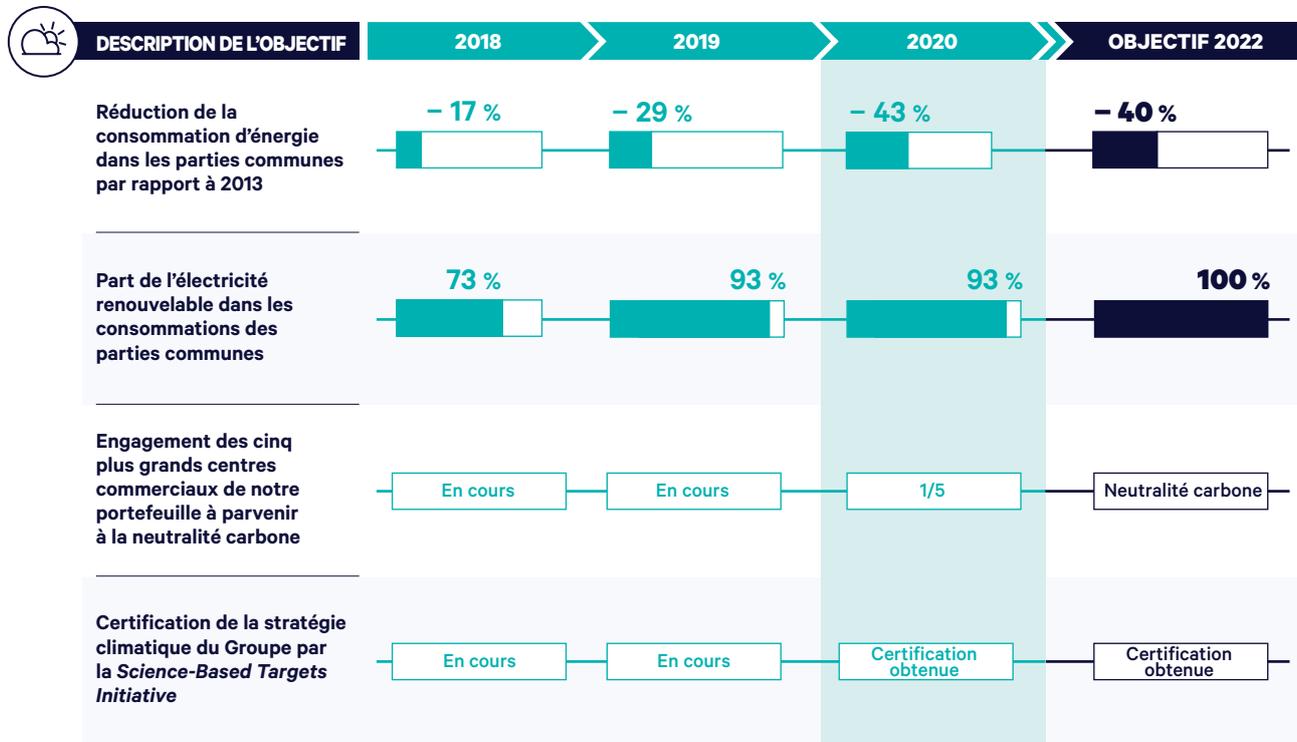
L'engagement de chaque membre du personnel de Klépierre est essentiel à cette stratégie : s'ils sont en partie attribuables aux périodes de confinement, les bons résultats de cette année reflètent avant tout les efforts des équipes de gestion technique en vue de

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

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

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

AGIR EN FAVEUR D'UN AVENIR BAS CARBONE



5.2.1.1 Énergie ⁽¹⁾

5.2.1.1.1 Efficacité énergétique

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

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES COMMUNES ET DESSERVIES

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

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

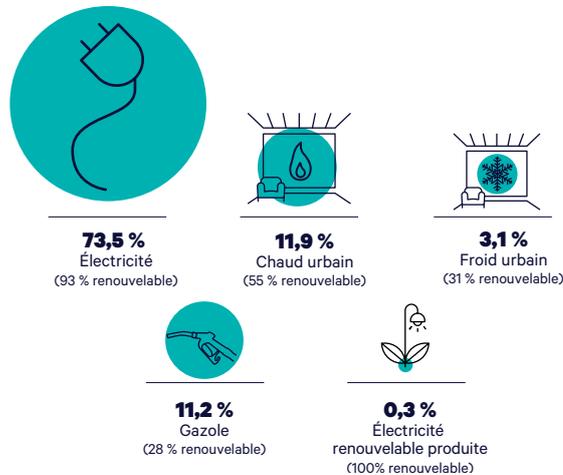
En 2020, les niveaux de consommation réels ont baissé de 20 % par rapport à l'année précédente. Cela équivaut à une diminution de 43 % depuis 2013, faisant chuter la consommation moyenne des centres de 143 kWh/m² à 81 kWh/m² en 2020.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INTERVENTIONS BOOST : MÉTHODE MADE IN KLÉPIERRE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.1.1.2 Énergie renouvelable

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

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

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

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

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

5.2.1.1.3 Production d'énergie renouvelable sur site

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

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

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

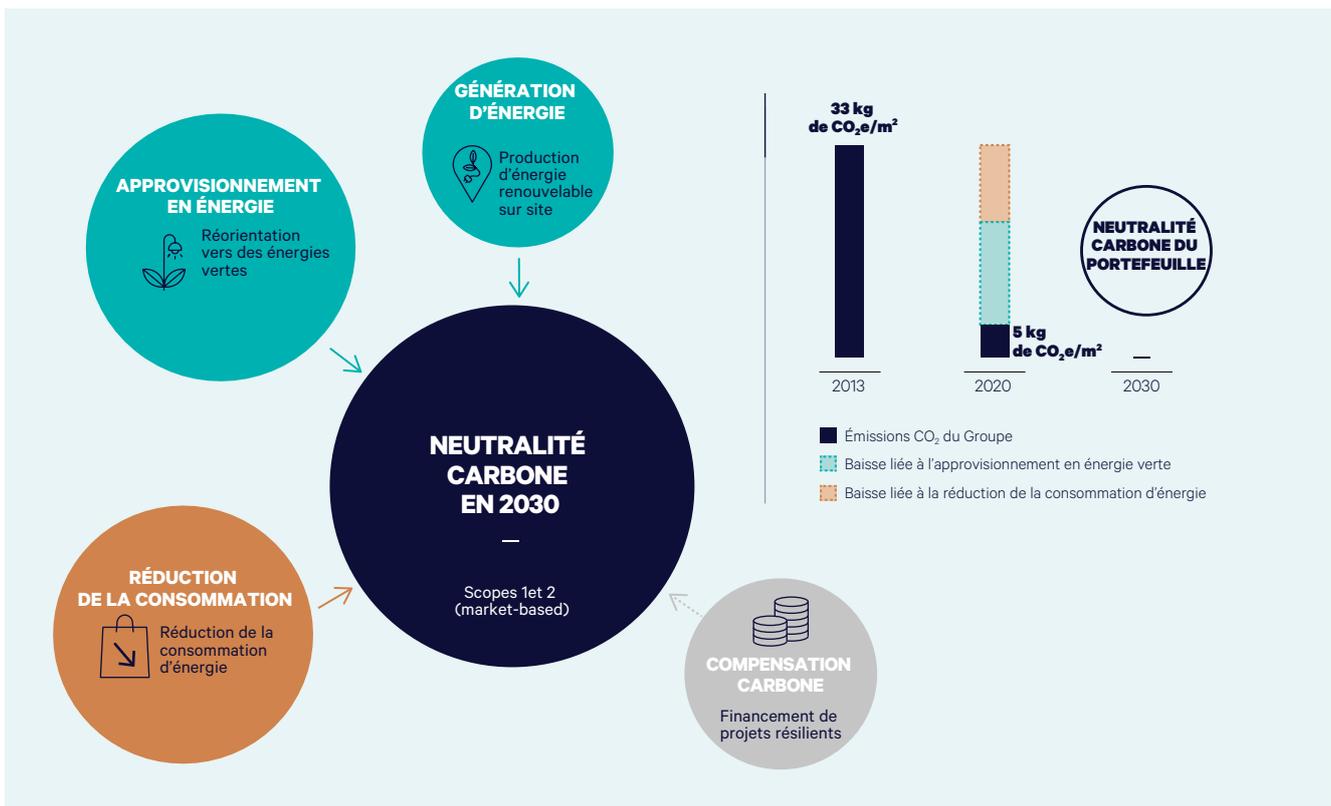
5.2.1.2 Changement climatique ⁽¹⁾

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

- la réduction de la consommation d'énergie (voir la section 5.2.1.1.1) : la réduction est la première étape. Klépierre suit la performance de son portefeuille et de ses actifs individuellement en matière d'efficacité énergétique, afin de favoriser la mise en œuvre d'actions concrètes. L'outil Deepki lui permet de produire des rapports mensuels et d'effectuer ce suivi. Les rapports tiennent compte des spécificités de chaque centre, afin de garantir le ciblage et l'efficacité du programme d'économies d'énergie déployé par les responsables sur site ;
- l'approvisionnement en énergie renouvelable (voir la section 5.2.1.1.2) : afin de diminuer l'empreinte carbone associée à sa consommation d'énergie, le Groupe s'est engagé à réduire sa dépendance aux énergies fossiles. C'est la raison pour laquelle Klépierre s'est engagée à ce que 100 % de l'énergie consommée provienne de sources renouvelables d'ici 2022. Les contrats actuels

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

- la production d'énergie renouvelable sur site (voir la section 5.2.1.1.3) : Klépierre est convaincue que les solutions durables ont d'autant plus de poids lorsqu'elles sont locales. Le Groupe développe donc sa propre production d'énergie renouvelable sur site afin que ses centres commerciaux disposent d'un accès direct à ce type d'énergie. En Europe, huit centres s'auto-alimentent déjà partiellement en énergie renouvelable ;
- la compensation carbone : en complément d'une stratégie opérationnelle solide en vue de réduire les émissions, les projets de compensation carbone contribuent à atténuer le changement climatique. Ils permettent de générer des financements pour des projets au bilan carbone positif (réduction des émissions de gaz à effet de serre et renforcement des puits de carbone naturels). Klépierre considère la compensation carbone comme la solution pour l'aider à franchir le dernier cap, après avoir fortement réduit ses émissions de carbone grâce à des mesures opérationnelles dans ses centres commerciaux. En conséquence, le Groupe s'emploie actuellement à identifier les projets de compensation les mieux adaptés et les plus pertinents pour soutenir son ambition climat à long terme.

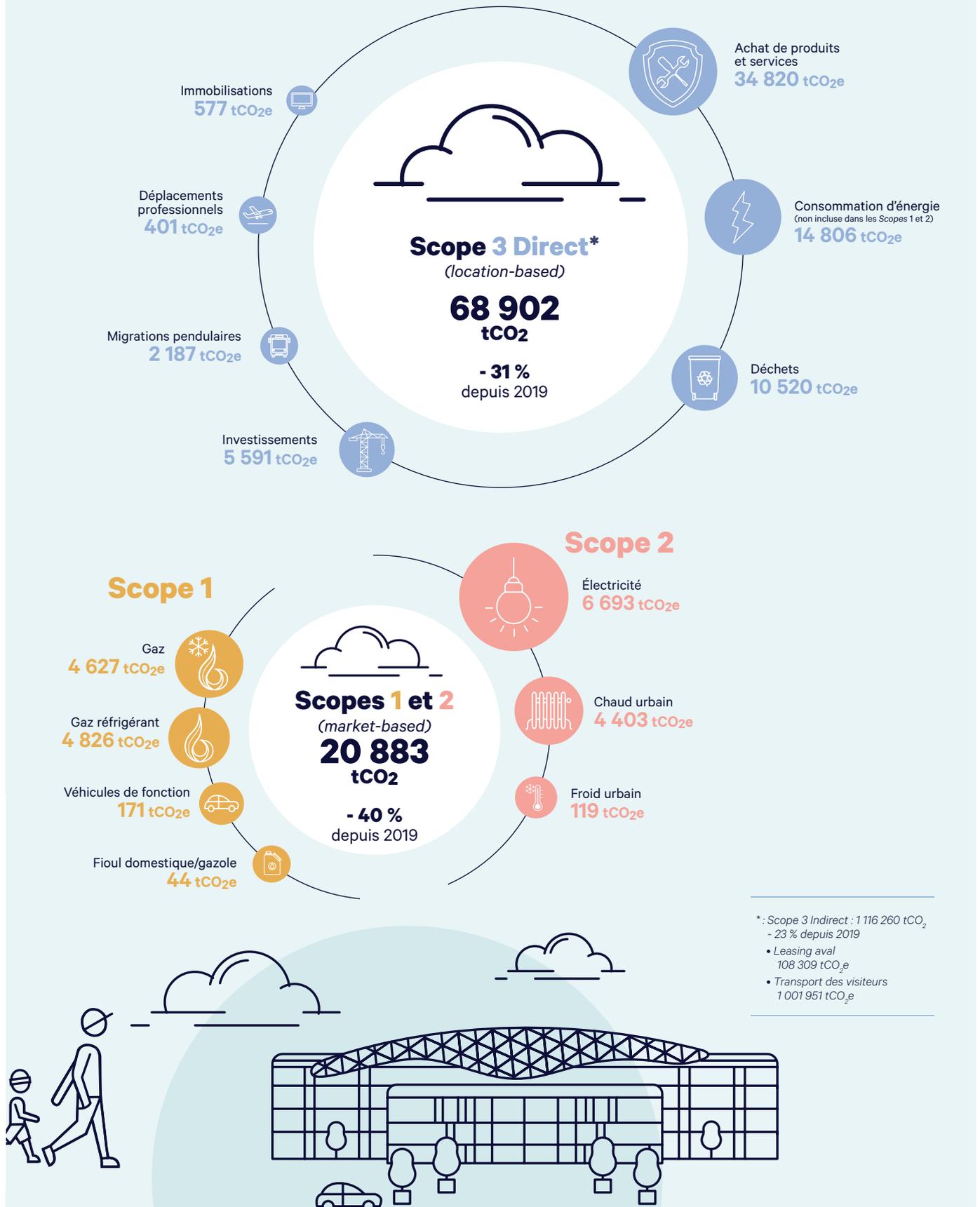


Klépierre suit ses émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes dans les Scopes 1 et 2, calculées selon les méthodes *location-based* et *market-based* du *GHG Protocol*. Elles représentent 10,9 % de l'empreinte carbone totale du Groupe (Scopes 1, 2 et 3, levier direct, *location-based*,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

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

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

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



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

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

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

En 2020, l'intensité des émissions de gaz à effet de serre de Klépierre pour les *Scopes 1 et 2* du fait de la consommation d'énergie de ses actifs, calculée selon la méthode *market-based* du *GHG Protocol*, s'est élevée à 5,2 kgCO₂e/m² dans l'ensemble de son portefeuille, soit une réduction de 44 % par rapport à 2019 et une baisse totale de 84 % depuis 2013.

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

(en kgCO₂e/m², périmètre courant)

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

La performance du Groupe reflète à la fois la mise en œuvre des mesures de gestion de l'énergie décrites plus haut dans la section 5.2.1.1.1, l'augmentation progressive de la part des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique des pays où il est implanté, et l'achat d'électricité issue de sources renouvelables.

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

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

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

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

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

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

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

5.2.1.2.2 Empreinte carbone élargie *Scope 3*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.1.2.3 Développer des actifs résilients

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

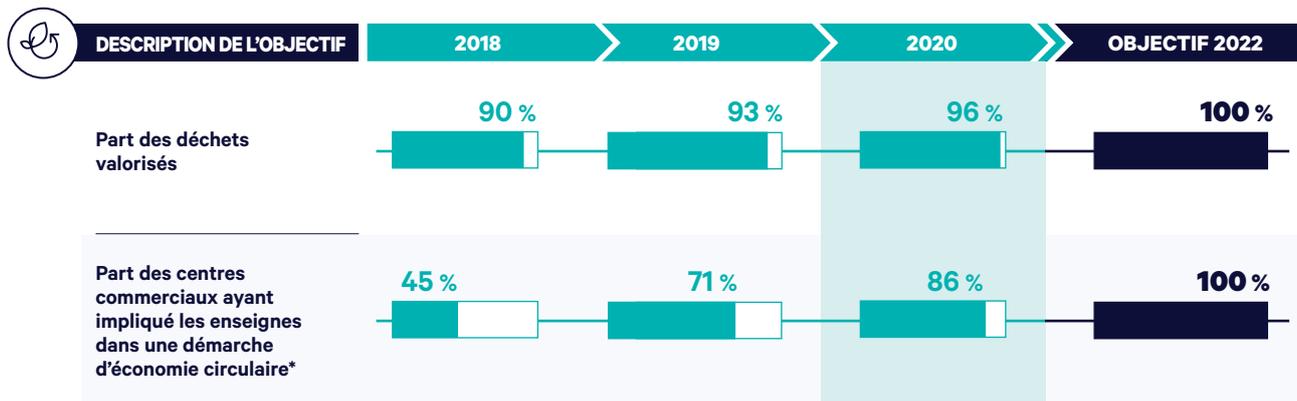
préférence est accordée aux fournisseurs ayant un système de gestion environnementale certifié.

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

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

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

CONTRIBUER À UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE



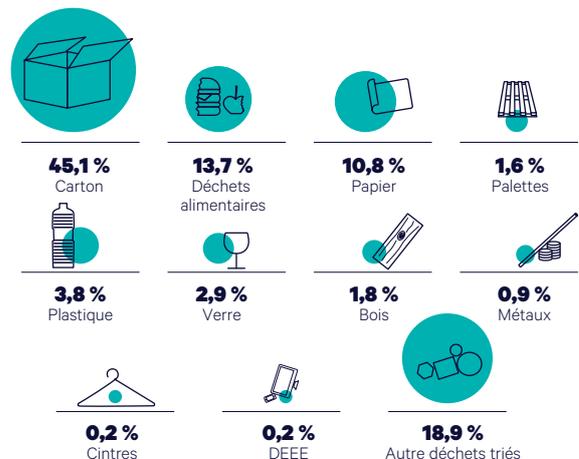
* Toute collaboration avec les enseignes pour améliorer la performance de tri et de recyclage des déchets dans le centre.

5.2.2.1 Gestion des déchets ⁽¹⁾

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

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

RÉPARTITION DES DÉCHETS TRIÉS PAR TYPE (en tonnes)



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.2.2 Économie circulaire

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.2.3 Consommation d'eau ⁽¹⁾

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

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

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

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

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

5.2.3 Développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés

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

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

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

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

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

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

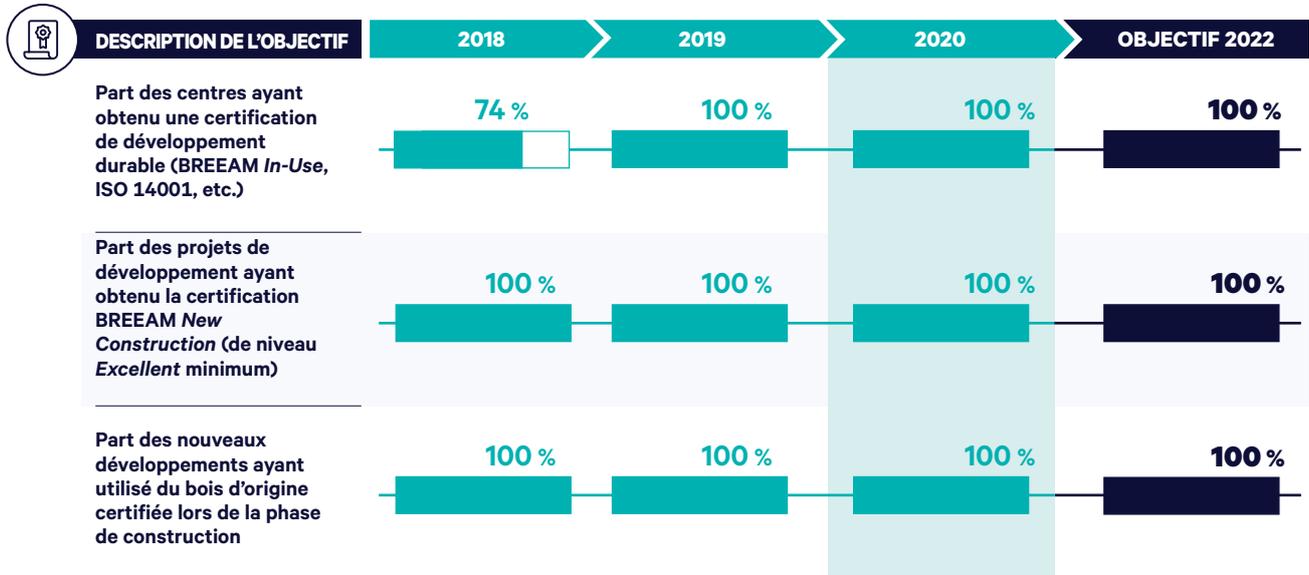
(2) Voir World Green Business Council, *Health, Wellbeing & Productivity in Retail: The Impact of Green Buildings on People and Profit* (février 2016), pages 22, 26 et 33.

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

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

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

DEVELOPPER UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS 100 % CERTIFIÉS



5.2.3.1 Patrimoine existant ⁽¹⁾

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

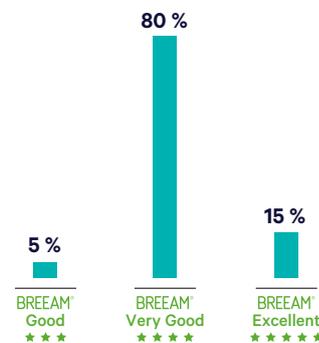
La certification de l'ensemble des actifs du Groupe avec trois ans d'avance sur le calendrier prévu est le fruit d'un travail intense débuté en 2018. Le Groupe peut désormais se prévaloir d'avoir à minima une certification BREEAM In-Use (partie 1) pour l'ensemble des actifs de son portefeuille. Sur ces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

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

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

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

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



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

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

5.2.3.2 Nouvelles constructions et rénovations

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

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

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

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

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

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

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

5.2.4 Innover pour une mobilité durable

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

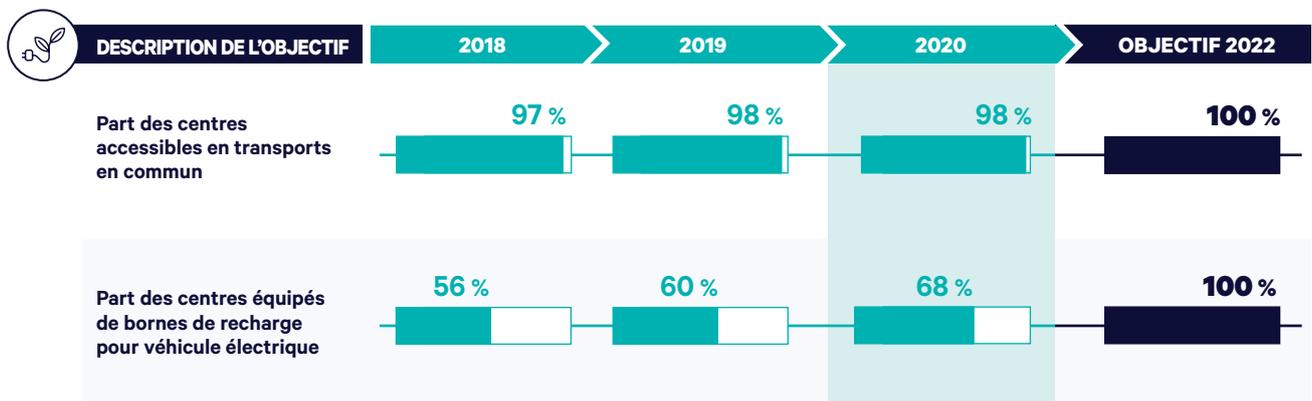
L'accessibilité aux centres par différents moyens de transport fait partie intégrante de la stratégie de Klépierre. L'emplacement, la densité urbaine et l'intermodalité des transports sont des critères essentiels qui influencent les choix d'investissement du Groupe. Dans l'ensemble

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

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

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

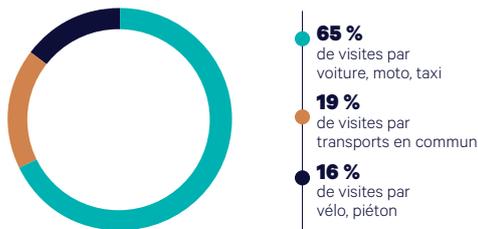
INNOVER POUR UNE MOBILITÉ DURABLE



5.2.4.1 Modes de transport des visiteurs ⁽¹⁾

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

MODES DE TRANSPORT DES VISITEURS



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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.4.2 Aménagement des solutions de transport

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

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

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

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

5.3 ACT FOR TERRITORIES



ACT FOR TERRITORIES

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

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

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

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

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



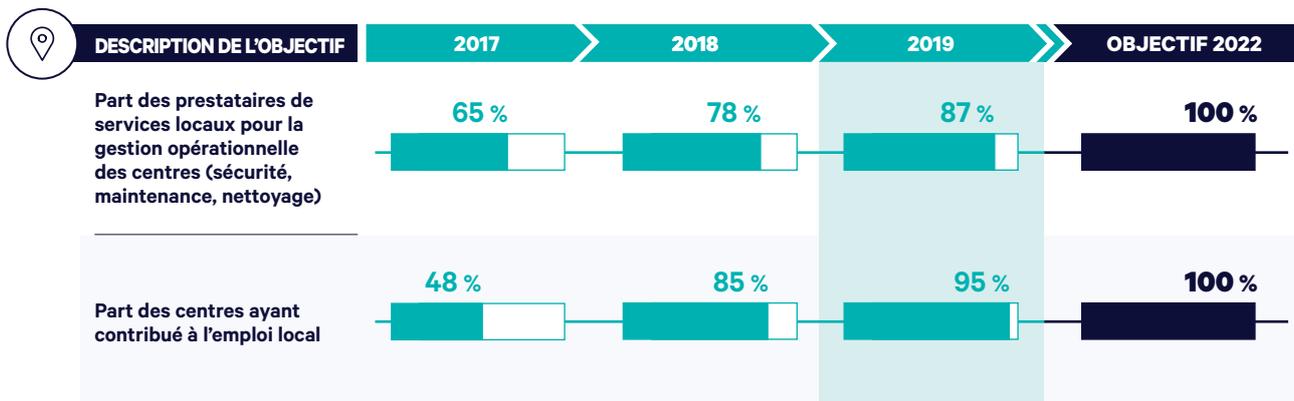
5.3.1 Favoriser l'emploi local autour de nos centres

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

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

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

FAVORISER L'EMPLOI LOCAL AUTOUR DE NOS CENTRES



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

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

5.3.1.1 Encourager les achats auprès des fournisseurs locaux

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

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

5.3.1.2 Partenariats contribuant à l'emploi local

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

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

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

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

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

KLÉPIERRE S'ENGAGE POUR L'AVENIR PROFESSIONNEL DES JEUNES

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

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

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

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

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

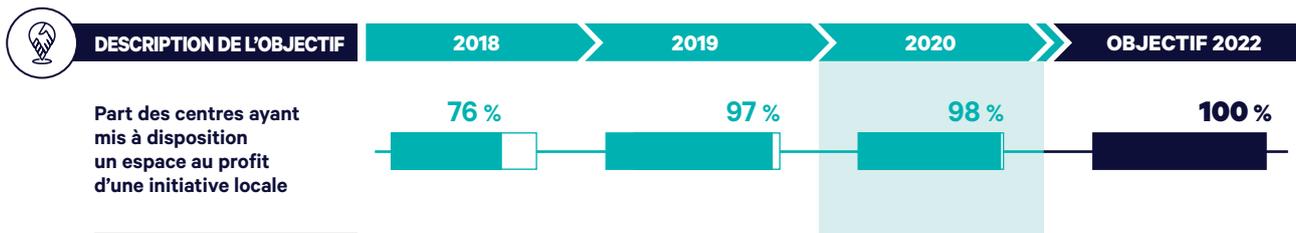
5.3.2 Participer à la vie locale

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

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

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

CONTRIBUER À L'ÉCONOMIE LOCALE



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

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

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

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

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

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

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

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

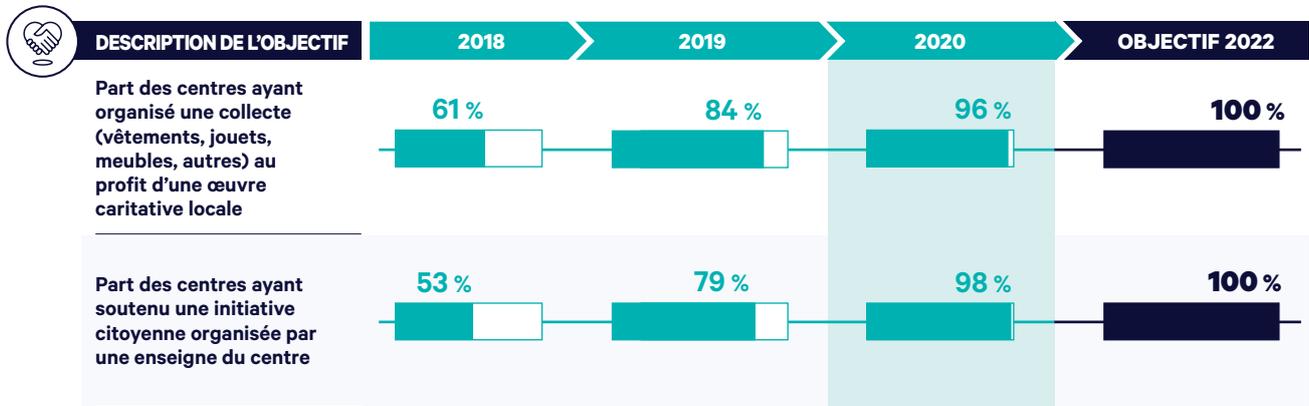
Une fois de plus, l'agilité et l'ingéniosité des équipes du Groupe ont permis d'organiser des actions de solidarité en accord avec les besoins des territoires.

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

5.3.3 Poursuivre notre engagement citoyen

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

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

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

5.3.3.1 Promouvoir le don auprès des visiteurs des centres commerciaux

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3.4 Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement

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

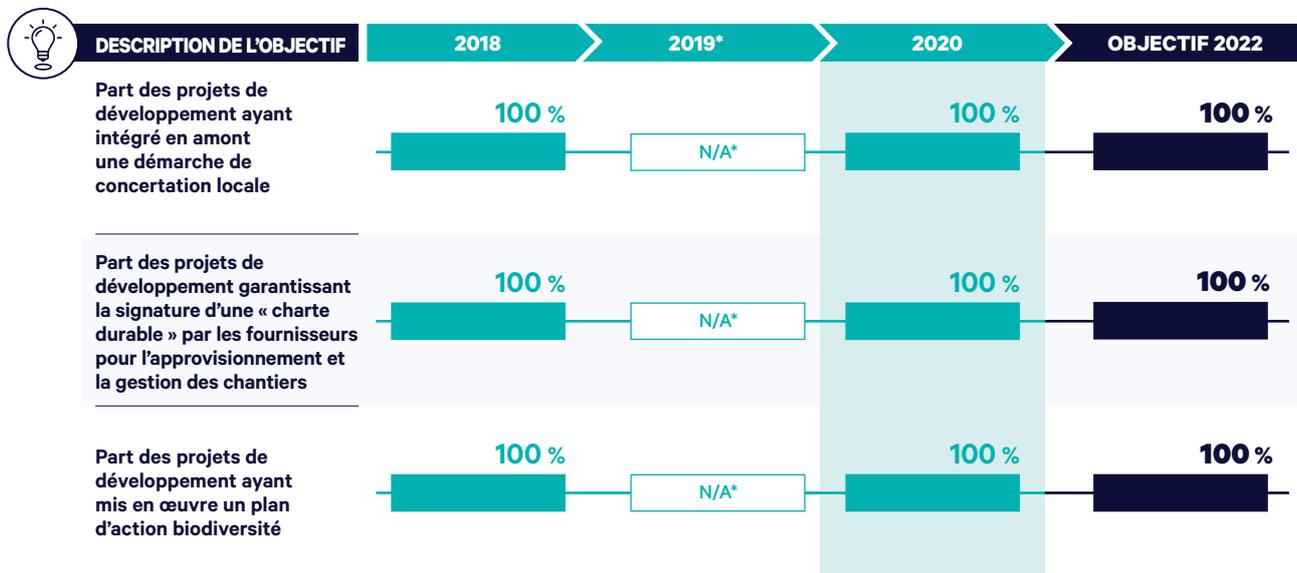
Sur le long terme, Klépierre s'est engagée d'une part à limiter au maximum les effets potentiellement négatifs de ses activités sur l'environnement et la société, et d'autre part à apporter une contribution positive en construisant des bâtiments adaptés aux besoins locaux.

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

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

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES LOCALES DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT



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

5.3.4.1 Faire participer les parties prenantes locales

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

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

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

5.3.4.2 Faire participer les fournisseurs

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

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

5.3.4.3 Élaborer des plans d'action biodiversité

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

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

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

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

5.4 ACT FOR PEOPLE



ACT FOR PEOPLE

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

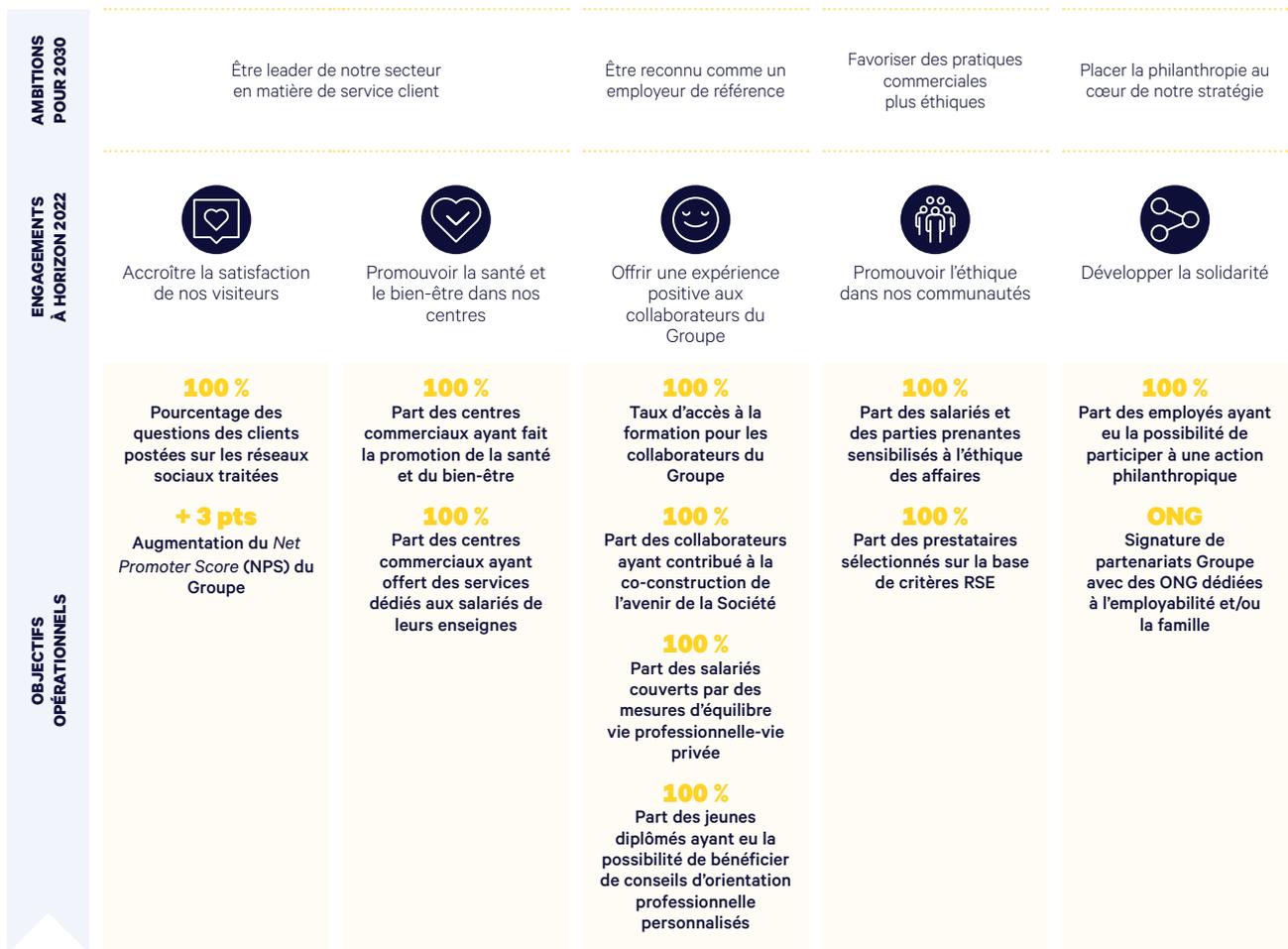
Accueillant des centaines de millions de visiteurs par an, Klépierre s'engage avant tout à offrir à chacune et à chacun une véritable expérience d'achat. Dans ses centres, sécurité et bien-être sont les maîtres-mots, ainsi que garantir une grande qualité de service et l'accès à une vaste palette d'activités.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

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

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

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

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



5.4.1 Accroître la satisfaction de nos visiteurs

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

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

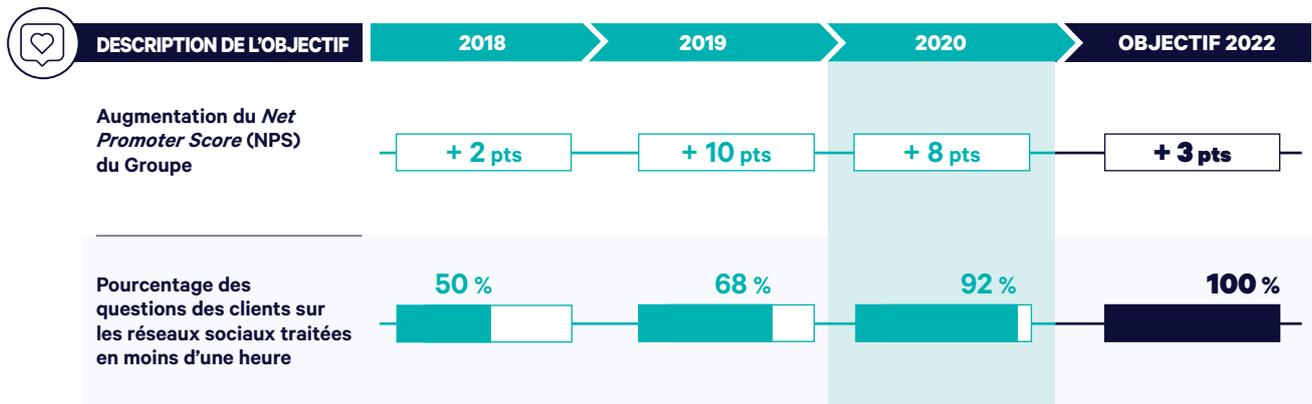
Concrètement, il s'agit de multiplier les marques (internationales, locales et de niche) et d'élargir l'offre de services afin d'enrichir l'expérience client, par exemple avec des services de *click & collect*, des « zones familles »

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

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

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

ACCROÎTRE LA SATISFACTION DE NOS VISITEURS



5.4.1.1 Une approche centrée sur les clients

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

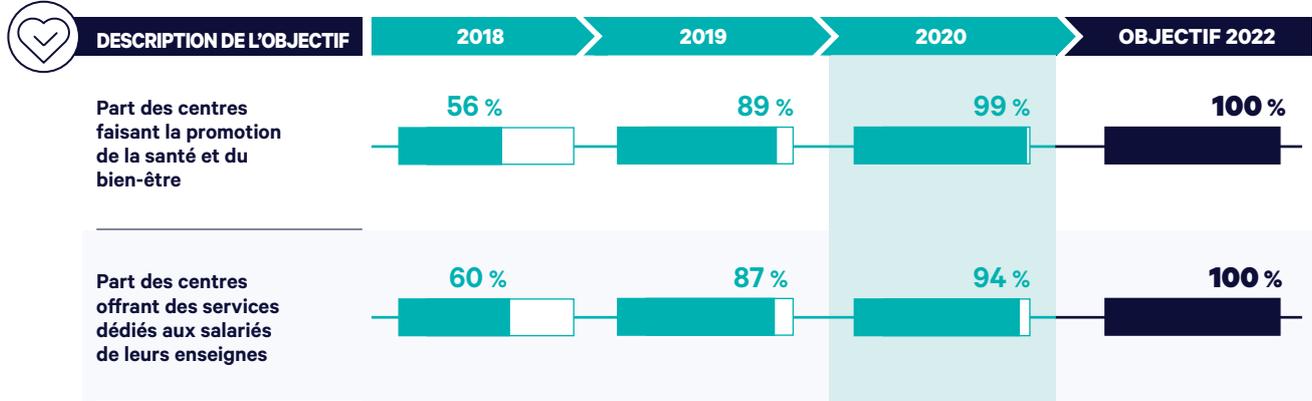
Le Groupe s’emploie ainsi à améliorer la qualité de vie de l’ensemble du personnel travaillant au sein des centres, au même titre que pour ses propres collaborateurs. Dans chaque centre, Klépierre encourage la mise en œuvre d’initiatives permettant aux employés hors du Groupe de se sentir membres à part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

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

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

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

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

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

5.4.2.1 Respect des normes en matière de santé et sécurité

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

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

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

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

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

RÉPONSE LOCALE SPÉCIFIQUE À LA CRISE DE LA COVID-19

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

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

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

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

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

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

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

5.4.2.2 Gestion des risques

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LET'S JOIN : UN INTRANET DANS VOTRE POCHE

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

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

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

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

5.4.3 Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

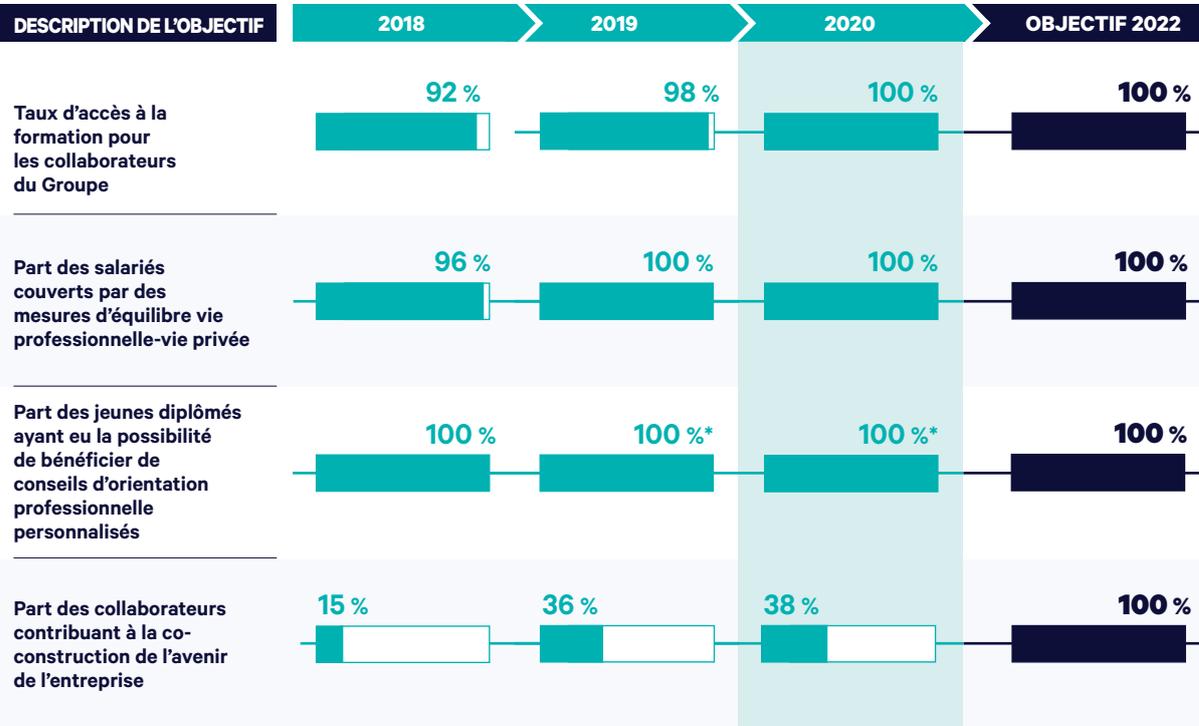
Let's stay connected a rencontré un vif succès, rassemblant plusieurs centaines de collaborateurs du Groupe en même temps au sein d'un même événement, et plus encore en ont bénéficié, grâce aux liens de replay fournis sur le site intranet de Klépierre.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

OFFRIR UNE EXPÉRIENCE POSITIVE AUX COLLABORATEURS DU GROUPE



DESCRIPTION DE L'OBJECTIF



* 98,8 %

5.4.3.1 Gestion des talents

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

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

EFFECTIF TOTAL

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

EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE, PAR TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL

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

EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE, PAR ÂGE

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

5.4.3.1 Attractivité

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

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

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

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

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

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

5.4.3.1.2 Intégration des nouveaux collaborateurs

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

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

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

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

5.4.3.1.3 Formation et développement

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.4.3.1.4 Évaluation de la performance et du développement

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

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

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

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

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

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

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

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

5.4.3.1.5 Mobilité interne

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

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

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

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

5.4.3.2 Politique de diversité et d'inclusion

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

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

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

PART DES FEMMES DANS L'EFFECTIF TOTAL

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

(a) Directoire et Corporate Management Team.

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

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

UNE NOUVELLE POLITIQUE AMBITIEUSE POUR LA PARITÉ

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

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

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

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

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

5.4.3.3 Qualité de vie au travail

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

5.4.3.3.1 Santé, sécurité et bien-être au travail

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

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

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

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

5.4.3.3.2 Avantages sociaux et équilibre vie professionnelle vie privée

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

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

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

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

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

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

5.4.3.4 Co-construire l'avenir de la Société

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

5.4.3.4.1 Co-construction de relations sociales pérennes

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

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

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

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

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

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

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

HAPPINESS INDEX : UNE NOUVELLE MESURE DE LA SATISFACTION DES COLLABORATEURS

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

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

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

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

5.4.3.4.2 Favoriser l'innovation des collaborateurs

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

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

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

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

5.4.4 Diffuser l'éthique au sein de nos communautés

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

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

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

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

Les règles de déontologie du Code couvrent les aspects suivants :

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

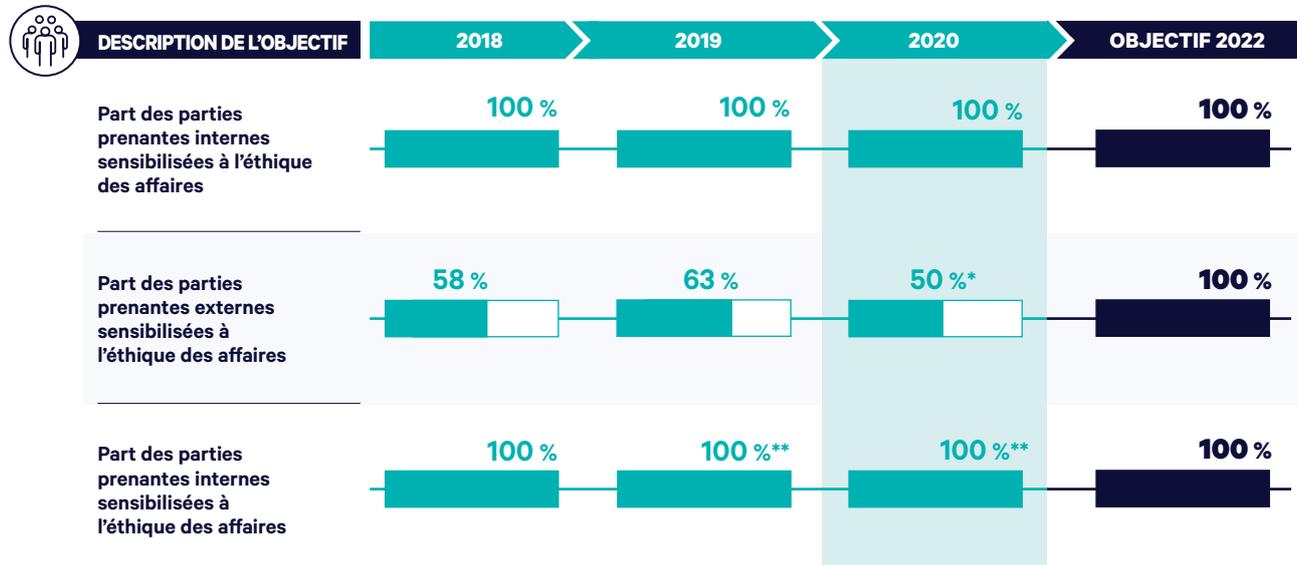
- communication financière et médias ;
- délégation de pouvoirs et signatures ;
- protection et utilisation des actifs de la Société ;
- alerte professionnelle ;
- santé, hygiène et sécurité ;
- prévention des actions discriminatoires et du harcèlement, respect de la vie privée ; et
- responsabilité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

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

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

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

PROMOUVOIR L'ETHIQUE DANS NOS COMMUNAUTES



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

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

5.4.4.1. Principaux textes réglementant l'éthique des affaires

5.4.4.1.1 Principaux textes réglementant l'éthique des affaires

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

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

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

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

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

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

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

5.4.4.1.2 Blanchiment d'argent et financement du terrorisme

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

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

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

5.4.4.1.3 Délit d'initié

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

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

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

5.4.4.2 Achats responsables

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

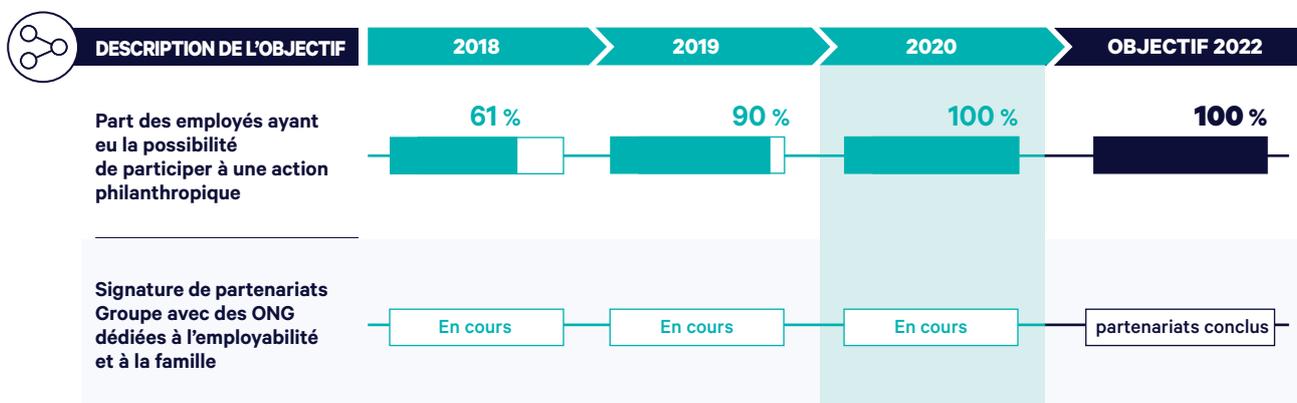
5.4.5 Développer la solidarité

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

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

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

DÉVELOPPER LA SOLIDARITÉ



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

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

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

UN SOUTIEN DURABLE POUR LES COMMUNAUTÉS LOCALES

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

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

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

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

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

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

5.5 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS, MÉTHODOLOGIE ET TABLES DE CONCORDANCE

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

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

ACT FOR THE PLANET

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

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

ACT FOR TERRITORIES

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

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

ACT FOR PEOPLE

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

(a) Année de référence 2017.

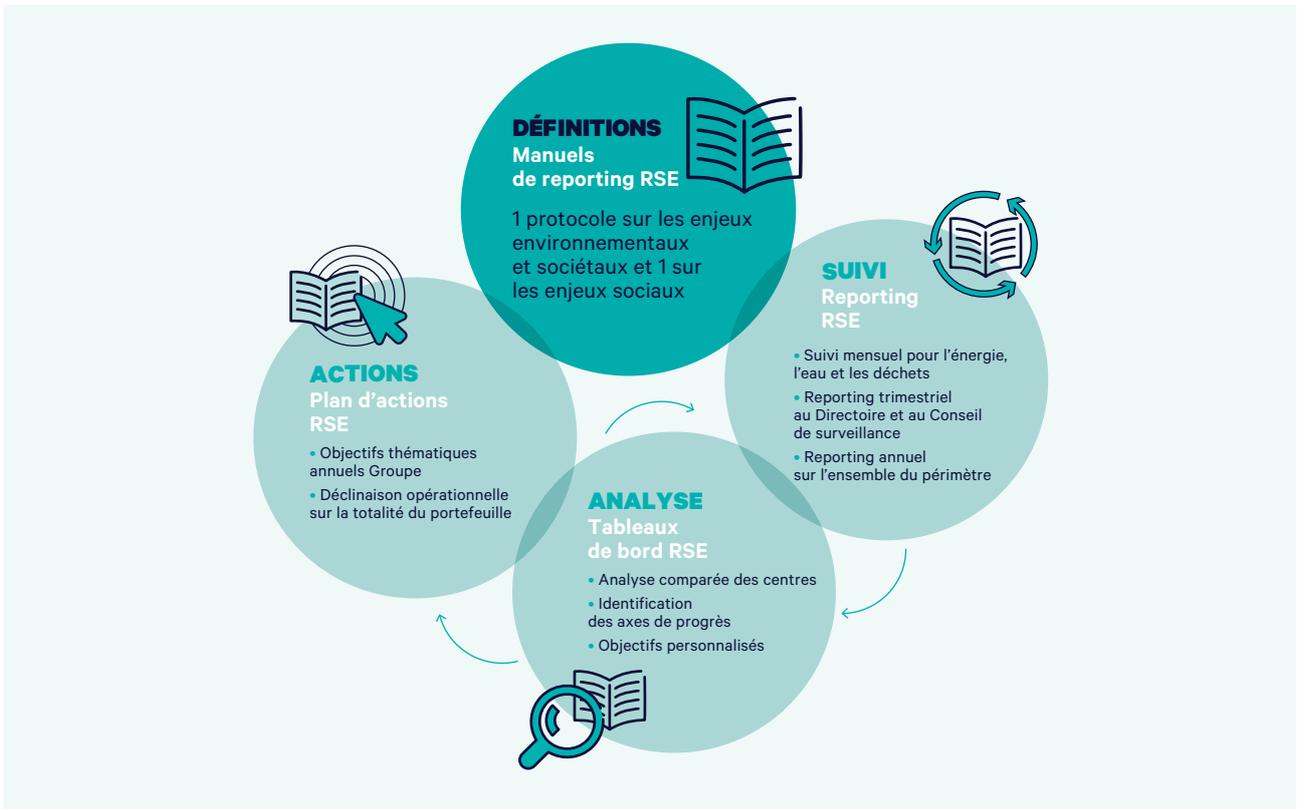
(b) 99,8 %.

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

5.5.2 Système de management et outils

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

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



5.5.2.1 Définitions : manuels de reporting RSE

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

Deux protocoles de reporting regroupent ces définitions :

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

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

5.5.2.2 Suivi : reporting RSE

5.5.2.2.1 Reporting interne

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

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

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

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

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

5.5.2.2.2 Reporting externe

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

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

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

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

5.5.2.2.3 Actions : plan d'action RSE

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

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

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

5.5.3 Initiatives et chartes sectorielles soutenues par Klépierre

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

European Public Real Estate Association (EPRA)

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

Conseil national des centres commerciaux (CNCC)

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

Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF)

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

Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)

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

Le Pacte mondial des Nations Unies

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

5.5.4 Précisions méthodologiques

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

Les principes fondamentaux qui encadrent ce suivi sont :

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

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

Charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires

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

Charte de la diversité

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

Charte de la parentalité

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

La Fondation Palladio

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

Association pour le développement du bâtiment bas carbone (BBCA)

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

5.5.4.1 Méthodologie de reporting des indicateurs environnementaux et sociétaux

5.5.4.1.1 Définition des indicateurs et référentiels sectoriels

Définitions des indicateurs

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

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

Précisions sur les unités de mesure

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

Précisions complémentaires

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

Référentiels sectoriels

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

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

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

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

5.5.4.1.2 Périmètre de reporting

Périmètre de reporting et taux de couverture 2020

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

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

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

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

Périmètre « courant »

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

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

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

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

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

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

Périmètre « constant »

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

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

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

Périodes de reporting

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

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

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

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

5.5.4.1.3 Processus de collecte des données

Outil

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

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

Fréquence

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

5.5.4.2 Méthodologie de reporting des indicateurs sociaux

5.5.4.2.1 Période et périmètre de reporting

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

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

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

5.5.4.2.2 Définitions et précisions

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

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

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

5.5.4.3 Audit et vérification par un organisme tiers indépendant

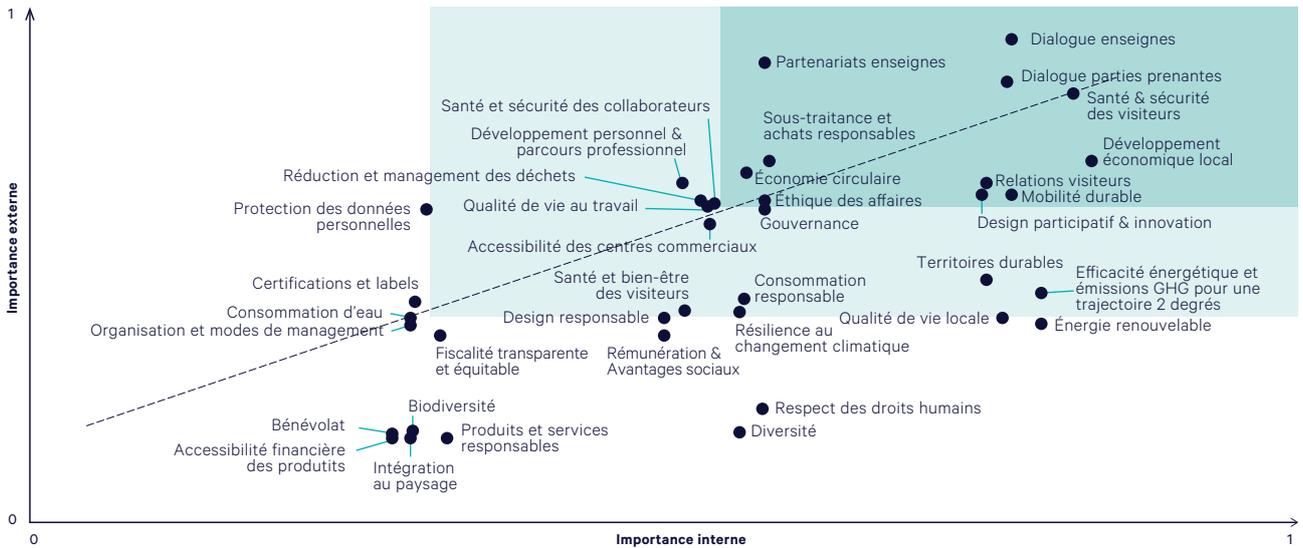
Depuis neuf ans, Klépierre s'est engagée dans une démarche de transparence et fait vérifier l'ensemble de son reporting extra-financier.

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

5.5.5 Analyse de matérialité

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

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



Enjeux porteurs des risques majeurs	Enjeux représentant les plus fortes opportunités
<ul style="list-style-type: none"> • Éthique des affaires • Respect des droits de l'homme • Santé et sécurité des clients • Externalisation et achats responsables • Gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec les enseignes • Développement économique local • Dialogue avec les parties prenantes • Énergie renouvelable • Économie circulaire

5.5.6 Tables de concordance

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

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

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

Déclaration de performance extra-financière

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

Normes Global Reporting Initiative (GRI) (2016)

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

Table de concordance TCFD

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

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

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale,

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

Responsabilité de l'entité

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

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

Indépendance et contrôle qualité

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

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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

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

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

Nature et étendue des travaux

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

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

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

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

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

Moyens et ressources

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

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

Conclusion

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

Paris-La Défense, le 26 mars 2021

L'Organisme Tiers Indépendant
EY & Associés

Jean-François Bêlorgey
Associé

Thomas Gault
Associé, Développement Durable

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

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

Informations qualitatives (actions ou résultats)

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

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

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

Informations qualitatives (actions ou résultats)

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

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

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

Informations qualitatives (actions ou résultats)

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



Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

6.1	CONTRÔLE ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ	257			
6.1.1	Conseil de surveillance	257			
6.1.2	Comités spécialisés	273			
6.1.3	Directoire	276			
6.2	RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX	282			
6.2.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	282			
6.2.2	Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021	284			
			6.2.3	Rémunération des mandataires sociaux (exercice 2020)	292
			6.2.4	Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2020	300
			6.2.5	Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF	305

Conformément à l'article L. 22-10-20 du Code de commerce, lors de sa réunion du 18 mars 2021, le Conseil de surveillance a arrêté le rapport sur le gouvernement d'entreprise qui sera présenté à la prochaine Assemblée Générale et qui comprend les informations mentionnées aux articles L. 22-10-9

à L. 22-10-11, L. 22-10-26, L. 225-100 II et L. 225-100 III du Code de commerce (les « Informations Requises ») ainsi que les observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice clos.

Le tableau suivant recense les « Informations Requises » et précise les sections du document universel d'enregistrement de la Société dans lesquelles lesdites informations sont présentées.

Informations requises	Références
RÉMUNÉRATION	
Présentation de la rémunération totale et avantages de toute nature versés par Klépierre durant l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à chacun de ses mandataires sociaux	
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	
Présentation des engagements de toute nature pris par Klépierre au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers, les modalités de détermination de ces engagements et l'estimation du montant des sommes susceptibles d'être versées à ce titre	
Présentation de toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	Section 6.2.3 « Rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance ainsi que du Président et des membres du Directoire (exercice 2020) »
Présentation du niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux mis au regard de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux	
Présentation du niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux mis au regard de la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux	
Présentation de l'évolution annuelle de la rémunération des performances de Klépierre, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux et des ratios susvisés au cours des cinq derniers exercices	
Manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris de la manière dont elle contribue aux performances à long terme, et manière dont les critères de performance ont été appliqués	
Prise en compte du vote de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020	
Description de tout écart ou de toute dérogation par rapport à la politique de rémunération	
GOVERNANCE	
Adhésion à un Code de gouvernement d'entreprise	
Dispositions du Code de gouvernement d'entreprise écartées et raisons pour lesquelles elles l'ont été	Section 6.1 « Contrôle et Direction de la Société »
Mention du lieu où le Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté	
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercées dans toute société par les membres du Conseil de surveillance durant l'exercice	Section 6.1.1.1 « Composition du Conseil de surveillance »
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercées dans toute société par les membres du Directoire durant l'exercice	Section 6.1.3.1 « Composition et fonctionnement du Directoire »
Liste des conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'une société et, d'autre part, une autre société contrôlée par la première au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales	Section 7.1.4.3 « Conventions réglementées »
Procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales et mise en œuvre	Section 7.1.4.3 « Conventions réglementées »
Explication du choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale prévues à l'article L. 225-51-1 du Code de commerce	Section 6.1 « Contrôle et Direction de la Société »
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance	Section 6.1.1.2 « Fonctionnement du Conseil de surveillance » Section 6.1.1.3 « Travaux du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2020 »
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, et description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé	Section 6.1.1.1 « Composition du Conseil de surveillance »
Informations sur la manière dont Klépierre recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Comités exécutifs et ses résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	Section 6.1.3.4 « Politique de mixité au sein des instances dirigeantes »
Politique de mixité au sein des instances dirigeantes	Section 6.1.3.4 « Politique de mixité au sein des instances dirigeantes »
Éventuelles limitations apportées par le Conseil de surveillance aux pouvoirs du Directoire	Section 6.1.1.2 « Fonctionnement du Conseil de surveillance », sous-section « Missions du Conseil de surveillance »
DIVERS	
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Titre V (« Assemblées Générales ») des statuts de la Société (disponibles sur le site internet www.klepiere.com)
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce, et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	Section 7.1.1.2 « Délégations et autorisations consenties au Directoire de Klépierre »
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	Annexe des comptes consolidés – note 9.2 « Risque de liquidité » Section 7.1.1 « Renseignements de caractère général concernant le capital » Section 7.1.2 « Évolution du capital – Répartition du capital et des droits de vote »
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice	Section 4.5 « Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale mixte »

6.1 CONTRÔLE ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

La Société se réfère volontairement 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** »), qui peut être consulté sur le site internet de l'AFEP www.afep.com.

Klépierre se conforme à l'intégralité des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui lui sont applicables ⁽¹⁾.

La Société a la forme d'une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance depuis le 21 juillet 1998. Cette modalité d'exercice de la Direction générale a alors été adoptée afin de permettre une séparation entre les organes de direction de la Société et les organes de contrôle de cette direction.

6.1.1 Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est chargé des missions déterminées par le Code de commerce, les statuts de la Société et son règlement intérieur ⁽²⁾. À ce titre notamment, le Conseil de surveillance veille au contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire et des comptes sociaux et consolidés arrêtés par le Directoire.

6.1.1.1 Composition du Conseil de surveillance

Les dispositions applicables à la composition du Conseil de surveillance sont celles prévues par le Code de commerce ainsi que par les statuts de la Société et le règlement intérieur ⁽²⁾ du Conseil de surveillance.

À la date du présent document, le Conseil de surveillance est composé de neuf membres, tous professionnellement domiciliés au 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris et détenant des actions de la Société.

(1) Il est précisé que la recommandation 18.1 du Code AFEP-MEDEF prévoyant qu'un membre représentant les salariés soit membre du Comité des rémunérations n'est pas applicable à Klépierre dans la mesure où la Société n'est pas tenue de désigner des membres représentant les salariés en application du Code de commerce.

(2) Les statuts de la Société et le règlement intérieur de son Conseil de surveillance sont disponibles sur le site internet de Klépierre www.klepierre.com.

Biographies des membres du Conseil de surveillance



DAVID SIMON

PRÉSIDENT ET MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
 PRÉSIDENT ET MEMBRE DU COMITÉ DES INVESTISSEMENTS

Âge : 59 ans

Diplôme : Titulaire d'un *Bachelor of Science* de l'université de l'Indiana et d'un MBA de l'université Columbia

Nationalité : américaine

Taux de participation 2020

- au Conseil de surveillance : 100 %
- au Comité des investissements : 100 %

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.-D.G. 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*. David Simon a été membre et Président du Conseil des gouverneurs de la National Association of Real Estate Investment Trusts (NAREIT) et *trustee* de l'International Council of Shopping Centers (ICSC).

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Klépierre

- Président et membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité des investissements

Hors Klépierre

- Administrateur, Président du Conseil d'administration et Directeur général :
 - Simon Property Group, Inc. (États-Unis – société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- Néant

Hors Klépierre

- Administrateur, Président du Conseil d'administration et Directeur général :
 - Simon Property Group (États-Unis – société cotée)
 - The Retail Property Trust
 - M.S. Management Associates, Inc.
- Président du Conseil d'administration et Directeur général :
 - Simon Management Associates, LLC
 - CPG Holdings, LLC



JOHN CARRAFIELL

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
 PRÉSIDENT ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

Âge : 55 ans

Diplôme : Titulaire d'un *Bachelor of Arts* de l'université de Yale

Nationalité : américaine

Taux de participation 2020

- au Conseil de surveillance : 100 %
- au Comité d'audit : 100 %

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 1999, en qualité de *Managing Director*, à partir de 2005, en qualité de co-directeur immobilier mondial, de 2006 à 2007, en qualité de membre du Comité mondial d'exploitation et de gestion de la division banque d'investissement et à partir de 2007, comme Co-Directeur et Co-CEO de l'Investissement immobilier mondial. De 2009 à 2010, il a été le Fondateur et l'Associé-gérant d'Alpha Real Estate Advisors (Royaume-Uni). En 2010, il a co-fondé GreenOak Real Estate, fusionnée en 2019 avec Bentall Kennedy pour former BentallGreenOak, une société mondiale de gestion d'actifs immobiliers (48 milliards de dollars d'actifs gérés). John Carrafiell est Associé Gérant de BentallGreenOak.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité d'audit

Hors Klépierre

- Président :
 - Chelsea & Westminster Hospital NHS Foundation Trust Development Board (Royaume-Uni)
 - The Anna Freud National Centre for Children and Families Development Board (Royaume-Uni)
 - The Yale University School of Architecture Dean's Council (États-Unis)
- Membre du Conseil d'administration :
 - Shurgard (Belgique – société cotée)
 - Lineage logistics

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- Néant

Hors Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - Grupo Lar (Espagne)



BÉATRICE DE CLERMONT-TONNERRE

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
 MEMBRE DU COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
 MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

Âge : 48 ans

Diplôme : Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (Section Service public) et de l'ESSEC, École supérieure des sciences économiques et commerciales (MBA)

Nationalité : française

Taux de participation 2020

- au Conseil de surveillance : 75 %
- au Comité du développement durable : 100 %
- au Comité d'audit : 100 %

PARCOURS PROFESSIONNEL

Béatrice de Clermont-Tonnerre est actuellement investisseur et membre du Comité exécutif de Kayrros. Elle était auparavant Directrice des partenariats d'intelligence artificielle de Google après avoir dirigé pendant cinq ans la division de Sell Side (monétisation de sites tiers) pour l'Europe du Sud. Précédemment, elle a été Directrice du développement du groupe Lagardère (2008-2013). Dans le groupe Canal+ (2001-2005), elle a été Directrice de la télévision interactive et Directrice adjoint des programmes de Canalsatellite. Elle a débuté sa carrière comme analyste dans les hautes technologies (spatial, télécoms) à la Direction de la stratégie de Lagardère.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité du développement durable
- Membre du Comité d'audit

Hors Klépierre

- Présidente du Comité des nominations :
 - Prisa
- Membre du Comité des nominations et membre du Comité stratégique :
 - SES

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- Néant

Hors Klépierre

- Administrateur de Ceva Logistics
- Hurriyet – Vice-Présidente du Conseil d'administration
- Administrateur de LaCie



STEVEN FIVEL

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
PRÉSIDENT ET MEMBRE DU COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
MEMBRE DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS
MEMBRE DU COMITÉ DES INVESTISSEMENTS

Âge : 60 ans

Diplôme : Titulaire d'un *Bachelor of Science* en comptabilité de l'université de l'Indiana et doctorat en droit (J.D.) de la John Marshall Law School, Chicago

Nationalité : américaine

Taux de participation 2020

- au Conseil de surveillance : 88 %
- au Comité du développement durable : 100 %
- au Comité des nominations et des rémunérations : 100 %
- au Comité des investissements : 100 %

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 co-investissements 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^{er} janvier 2017.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Président du Comité du développement durable
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité des investissements

Hors Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - Simon Global Development B.V.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- Néant

Hors Klépierre

- Néant



ROBERT FOWLDS

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
 MEMBRE DU COMITÉ DES INVESTISSEMENTS

Âge : 59 ans

Diplôme : Titulaire d'un *Bachelor of Science* en gestion immobilière de l'université de Reading et d'un MBA en finance de la Cass Business School, membre du RICS

Nationalité : anglaise

Taux de participation 2020

- au Conseil de surveillance : 100 %
- au Comité des investissements : 100 %

PARCOURS PROFESSIONNEL

Robert Fowlds est consultant senior en immobilier et finance depuis 2016. Auparavant, il était directeur, responsable de la banque d'investissement en immobilier pour l'Angleterre et l'Irlande de la banque JP Morgan Cazenove, supervisant une large équipe intervenant tant en marchés de capitaux, fusions-acquisitions, conseil et marchés de dette, avant d'en devenir le Vice-Président en 2013. Entre 1987 et 2006, il a exercé différentes fonctions au sein d'établissements financiers, notamment Merrill Lynch, Kleinwort Benson Securities, Crédit Lyonnais Secs et Morgan Grenfell. Robert Fowlds est également administrateur au sein du fonds UK Commercial Property REIT (fonds coté) ainsi que de la société LondonMetric plc (société cotée).

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité des investissements

Hors Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - UK Commercial Property REIT (Royaume-Uni – fonds coté)
 - LondonMetric PLC (Royaume-Uni – société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- Néant

Hors Klépierre

- Néant



STANLEY SHASHOUA

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
MEMBRE DU COMITÉ DES INVESTISSEMENTS
MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT
MEMBRE DU COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Âge : 50 ans

Diplôme : 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

Taux de participation 2020

- au Conseil de surveillance : 100 %
- au Comité des investissements : 100 %
- au Comité d'audit : 100 %
- au Comité du développement durable : 100 %

PARCOURS PROFESSIONNEL

Stanley Shashoua est Directeur des investissements chez Simon Property Group Inc. Auparavant, il était associé gérant chez LionArc Capital LLC, un fonds d'investissement privé, qui a négocié et géré des opérations immobilières et de capital investissement pour un montant total de plus de 500 millions de dollars US depuis 2007. Avant d'entrer chez LionArc Capital LLC, Stanley Shashoua était associé 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 m²). Il a également été Vice-Président de Dresdner Kleinwort Wasserstein.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- 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)
 - Premium Outlets de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)
 - CPGOM Partners de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)
 - Outlet Services HoldCo Ltd (Île de Jersey)
- Gérant :
 - Outlet Site JV Sarl (Luxembourg)
 - HBS Global Properties LLC (États-Unis)
 - SPARC Group Holdings II, LLC (États-Unis)
 - Cooper Retail Holdings LLC (États-Unis)
 - RueLala, Inc. (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- Néant

Hors Klépierre

- Néant



CATHERINE SIMONI

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
PRÉSIDENTE ET MEMBRE DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS
MEMBRE DU COMITÉ DES INVESTISSEMENTS

Âge : 56 ans

Diplôme : Diplômée d'ingénierie de l'université de Nice

Nationalité : française

Taux de participation 2020

- au Conseil de surveillance : 100 %
- au Comité des nominations et des rémunérations : 100 %
- au Comité des investissements : 100 %

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 Directrice chez SARI Développement, la branche développement de Nexity, où elle était responsable de la mise en œuvre de plusieurs grands programmes de développement de bureaux en France, incluant leur location et leur vente. Précédemment, elle avait été Directrice 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.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Présidente et 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

- Néant

Hors Klépierre

- Néant



ROSE-MARIE VAN LERBERGHE

VICE-PRÉSIDENTE ET MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
MEMBRE DU COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
MEMBRE DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Âge : 74 ans

Diplôme : Ancienne élève de l'École nationale d'administration et l'École normale supérieure, diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, agrégée de philosophie et licenciée d'histoire

Nationalité : française

Taux de participation 2020

- au Conseil de surveillance : 88 %
- au Comité du développement durable : 100 %
- au Comité des nominations et des rémunérations : 100 %

PARCOURS PROFESSIONNEL

Rose-Marie Van Lerberghe a commencé sa carrière comme Inspectrice à l'Inspection générale des affaires sociales, puis a assumé les fonctions de Sous-Directrice 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 Directrice générale des ressources humaines. En 1996, elle devient Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle au ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Elle devient par la suite Directrice générale 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.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Klépierre

- Vice-Présidente et membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité du développement durable
- 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
- Présidente du Conseil d'administration :
 - Orchestre des Champs-Élysées dirigé par Philippe Herreweghe

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- Néant

Hors Klépierre

- Présidente du Conseil d'administration
 - Fondation Institut Pasteur
- Membre du Conseil d'administration :
 - Air France
 - Groupe Casino Guichard-Perrachon



FLORENCE VON ERB

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
 MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT
 MEMBRE DU COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Âge : 61 ans

Diplôme : Diplômée de HEC Paris, option finance

Nationalité : française

Taux de participation 2020

- au Conseil de surveillance : 100 %
- au Comité du développement durable : 100 %
- au Comité d'audit : 100 %

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 fonds spéculatifs basée à New York en qualité d'administratrice déléguée. Elle décide ensuite de se consacrer à des causes humanitaires et caritatives et devient Présidente et représentante 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 et Comité de la condition de la femme) et exerce le mandat d'administrateur indépendant d'Ipsos SA.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité du développement durable

Hors Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - Ipsos (société cotée)
 - Fondation Ipsos

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- Néant

Hors Klépierre

- Membre du Conseil d'administration – Fourpoints

Composition du Conseil de surveillance

Tableau synthétique

Le tableau synthétique ci-dessous présente de manière globale la composition du Conseil de surveillance à la date du présent document :

			Âge	Nationalité	Autres mandats dans des sociétés cotées extérieures ^(a)	Participation à un Comité				Dates de fin de mandat	Années de présence au Conseil ^(b)	Nombre d'actions Klépierre détenues
						Investissements	Audit	Nominations et rémunérations	Développement durable			
David Simon <i>Président du Conseil</i>	Président du Conseil d'administration et Directeur général de Simon Property Group, Inc.		59	Américaine	1	●				AG 2021	9	62
John Carrafiell	Associé Gérant de BentallGreenOak		55	Américaine	1		●			AG 2021	6	60
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Investisseur et membre du Comité exécutif de Kayros		48	Française	0		●		●	AG 2022	5	60
Steven Fivel	Directeur juridique de Simon Property Group, Inc.		60	Américaine	0	●		●	●	AG 2021	9	62
Robert Fowlds	Consultant senior en immobilier et finance		59	Anglaise	2	●				AG 2021	3	100
Stanley Shashoua	Directeur des investissements de Simon Property Group, Inc.		50	Américaine	0	●	●		●	AG 2023	6	60
Catherine Simon	Anciennement Directrice Générale France et Belgique des fonds immobiliers Europe du groupe Carlyle		56	Française	0	●		●		AG 2023	8	60
Rose-Marie Van Lerberghe <i>Vice-Présidente du Conseil</i>	Administratrice de CNP Assurances et Bouygues		74	Française	2			●	●	AG 2022	9	100
Florence Von Erb	Représentante d'Amfamer (ONG) aux Nations Unies et anciennement Managing Director de Adair Capital		61	Française	1		●		●	AG 2023	5	150

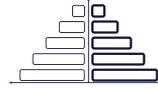
(a) Le mandat exercé au sein de la Société n'est pas pris en compte dans le calcul.

(b) À la date de la prochaine Assemblée Générale, soit le 17 juin 2021.



5

**MEMBRES DU CONSEIL
DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE**



58

**ÂGE MOYEN DES MEMBRES
DU CONSEIL AU 31/12/2020**



56 %

**MEMBRES DU CONSEIL
INDÉPENDANTS**



44 %

**FEMMES PARMI
LES MEMBRES DU CONSEIL**

Examen de la composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance examine régulièrement, dans le cadre de la revue de sa composition et des propositions de nomination ou renouvellement faites à l'Assemblée Générale, la situation individuelle de ses membres, au regard notamment de :

- la compétence et l'expérience qu'ils apportent aux travaux du Conseil et des comités ;
- leur disponibilité et leur assiduité aux réunions ainsi que leur implication ;
- leur situation au regard d'éventuels conflits d'intérêts et leur indépendance ;
- leur contribution à la diversité du Conseil, tant en matière de qualifications, d'âge, de genre, de nationalité, d'ancienneté au sein du Conseil que d'expérience professionnelle.

Compte tenu des éléments présentés ci-après et au regard des critères susvisés, la composition du Conseil de surveillance est satisfaisante. Le Conseil de surveillance reste néanmoins attentif à l'examen de toutes pistes d'amélioration qui pourraient s'avérer pertinentes.

Des compétences et expériences variées et complémentaires

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, notamment digital, expérience managériale).

La diversité et la complémentarité des expériences et des expertises des membres du Conseil de surveillance permettent une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de Klépierre, ainsi qu'une prise de décision éclairée en Conseil de surveillance.

La matrice des compétences des différents membres du Conseil au 31 décembre 2020, telle que revue par le Comité des nominations et des rémunérations, figure ci-dessous.

Nom	Expérience internationale	Secteur immobilier	Finance	Retail	Expérience managériale	Ressources humaines et gouvernance	Digital
David Simon	X	X	X	X	X	X	
John Carrafiell	X	X	X		X	X	
Béatrice de Clermont-Tonnerre	X		X		X		X
Steven Fivel	X	X	X		X	X	
Robert Fowlds	X	X	X		X		
Stanley Shashoua	X	X	X	X	X		
Catherine Simoni	X	X			X	X	
Rose-Marie Van Lerberghe			X		X	X	
Florence Von Erb	X		X		X		

Disponibilité et assiduité

Les membres du Conseil de surveillance sont disponibles et assidus, comme en témoignent les taux de présence individuels aux réunions du Conseil et de ses comités spécialisés, rappelés dans les biographies ci-dessus.

Conflits d'intérêts et indépendance des membres du Conseil de surveillance

Conflit d'intérêts

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 d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

Régulièrement, les membres du Conseil de surveillance reçoivent un questionnaire développant de multiples exemples possibles de conflit d'intérêts en les invitant à déclarer les situations les concernant pouvant représenter un conflit d'intérêts, même potentiel, à l'égard de Klépierre.

L'analyse menée par le Conseil de surveillance en décembre 2020 l'a conduit à estimer qu'aucun de ses membres n'était en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, ni n'entretenait, directement ou indirectement, des relations d'affaires avec Klépierre. Depuis cette date, une seule situation de conflit d'intérêts potentiel a été portée à la connaissance de la Société étant précisé que le membre du Conseil de Surveillance concerné s'est abstenu de participer aux délibérations et de voter.

Par ailleurs, Klépierre n'a connaissance d'aucun arrangement ou accord avec ses principales parties prenantes, en vertu duquel un membre de son Conseil de surveillance aurait été nommé mandataire social d'une autre entité.

Indépendance

L'indépendance des membres du Conseil de surveillance est appréciée au regard de la définition prévue dans le Code AFEP-MEDEF.

Cet examen est réalisé annuellement par le Comité des nominations et des rémunérations au regard des questionnaires individuels d'indépendance soumis aux membres du Conseil de surveillance (voir tableau ci-après au titre de 2020). Les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations sont ensuite communiquées au Conseil de surveillance qui examine alors la situation de chacun des membres du Conseil de surveillance.

S'agissant du critère spécifique des relations d'affaires, un examen spécifique est effectué 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 contrôle 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 du présent document, 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.

Le tableau ci-après présente les résultats de la revue 2020 de la qualification d'indépendance des membres du Conseil de surveillance :

Noms	Critères							
	Statut de salarié ou de mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années au sein du Groupe	Mandats croisés	Relation d'affaires	Lien familial proche avec un mandataire social	Relation de commissariat aux comptes au cours des 5 dernières années	Membre du Conseil de surveillance depuis plus de 12 ans	Perception d'une rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de Klépierre	Membres représentant des actionnaires importants de Klépierre
D. Simon <i>Non indépendant</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
R.-M. Van Lerberghe <i>Indépendante</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
J. Carrafiell <i>Indépendant</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
B. de Clermont-Tonnerre <i>Indépendante</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
S. Fivel <i>Non indépendant</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
R. Fowlds <i>Non indépendant</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
S. Shashoua <i>Non indépendant</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
C. Simoni <i>Indépendante</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
F. Von Erb <i>Indépendante</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non

Le Conseil de surveillance a constaté que cinq membres sur neuf sont indépendants, soit une proportion de 56 % de membres indépendants au sein du Conseil.

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, au regard de l'évaluation effectuée par le Conseil de surveillance et du Code AFEP-MEDEF, figure 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
Steven Fivel	Non	Non
Robert Fowlds	Non	Non
Stanley Shashoua	Non	Non
Catherine Simoni	Oui	Oui
Rose-Marie Van Lerberghe	Oui	Oui
Florence Von Erb	Oui	Oui

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 le soin, l'indépendance et l'objectivité nécessaires, au regard des enjeux et de la stratégie du Groupe.

Diversité

Une représentation équilibrée des femmes et des hommes

Le Conseil de surveillance est composé de quatre femmes sur neuf membres, soit une proportion de 44 %, ce qui est supérieur au ratio

minimum de 40 % prévu par les dispositions du Code de commerce et les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Cette mixité se retrouve également dans la composition de ses comités.

Une forte dimension internationale

La Société s'attache à refléter l'environnement international dans lequel le Groupe exerce ses activités. Le Conseil de surveillance comprend ainsi trois nationalités différentes (américaine, britannique et française) et est composé de cinq membres de nationalité étrangère (David Simon, John Carrafiell, Steven Fivel, Robert Fowlds et Stanley Shashoua).

Évolution de la composition du Conseil de surveillance au cours des exercices 2020 et 2021

Changements intervenus en 2020

Départs/nominations/renouvellements intervenus au cours de l'exercice 2020	
Stanley Shashoua	Mandat renouvelé pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2020
Catherine Simoni	Mandat renouvelé pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2020
Florence Von Erb	Mandat renouvelé pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2020

Mandats des membres du Conseil de surveillance arrivant à échéance en 2020

Leur mandat venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 juin 2021, David Simon, John Carrafiell, Steven Fivel et Robert Fowlds se sont portés candidats à leur propre succession.

Après examen de la situation individuelle de ces quatre membres et compte tenu de leurs compétences, de la qualité de leurs apports aux travaux du Conseil de surveillance et des comités dont ils sont membres, de leur bonne compréhension des enjeux du Groupe et de leur forte assiduité, tant le Comité des nominations et des rémunérations que le Conseil de surveillance sont favorables au renouvellement de leur mandat comme suit :

- **David Simon** : il est proposé à l'Assemblée Générale du 17 juin 2021 de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de David Simon pour une durée de trois ans à compter de ladite assemblée. En cas de vote favorable à ce renouvellement, le Conseil de surveillance envisage de renouveler son mandat de Président du Conseil de surveillance et de Président et de membre du Comité des investissements ;

- **John Carrafiell** : il est proposé à l'Assemblée Générale du 17 juin 2021 de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de John Carrafiell pour une durée de trois ans à compter de ladite assemblée. En cas de vote favorable à ce renouvellement, le Conseil de surveillance envisage de renouveler son mandat de Président et de membre du Comité d'audit ;

- **Steven Fivel** : il est proposé à l'Assemblée Générale du 17 juin 2021 de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Steven Fivel pour une durée de trois ans à compter de ladite assemblée. En cas de vote favorable à ce renouvellement, le Conseil de surveillance envisage de renouveler son mandat de Président et de membre du Comité du développement durable, de membre du Comité des investissements et de membre du Comité des nominations et des rémunérations ;

- **Robert Fowlds** : il est proposé à l'Assemblée Générale du 17 juin 2021 de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Robert Fowlds pour une durée de trois ans à compter de ladite assemblée. En cas de vote favorable à ce renouvellement, le Conseil de surveillance envisage de renouveler son mandat de membre du Comité des investissements.

Le tableau ci-après récapitule les changements envisagés en 2021 dans la composition du Conseil de surveillance :

Date	Départ	Nomination	Renouvellement
17 juin 2021	Sans objet	Sans objet	David Simon
17 juin 2021	Sans objet	Sans objet	John Carrafiell
17 juin 2021	Sans objet	Sans objet	Steven Fivel
17 juin 2021	Sans objet	Sans objet	Robert Fowlds

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 17 juin 2021 des renouvellements susvisés, la composition du Conseil de surveillance continuerait à présenter les caractéristiques suivantes :

Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2021	
Taux d'indépendance	56 %
Taux de féminisation	44 %
Taux de membres du Conseil de surveillance de nationalité étrangère	56 %

6.1.1.2 Fonctionnement du Conseil de surveillance

Le fonctionnement du Conseil de surveillance de la Société sont régis par les dispositions légales et réglementaires applicables, ainsi que par les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil de surveillance⁽¹⁾.

Réunions du Conseil de surveillance hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Compte tenu de la forme duale de la Société, il est rappelé que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne sont pas membres du Conseil de surveillance, mais ceux-ci sont régulièrement invités à participer aux réunions du Conseil afin d'évoquer les sujets opérationnels et relatifs à l'activité du Groupe. Par ailleurs, le Conseil de surveillance se réunit également hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, en particulier lorsqu'il doit délibérer sur leur qualité de mandataire, ou encore sur leur rémunération.

Des échanges et contacts informels entre les membres du Conseil de surveillance, auxquels ne participent pas les membres du Directoire, ont également lieu ponctuellement au cours de chaque exercice.

Missions du Président et du Vice-Président du Conseil de surveillance

Le Président du Conseil, en plus des missions qui lui sont conférées par la loi, veille au bon fonctionnement du Conseil. Notamment, le Président du Conseil s'assure qu'une culture d'ouverture et de transparence règne au sein du Conseil afin de permettre des débats éclairés. En particulier, le Président du Conseil veille à ce que les membres du Conseil reçoivent l'information adéquate en amont de chaque réunion du Conseil de manière à garantir l'efficacité des débats et des délibérations. Le Président s'assure également régulièrement que les membres du Conseil disposent d'une formation adéquate en vue de la réalisation de leur mission.

(1) Les statuts de la Société et le règlement intérieur de son Conseil de surveillance sont disponibles sur le site internet de Klépierre www.klepierre.com.

Par ailleurs, le Président du Conseil échange avec les membres du Directoire sur les objectifs stratégiques et/ou sensibles du Groupe (notamment ceux relatifs aux orientations du Groupe, son organisation, tant sous un angle opérationnel qu'en termes de performances et d'objectifs, en particulier en matière environnementale), les projets significatifs de croissance externe, les opérations financières importantes ou l'information financière du Groupe. Lorsque certaines décisions nécessitent l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, le Président peut être appelé à assister le Directoire dans les travaux préparatoires de ces différents projets. Ainsi, et dans ce cadre, en 2020 comme par le passé, le Président a été appelé à mettre au service du Groupe et du Directoire sa connaissance du secteur, son expérience et sa vision.

Dans certaines circonstances, le Président peut être ponctuellement amené à incarner le Groupe dans le cadre de contacts avec certains locataires, actionnaires importants, prestataires ou partenaires du Groupe.

Conformément aux statuts de la Société, le Vice-Président du Conseil de surveillance préside les réunions du Conseil de surveillance et les Assemblées Générales en l'absence du Président du Conseil de surveillance.

Dialogue avec les actionnaires

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, les membres du Conseil de surveillance peuvent être amenés à dialoguer directement avec les actionnaires de la Société, afin d'explicitier les positions prises par le Conseil de surveillance dans ses domaines de compétence.

Évaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil veille à procéder périodiquement à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi qu'à ceux de ses comités. Un débat est organisé par le Conseil sur ce sujet une fois par an et une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans.

Il s'agit, comme le requiert le Code AFEP-MEDEF, de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et d'apprécier la contribution effective de chaque membre du Conseil aux travaux dudit Conseil. Il est rendu compte des conclusions de ces évaluations dans le document universel d'enregistrement, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année du contenu des évaluations et, le cas échéant, de leurs suites.

Pour rappel, le Conseil de surveillance de Klépierre avait été évalué formellement fin 2019, par le biais de questionnaires comportant plus de 25 questions, adressés aux membres du Conseil de surveillance. Les conclusions de ces évaluations ont été présentées dans le document universel d'enregistrement 2019 (page 233).

Lors de sa réunion du 16 février 2021, les membres du Conseil de surveillance ont exprimé leur satisfaction globale concernant le fonctionnement du Conseil et des comités. Les membres ont relevé

que les débats au sein du Conseil et des comités étaient de qualité et s'effectuaient dans le cadre d'un dialogue ouvert et serein permettant à chaque membre d'exprimer son point de vue. Le Président du Conseil a exprimé sa satisfaction concernant la qualité des travaux effectués par les comités spécialisés ainsi que des comptes rendus faits au Conseil. Par ailleurs, il a salué le taux d'assiduité des différents membres, qui témoigne de leur implication dans le fonctionnement des organes de gouvernance de Klépierre.

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 du Groupe, son activité et ses métiers.

Tout d'abord, 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 de la gestion de centres, de la finance et de l'investissement, de la commercialisation 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 en des visites de sites et des échanges avec différents opérationnels. Les nouveaux membres du Conseil se voient également dispenser une formation à l'outil « Diligent Board Books » afin de leur permettre de maîtriser ce dispositif de suivi des dossiers du Conseil.

Au cours de leur mandat, au titre de la formation continue, les membres du Conseil de surveillance qui le souhaitent peuvent bénéficier :

- d'une formation juridique leur permettant de bien cerner leurs droits et obligations générales ou particulières mises à leur charge, tels que résultant notamment des textes légaux ou réglementaires, des statuts, du règlement intérieur ainsi que de tout autre texte à valeur contraignante ;
- de la visite d'un ou plusieurs actifs immobiliers en compagnie d'un opérationnel afin de mieux appréhender les métiers de l'entreprise.

Sélection de nouveaux membres du Conseil de Surveillance

En cas de vacance d'un ou plusieurs membres indépendants, il appartient au Comité des nominations et des rémunérations de faire des propositions au Conseil de Surveillance, après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte en vue de parvenir à une composition équilibrée du Conseil. À cet effet, le Comité des nominations et des rémunérations organise une procédure destinée à sélectionner les futurs membres indépendants et réalise toute étude qu'il estime pertinente à cet effet.

Travaux du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2020

Le Conseil s'est réuni ou a été consulté huit fois au cours de l'exercice 2020, avec un taux moyen de participation de ses membres de 94 %.

Lors des réunions du Conseil, les Présidents des comités ont rendu compte de leurs missions et présenté les recommandations des comités sur les sujets relevant de leur compétence.

Les principaux points débattus par le Conseil de surveillance en 2020 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Politique financière, reporting budgétaire et comptable, dividende	<ul style="list-style-type: none"> Revue des travaux du Comité d'audit Examen des comptes sociaux et consolidés au 31/12/2019 et documents y afférents Examen des comptes consolidés au 30/06/2020 et documents y afférents Revue des rapports d'activité trimestriels du Directoire Points sur le budget 2020 Adoption du budget 2021 Revue de la politique financière du Groupe Examen de la situation financière du Groupe (actif net réévalué, endettement) Proposition d'affectation du résultat à l'Assemblée Générale 2020 Consultation des documents de gestion prévisionnelle Revue de tous les rapports du Directoire prévus par la loi
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Revue des impacts stratégiques et financiers liés à l'épidémie de Covid-19
Investissements/désinvestissements et autorisations données au Directoire	<ul style="list-style-type: none"> Revue des travaux du Comité des investissements Autorisation de cession d'actifs en France Examen des conventions réglementées conclues et autorisées par le Conseil de surveillance au cours des exercices précédents et qui se sont poursuivies Autorisations des cautions, avals et garanties
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Revue des travaux du Comité des nominations et des rémunérations Revue de la composition du Conseil de surveillance et de ses comités Proposition de renouveler les mandats de membres du Conseil de surveillance Nomination d'un membre au Directoire Point annuel sur le fonctionnement du Conseil et des comités Adoption du rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise Préparation de l'Assemblée Générale annuelle appelée à se prononcer sur les comptes 2019 Modification des règlements intérieurs du Comité du développement durable, du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité des investissements Approbation de la procédure interne de sélection des membres du Directoire en vue de promouvoir la parité hommes/femmes Approbation de la charte interne relative à la qualification d'une convention Approbation de la procédure interne applicable aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales
Politique de rémunération et suivi des talents	<ul style="list-style-type: none"> Adoption de la politique de mixité Klépierre Revue annuelle de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les hommes et les femmes Examen de la situation et de la rémunération des membres du Directoire Adoption de mesures exceptionnelles de réduction de la rémunération des membres du Directoire, dans le contexte de l'épidémie Covid-19 Définition de la politique de rémunération Émission des plans d'actions de performance 2020

6.1.2 Comités spécialisés

Pour exercer ses missions, le Conseil de surveillance a institué quatre comités spécialisés dont les comptes rendus sont transmis au Conseil de surveillance en amont de ses réunions. 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.

6.1.2.1 Comité des investissements

Composition du Comité des investissements

Ce Comité est composé au minimum de trois membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du présent document ainsi que, le cas échéant, les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours du dernier exercice clos :

Noms	Modifications intervenues au cours du dernier exercice clos
David Simon, Président	Sans objet
Robert Fowlds	Sans objet
Steven Fivel	Sans objet
Stanley Shashoua	Sans objet
Catherine Simoni	Sans objet

Missions et fonctionnement du Comité des investissements

Les missions et le fonctionnement du Comité des investissements sont décrits dans son règlement intérieur, publié sur le site www.klepierre.com.

Travaux du Comité des investissements

En 2020, le Comité des investissements s'est réuni ou a été consulté trois fois, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %.

Les principaux points débattus au cours des réunions 2020 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Désinvestissements	<ul style="list-style-type: none"> Examen de diverses cessions d'actifs immobiliers et recommandations à ce titre
Revue générale et suivi	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des transactions approuvées par le Conseil de surveillance Revue des transactions majeures sur des actifs de commerces en Europe

6.1.2.2 Comité d'audit

Composition du Comité d'audit

Ce Comité est composé au minimum de trois et au maximum de cinq membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du présent document ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours du dernier exercice clos :

Noms	Modifications intervenues au cours du dernier exercice clos
John Carrafiell, Président	Sans objet
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Sans objet
Stanley Shashoua	Sans objet
Florence Von Erb	Sans objet

La proportion de membres indépendants est de 75 %, dont le Président.

Travaux du Comité d'audit

En 2020, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, avec un taux de participation de ses membres de 100 %.

Les principaux points débattus au cours des réunions 2020 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Politique financière, reporting budgétaire et comptable	<ul style="list-style-type: none"> Examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, revue des événements postérieurs significatifs et de leurs impacts, revue des engagements hors bilan et des risques Revue des principaux litiges pour s'assurer de leur correcte transcription comptable Point en matière fiscale Compte rendu de la campagne d'expertises immobilières Suivi des indicateurs et des ratios financiers (EPRA notamment) Proposition de distribution du dividende Mandats des Commissaires aux comptes et revue du budget des honoraires Examen des conclusions de l'audit légal des Commissaires aux comptes et la déclaration d'indépendance de ces derniers Mises à jour régulières des évolutions comptables, fiscales et réglementaires
Audit, contrôle interne et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> Revue du plan d'actions 2020 en matière de contrôle interne (gestion des risques, audit et contrôle internes, déontologie et conformité) Examen des conclusions des Commissaires aux comptes relatives à l'audit interne 2020 Validation du plan d'audit interne 2021
Points spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation annuelle du fonctionnement du Comité d'audit Revue de la politique de provisionnement des créances dans le cadre de la crise du Covid et de l'application de la norme IFRS 16

Formation des membres du Comité d'audit

Les membres du Comité d'audit reçoivent, lors de leur nomination et à leur demande, une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de la Société.

6.1.2.3 Comité des nominations et des rémunérations

Composition du Comité des nominations et des rémunérations

Ce Comité est composé au minimum de deux membres désignés par le Conseil parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du présent document ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours du dernier exercice clos :

Noms	Modifications intervenues au cours du dernier exercice clos
Catherine Simoni, Président	Sans objet
Steven Fivel	Sans objet
Rose-Marie Van Lerberghe	Sans objet

La proportion de membres indépendants est de 66,67 %, dont le Président.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations

En 2020, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni ou a été consulté six fois, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %.

Les principaux points débattus au cours des réunions 2020 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Examen de la composition du Conseil et des Comités spécialisés Examen de la composition du Directoire Revue de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance et étude des éventuelles relations d'affaires Évaluation du Conseil de surveillance Mise à jour du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux de Klépierre et des principaux cadres dirigeants Préparation de la politique de mixité Klépierre
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> Revue de la situation des membres du Directoire et détermination de leur rémunération Étude sur l'appréciation des critères quantitatifs de performance du Directoire dans le contexte du Covid-19 Définition de la politique de rémunération Examen des plans d'attribution d'actions gratuites 2020 Examen des taux d'acquisition définitifs des actions de performance (pour les plans d'actions de performance arrivés à échéance)

6.1.2.4 Comité du développement durable

Composition du Comité du développement durable

Ce Comité est composé au minimum de deux membres désignés par le Conseil parmi ses membres. Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du présent document ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours du dernier exercice clos :

Noms	Modifications intervenues au cours du dernier exercice clos
Steven Fivel, Président	Sans objet
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Sans objet
Stanley Shashoua	Sans objet
Rose-Marie Van Lerberghe	Sans objet
Florence Von Erb	Sans objet

Missions et fonctionnement du Comité du développement durable

Les missions et le fonctionnement du Comité du développement durable sont décrits dans son règlement intérieur, publié sur le site www.klepierre.com.

Missions et fonctionnement du Comité des nominations et des rémunérations

Les missions et le fonctionnement du Comité des nominations et des rémunérations sont décrits dans son règlement intérieur, publié sur le site www.klepierre.com.

Une bibliothèque virtuelle (disponible sur la plateforme « Diligent Board Books »), recensant les publications pertinentes en matière de rémunérations et de gouvernance, est mise à la disposition des membres du Comité des nominations et des rémunérations et est actualisée régulièrement. Ainsi, ces derniers ont un accès facilité aux rapports et actualités de l'AMF, de l'AFEP et du MEDEF, du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, de l'OCDE ainsi qu'aux politiques de vote des principaux *proxy advisors* et investisseurs, aux benchmarks et à diverses études d'experts et de spécialistes.

Travaux du Comité du développement durable

En 2020, le Comité du développement durable s'est réuni trois fois, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %.

Les principaux points débattus au cours des réunions 2020 ont trait aux problématiques suivantes :

- résumé de la performance « Act for Good » 2019 et présentation des résultats RSE 2019 : *Act for the Planet*, *Act for Territories* et *Act for People* ;
- présentation de la performance « Act for Good » 2020 ;
- présentation de la feuille de route « neutralité carbone » ;
- présentation du projet « ISO 14001 » ;
- étude d'un benchmark des performances RSE de Klépierre au regard de la performance d'un panel de comparables.

6.1.3 Directoire

Le Directoire est l'instance collégiale de direction de Klépierre chargée des missions prévues par le Code de commerce et les statuts de la Société, dont la gestion des affaires du Groupe dans le respect des objectifs financiers fixés mais également de la stratégie ou de l'évolution de la stratégie définie en lien avec le Conseil de surveillance. Ses membres sont collectivement responsables de la gestion de Klépierre.

6.1.3.1 Composition et fonctionnement du Directoire

Les dispositions applicables à la composition et au fonctionnement du Directoire sont celles prévues par le Code de commerce ainsi que les statuts, disponibles sur le site internet de la Société : www.klepierre.com.

À la date du présent document, le Directoire est composé des trois membres suivants, chacun étant domicilié professionnellement au 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris :

- Jean-Marc Jestin, Président du Directoire ;
- Jean-Michel Gault, membre du Directoire et Directeur Financier ; et
- Beñat Ortega, membre du Directoire et Directeur des opérations.

Biographies des membres du Directoire en fonction ⁽¹⁾



JEAN-MARC JESTIN

PRÉSIDENT ET MEMBRE DU DIRECTOIRE

Âge : 52 ans

Diplôme : Diplômé de HEC

Nationalité : française

 **Nombre d'actions Klépierre :** 89 646

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 (en qualité de Président et de membre du Directoire) :
22 juin 2019-21 juin 2022

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 Ivanhoé 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.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Klépierre

- Mandats dans diverses filiales ^(a)

Hors Klépierre

- Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- Néant

(a) Aucune rémunération n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans les filiales du Groupe.

(1) Conformément à l'annexe I du règlement délégué UE 2019/280, 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-MICHEL GAULT

MEMBRE DU DIRECTOIRE

Âge : 60 ans

Diplôme : Diplômé de l'École supérieure de commerce de Bordeaux

Nationalité : française



Nombre d'actions

Klépierre : 75 605

Date de première nomination :

1^{er} juin 2005

Dates de début et fin de mandat :

22 juin 2019-21 juin 2022

PARCOURS PROFESSIONNEL

Jean-Michel Gault est membre du Directoire de Klépierre depuis le 1^{er} juin 2005. Il 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.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Klépierre

- Mandats dans diverses filiales ^(a)

Hors Klépierre

- Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- Néant

(a) Aucune rémunération n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans les filiales du Groupe.



BEÑAT ORTEGA

MEMBRE DU DIRECTOIRE

Âge : 40 ans

Diplôme : École centrale Paris

Nationalité : française



Nombre d'actions

Klépierre : 6 011

Date de première nomination (en qualité de membre du Directoire) :

16 novembre 2020

Dates de début

et fin de mandat :

16 novembre 2020-

21 juin 2022

PARCOURS PROFESSIONNEL

Beñat Ortega est membre du Directoire de Klépierre depuis le 16 novembre 2020. Il a été nommé Directeur des opérations du Groupe en novembre 2016. À ce titre, il supervise les activités opérationnelles de Klépierre dans les pays où le Groupe est implanté. Beñat Ortega a débuté sa carrière en 2002 en qualité d'analyste au sein de la Royal Bank of Scotland, avant de rejoindre Unibail-Rodamco où il a occupé plusieurs fonctions dans les domaines des investissements et de l'asset management. Il a rejoint Klépierre en novembre 2012 en tant que Directeur adjoint Groupe des opérations.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Klépierre

- Mandats dans diverses filiales ^(a)

Hors Klépierre

- Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- Néant

(a) Aucune rémunération n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans les filiales du Groupe.

Conflit d'intérêts et indépendance

Les membres du Directoire doivent solliciter l'avis du Conseil de surveillance avant d'accepter tout 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.

À la date du présent document et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs, à l'égard de Klépierre, de l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs. En outre :

- 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, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- aucune mise en cause 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 déchu du droit d'exercer par un tribunal 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.

Par ailleurs, Klépierre n'a connaissance d'aucun arrangement ou accord avec ses principales parties prenantes, en vertu duquel un quelconque membre de son Directoire aurait été nommé mandataire social d'une entité extérieure au Groupe.

6.1.3.2 Travaux du Directoire en 2020

Les principaux points soumis au Directoire en 2020 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Investissements/ désinvestissements et mise en œuvre de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Étude de projets de développement, d'investissements, de désinvestissements, d'extensions, de rénovations et de restructurations Opérations de structuration financière intra-Groupe
Politique financière du Groupe, performance et reporting financiers	<ul style="list-style-type: none"> Préparation et approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et des comptes semestriels de l'exercice 2020 Rapports de gestion trimestriels Préparation et suivi des budgets Politique de distribution du Groupe et décisions relatives au paiement du dividende Annulations d'actions Opérations de restructuration intra-Groupe Restructuration des lignes de crédit renouvelables du Groupe Politique de couverture de taux d'intérêt Émission de cautions, avals et garanties
Opérations du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Revue de la performance des actifs du portefeuille Suivi de la relation commerciale avec les principaux clients du Groupe notamment dans le cadre de la crise du Covid-19 Revue, validation, pilotage des dépenses de fonctionnement et des dépenses d'investissement du portefeuille Déploiement de nouveaux outils de gestion opérationnels Suivi des objectifs RSE de la politique Act for Good®
Contrôle interne et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> Préparation du plan d'audit Revue des principaux risques du Groupe
Gouvernance et déontologie	<ul style="list-style-type: none"> Revue de la charte de déontologie (en matière boursière) Gestion des listes d'initiés et préparation des réunions du comité dédié à l'information privilégiée Revue de la procédure interne de gestion de l'information privilégiée Nomination de deux membres au Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise Klépierre Mercury Revue annuelle des conventions libres en application de la charte interne, établie conformément à la loi du 22 mai 2019 dite loi « Pacte » Définition d'objectifs de mixité et d'un plan d'actions, dans le cadre de la préparation de la politique de mixité de Klépierre
Rémunération et ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Revue annuelle des rémunérations et des talents Attribution d'actions de performance Poursuite de la politique d'engagement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
Relations avec les actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> Communication avec les investisseurs et <i>roadshows</i> Préparation et convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires Établissement du document universel d'enregistrement

6.1.3.3 Équipe de direction

Le Directoire est entouré d'une équipe de direction dénommée « Corporate Management Team » ou « CMT » qui se réunit tous les 15 jours pour :

- discuter de toutes les opérations relatives à l'organisation du Groupe ;
- favoriser les échanges entre les directions opérationnelles et les fonctions *corporate* dans le domaine des opérations, de la finance, des systèmes d'information, du juridique, des ressources humaines, etc.

La *Corporate Management Team* est composée des membres suivants :

- le Secrétaire Général ;
- la Directrice juridique ;
- la Directrice du développement ;
- le Directeur des investissements ;
- le Directeur général des centres commerciaux France et Belgique ;
- la Directrice des ressources humaines ;
- la Directrice de la commercialisation Groupe ;
- le Directeur financier adjoint.



43 ans

Âge moyen des membres du CMT



50 %

Pourcentage de femmes au CMT

En outre, afin de renforcer le fonctionnement collaboratif du Groupe, tous les directeurs pays et les équipes *corporate* opérationnelles sont réunis régulièrement par le Directeur des opérations au sein d'un Comité (dénommé « Group Operations Management Team » ou « GOMT ») où sont partagées les meilleures pratiques du Groupe en matière de mise en œuvre de la stratégie, d'organisation opérationnelle, de gestion des actifs, de marketing, de commercialisation, de maintenance, et de sûreté/sécurité. Y sont également traités la performance opérationnelle des pays et l'avancement des projets de développement.

6.1.3.4 Politique de mixité au sein des instances dirigeantes

Le secteur immobilier étant historiquement peu mixte en France, la représentation des femmes dans l'encadrement supérieur de Klépierre a longtemps été faible. Le Groupe prend des décisions qui permettent de faire progresser l'égalité femmes-hommes non seulement au sein de l'équipe de direction, mais plus largement dans les postes à plus forte responsabilité.

En 2020, le Conseil de surveillance a approuvé la politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes de Klépierre, conformément à la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et en application du paragraphe 7 du Code AFEP-MEDEF. Cette politique comporte deux objectifs de mixité définis par le Directoire, lesquels doivent être chacun atteints à court et moyen termes ainsi qu'un plan d'actions dédiées :

- un objectif visant à faire augmenter la représentation des femmes au sein de l'équipe de direction du Groupe (entendue comme le Directoire et la *Corporate Management Team*) à court et moyen termes : l'objectif de Klépierre est d'atteindre une proportion de femmes supérieure à 30 % d'ici au 31 décembre 2022 et une proportion de femmes de 40 % d'ici au 31 décembre 2025 ;
- un objectif visant à faire augmenter la représentation des femmes concernant les 100 postes à plus forte responsabilité ⁽¹⁾ au sein du Groupe à court et moyen termes : l'objectif de Klépierre est d'atteindre une proportion de femmes supérieure à 30 % au 31 décembre 2023 et d'une proportion de femmes de 40 % d'ici au 31 décembre 2026.

Avec la mise en œuvre de sa politique de mixité, Klépierre souhaite conjuguer objectifs chiffrés et transformation culturelle. Convaincue de la nécessité d'accompagner la féminisation des instances dirigeantes, Klépierre a défini des mesures s'inscrivant dans un cadre global d'approche volontariste de diversité et de transformation des cultures pour retenir et identifier les talents féminins. C'est pourquoi Klépierre a déployé un plan se déclinant autour des thématiques suivantes : carrière, parentalité, égalité salariale, formation, accompagnement et développement, communication, réseaux et participation ou création d'événements dédiés. Pour chaque thématique sont définies diverses actions concrètes avec, le cas échéant, une enveloppe budgétaire dédiée.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Directoire informera annuellement le Conseil des résultats obtenus. Le Conseil en rendra compte dans le document universel d'enregistrement, de telle sorte que les actionnaires seront tenus informés chaque année des progrès réalisés en matière de mixité ou, le cas échéant, des raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier.

Directoire

Conformément à l'article L. 225-58 du Code de commerce, Klépierre a établi une procédure interne de sélection des membres du Directoire en vue de promouvoir la parité hommes/femmes. Cette procédure, qui a été préparée par le Comité des nominations et des rémunérations, avec l'appui du Directoire et de la Direction juridique du Groupe, a été approuvée par le Conseil de surveillance, le 4 février 2020. Elle détaille les actions à mener afin de s'assurer, lors de la soumission au Conseil de surveillance de candidatures au Directoire, de la présence d'une personne de chaque sexe parmi les candidats.

Corporate Management Team

À la date du présent document, la proportion des femmes au sein de la *Corporate Management Team* est de 50 % alors qu'elle n'était que de 25 % au jour du dépôt du précédent document universel d'enregistrement.

Cette féminisation de la *Corporate Management Team* s'inscrit dans la politique de mixité de Klépierre et permet d'atteindre 36 % de femmes au sein de l'équipe de direction dans son ensemble (Directoire et *Corporate Management Team*).

Postes à plus forte responsabilité

Au niveau du Groupe, parmi les 100 postes à plus forte responsabilité se trouvaient 22 femmes au 31 décembre 2020 ⁽²⁾.

En effet, depuis plusieurs années maintenant, Klépierre favorise les promotions internes pour ses recrutements, y compris pour les postes d'encadrement supérieur. Dans cette perspective, accroître encore la part des femmes dans l'encadrement supérieur du Groupe suppose de constituer un vivier de talents féminins dans les métiers et aux niveaux hiérarchiques qui mènent aux postes à plus forte responsabilité.

C'est la raison pour laquelle en France, pays qui couvre plus de 40 % des effectifs du Groupe, dans l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signé avec les partenaires sociaux le 31 juillet 2017, le Groupe s'est notamment engagé à accroître la part de femmes dans les fonctions cœurs de métier (*asset management*, commercialisation, direction de centre).

En outre, un plan d'actions est mis en œuvre au titre de la politique de mixité de Klépierre présentée ci-dessus, comportant diverses mesures dont notamment l'analyse et la correction systématique des écarts de rémunération constatés, le cas échéant, entre les femmes et les hommes occupant des postes équivalents dans le cadre du processus annuel de revue des rémunérations (aucun écart de rémunération significatif n'ayant été constaté en France depuis 2015) ou encore l'organisation d'une revue annuelle de talents féminins afin de mieux identifier les collaboratrices à potentiel (niveaux N-1 et N-2 du CMT et du GOMT) en demande d'évolution professionnelle, de leur proposer des opportunités de carrière ou des actions de développement ciblées.

(1) Définis comme les 100 postes les mieux rémunérés du Groupe, en parité de pouvoir d'achat.

(2) Aux termes de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, les 10 % de postes à plus forte responsabilité comptent 32 femmes sur 110 postes au total, soit une proportion de 29 % au 31 décembre 2020. Cet indicateur a progressé favorablement puisque la proportion de femmes parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité était de 25 % au 31 décembre 2019.

Plan de succession

Le plan de succession de Klépierre concerne tant les mandataires sociaux exécutifs que les principaux cadres dirigeants du Groupe. Il a été élaboré par le Secrétaire général, avec l'aide de la Direction des ressources humaines (pour les sujets de succession des principaux cadres dirigeants) et de la Direction juridique, sous la supervision du Directoire. Les dirigeants concernés ont été également impliqués dans la préparation des projets de succession les concernant.

Le Comité des nominations et des rémunérations, étroitement associé à l'élaboration et au suivi du plan de succession, a finalisé sa revue en décembre 2020 dans le cadre de son examen annuel au cours duquel il a vérifié que, dans la mesure du possible, la parité femmes-hommes soit assurée parmi les successeurs envisagés, conformément à la politique de mixité de Klépierre.

Ce plan de succession détaille le rôle et les responsabilités du Comité des nominations et des rémunérations et du Conseil de surveillance en cas de vacances, notamment au niveau du Directoire. Il envisage plusieurs horizons de temps :

- la succession à court terme, en cas de vacance imprévue (empêchement, démission, décès) ;
- la succession à moyen ou long terme (retraite, échéance du mandat).

Le plan contient également une procédure pour l'identification des profils internes à haut potentiel et leur accompagnement, avec notamment l'organisation de formations dédiées pour favoriser le développement des talents de ces personnes.

Il est rappelé que le Groupe s'est également doté d'une procédure de sélection des candidats au Directoire en vue de promouvoir la parité hommes/femmes et d'une procédure d'urgence en cas de vacance imprévue du Directoire.

6.1.3.5 Prévention des délits d'initié/déontologie boursière

En tant que société cotée, Klépierre doit respecter les règles relatives au délit d'initié. Pour prévenir le risque du délit d'initié, le Groupe a adopté une Charte de déontologie boursière qui fait l'objet de mises à jour régulières.

Cette Charte a pour principaux objectifs de :

- définir les informations privilégiées et les règles générales d'utilisation s'y appliquant ;
- identifier les personnes concernées par une information privilégiée ;
- préciser les règles particulières s'appliquant aux personnes détenant une information privilégiée ;

- lister les sanctions applicables en cas de violation des obligations liées à la détention d'une information privilégiée.

Elle s'applique aux mandataires sociaux (le Président du Directoire, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance), aux personnes assimilées et plus généralement aux initiés permanents ainsi qu'aux personnes informées soumises aux fenêtres négatives et aux salariés pouvant avoir accès à des informations privilégiées sur Klépierre ou sur les titres Klépierre.

Aux termes de la Charte, 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.

Les dirigeants ainsi que les personnes informées soumises aux fenêtres négatives s'interdisent d'intervenir à titre personnel sur les titres de Klépierre pendant les périodes suivantes :

- pendant la période de 30 jours calendaires précédant la date de la publication du communiqué de presse relatif aux résultats annuels ;
- pendant la période de 30 jours calendaires précédant la date de la publication du communiqué de presse relatif aux résultats semestriels ;
- pendant la période de 15 jours calendaires précédant la date à laquelle l'information trimestrielle des 1^{er} et 3^e trimestres de l'exercice social est rendue publique.

Cette interdiction perdure jusqu'au lendemain de la publication des informations trimestrielles, semestrielles ou annuelles concernées.

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.

Par ailleurs, les bénéficiaires d'actions de performance sont soumis à des restrictions de cession à l'issue de la période de conservation, dans les conditions visées à l'article L. 22-10-59 du Code de commerce.

En appui de la Charte, des procédures et des fiches pratiques ont été définies par le Groupe. Ces documents sont portés à la connaissance de l'ensemble des dirigeants et des collaborateurs de Klépierre.

Un Comité dédié à l'information privilégiée est constitué depuis 2017. Composé des membres du Directoire, de la Directrice juridique du Groupe et du Directeur de l'audit et du contrôle internes, ce Comité a la responsabilité de qualifier une information de privilégiée, de suivre régulièrement les informations susceptibles d'être qualifiées comme telles et d'établir la liste des personnes initiées pour chaque information privilégiée afin de leur rappeler leurs obligations.

6.2 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

6.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

La présente section sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale mixte du 17 juin 2021, dans le cadre de résolutions spécifiques, et est conforme à l'intégralité des recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération.

6.2.1.1 Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération

Dans l'intérêt social de Klépierre et afin de favoriser sa pérennité, le Conseil de surveillance arrête une politique de rémunération sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations qui prend en compte les principes figurant dans le Code AFEP-MEDEF (exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, benchmark, cohérence, intelligibilité des règles, mesure) et qui permet d'atteindre les objectifs ci-dessous.

Le niveau de rémunération permet 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. La rémunération proposée doit donc être compétitive et en ligne avec les pratiques du marché pour des entreprises comparables. Ainsi, conformément au principe de benchmark recommandé par le Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et des rémunérations procède régulièrement à une revue d'études effectuées par différents experts spécialisés et indépendants sur la base de panels de sociétés de taille semblable et/ou de sociétés opérant dans le même secteur d'activité que Klépierre et ayant une exposition internationale comparable.

La structure de rémunération est équilibrée et prend en compte le périmètre des responsabilités

S'agissant des membres du Conseil de surveillance, leur rémunération comporte une part fixe et une part variable prépondérante, calculée en fonction de leur présence effective aux séances du Conseil et/ou des comités dont ils sont membres.

En ce qui concerne les membres du Directoire, le Conseil de surveillance veille à ce que leur rémunération soit équilibrée dans ses différentes composantes (fixe, variable court terme et variable long terme) qui représentent chacune environ un tiers de la rémunération totale au titre d'une année. Enfin, conformément au paragraphe 25.1.2 du Code AFEP-MEDEF, la rémunération des mandataires sociaux est fonction du travail effectué, de la responsabilité assumée et des missions qui leur sont confiées.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est fondée sur leurs performances

La reconnaissance de la performance des dirigeants mandataires sociaux favorise une adéquation entre leurs intérêts, ceux de Klépierre et ceux des actionnaires. À ce titre, la rémunération globale des membres du Directoire est soumise à des conditions de performance, qu'il s'agisse de la partie variable court terme ou de l'attribution d'actions de performance.

Les critères de performance sont tant financiers qu'opérationnels et extra-financiers. Ils sont liés à l'atteinte d'objectifs divers, en lien notamment avec la stratégie commerciale de Klépierre et à l'aptitude de ses dirigeants à adapter son organisation en fonction de l'environnement et des mutations du marché sur lequel elle évolue.

Ces critères sont régulièrement mis à jour par le Comité des nominations et des rémunérations ainsi que par le Conseil de surveillance.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux prend en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Klépierre

Le Comité des nominations et des rémunérations obtient régulièrement des éléments d'informations utiles sur la politique salariale du Groupe.

En ce qui concerne les membres du Directoire, le Conseil de surveillance s'assure que leur structure de rémunération soit cohérente avec celle applicable aux principaux cadres du Groupe, à savoir qu'elle soit composée de composantes fixe et variable (court terme et long terme). De surcroît, pour leur intéressement long terme, les plans actuellement en vigueur prévoient que les conditions de performance des actions attribuées aux principaux cadres du Groupe sont identiques à celles définies pour les actions attribuées aux membres du Directoire.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance a intégré dans les objectifs de la rémunération variable des membres du Directoire des éléments liés aux conditions d'emploi des salariés du Groupe. Par exemple, sont évaluées, au titre des objectifs de la rémunération variable court terme, les actions en faveur de la diversité et du développement des talents.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux prend en compte les objectifs de Klépierre en matière sociale, sociétale et environnementale afin de favoriser une croissance sur le long terme

Tant la partie variable court terme que la partie variable long terme intègrent des critères extra-financiers en matière sociale, sociétale et environnementale qui sont fixés en cohérence avec les objectifs du Groupe de manière à favoriser un développement pérenne respectueux de l'environnement et dans une approche à long terme.

6.2.1.2 Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération

Chaque début d'année, le Comité des nominations et des rémunérations procède à une revue des différentes composantes de la rémunération des membres du Conseil de surveillance et du Directoire. Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance établit la politique de rémunération qui sera soumise au vote de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre. Un processus identique serait suivi en cas de révision ou de dérogation à la politique de rémunération.

Conseil de surveillance

En application de l'article 17 alinéa 1^{er} des statuts, l'Assemblée Générale fixe le montant de la somme fixe annuelle allouée aux membres du Conseil de surveillance au titre de leurs mandats au sein du Conseil de surveillance et des comités du Conseil de surveillance.

Cette somme annuelle a été fixée par l'Assemblée Générale mixte du 19 avril 2016 à 700 000 euros. Elle est maintenue tant que l'Assemblée

Générale ne la modifie pas. Chaque début d'année, la répartition de la rémunération du Conseil de surveillance entre ses membres au titre de l'année précédente est décidée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, après prise en compte de la nature des mandats occupés par chacun des membres du Conseil et des différents comités et de leur présence effective.

Directoire

Les étapes de détermination de la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire sont présentées dans le tableau ci-dessous, dans un ordre chronologique :

POSTÉRIEUREMENT À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'EXERCICE N-1 ET AU COURS DU PREMIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE N

Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations procède à une analyse des règles de gouvernance applicables et des évolutions en la matière. Il prend notamment connaissance des comptes rendus des rencontres organisées dans le cadre des *roadshows* annuels de gouvernance.

Le Comité émet ensuite ses recommandations au Conseil de surveillance concernant la politique de rémunération, et dans ce cadre, notamment sur les éléments ci-dessous :

- **Structure générale de la rémunération des mandataires sociaux :** le Comité étudie et apprécie chaque année sa pertinence. Il prend en compte l'ensemble des éléments de rémunération dont bénéficient les mandataires sociaux, y compris l'existence de toute indemnité de départ.
- **La rémunération fixe annuelle :** le Comité évalue chaque année son niveau, tant au regard des événements affectant le Groupe que des autres composants de la rémunération.
- **La rémunération variable court terme :**
 - Le Comité évalue le montant de la rémunération variable court terme due au titre de N-1 sur la base des critères de performance fixés par la politique de rémunération.
 - Le Comité émet ensuite des propositions concernant les critères de performance qui seront applicables à la rémunération variable court terme due au titre de l'année N.
- **Les plans d'intéressement long terme :**
 - Chaque année, un débat sur la politique générale d'attribution des actions de performance est organisé au sein du Comité, qui veille à ce que les attributions d'actions de performance concernent un groupe important de bénéficiaires au sein du Groupe. À titre d'information, en 2020, ces attributions ont concerné 10 % du personnel salarié.
 - Le Comité propose ensuite les critères de performance qui seront attachés à la totalité des actions de performance attribuées au sein du Groupe au titre de l'année N, sur la base d'objectifs ambitieux, appréciés sur une période de trois ans.
 - En ce qui concerne les plans arrivés à échéance, le Comité évalue les niveaux de performance atteints au regard des conditions de performance applicables.
 - Le Comité propose enfin un nombre d'actions de performance à allouer au Président du Directoire et aux membres du Directoire au titre de l'année N.
- **Les avantages en nature :** le Comité recense les différents avantages en nature, et les valorise, afin de les intégrer dans son appréciation de la rémunération des dirigeants.

À COMPTER DE FÉVRIER/MARS DE L'EXERCICE N

Conseil de surveillance

Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations et de ses recommandations :

- Le Conseil de surveillance définit la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'année N.
- En ce qui concerne la **rémunération variable court terme au titre de l'année N-1 du Président et des membres du Directoire**, le Conseil évalue leur performance selon les critères quantitatifs et qualitatifs fixés. S'agissant des critères quantitatifs liés à des indicateurs financiers ou boursiers, cette évaluation est faite sur la base des états financiers consolidés arrêtés par le Conseil de surveillance ou de données de marché. S'agissant des critères qualitatifs, cette évaluation est fondée sur le rapport du Comité des nominations et des rémunérations.
- En ce qui concerne **les plans d'intéressement long terme arrivés à échéance**, le Conseil prend acte des niveaux de performance atteints au regard des conditions de performance applicables.

AU COURS DU PREMIER SEMESTRE DE L'EXERCICE N

Assemblée Générale des actionnaires

La politique de rémunération au titre de l'année N est soumise au vote de l'Assemblée Générale (*say-on-pay ex ante*).

Sont également soumis au vote de l'Assemblée Générale la rémunération et les avantages versés au cours de l'année N-1 ou attribués au titre de l'année N-1 (i) à l'ensemble des mandataires sociaux et (ii) à chaque dirigeant mandataire social (*say-on-pay ex post*).

POSTÉRIEUREMENT À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'EXERCICE N

Comité des nominations et des rémunérations puis Conseil de surveillance

Le Comité des nominations et des rémunérations, puis le Conseil de surveillance sur la base des travaux du Comité, dressent un bilan de l'Assemblée Générale (en ce compris, analyse du sens du vote des résolutions, analyse des commentaires des investisseurs et des agences de conseil en vote).

Dans le cadre de l'élaboration de la politique de rémunération, le Comité des nominations et des rémunérations ainsi que le Conseil de surveillance disposent en particulier des moyens suivants :

- **faculté de recourir à des experts spécialisés, indépendants et renommés**, notamment afin de faire réaliser différents benchmarks ;
- **rencontres avec le Secrétaire Général qui supervise les Directions juridique et des ressources humaines du Groupe**, permettant par exemple l'obtention d'éléments d'information concernant les conditions de rémunération et d'emploi des salariés du Groupe ;
- **rencontres avec les investisseurs et les agences de conseil en vote.**

Afin d'éviter les conflits d'intérêts et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF :

- les membres du Directoire n'assistent pas aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations ;
- le Conseil de surveillance délibère sur la rémunération des membres du Directoire hors la présence de ces derniers.

Par ailleurs, les règles relatives à la gestion des conflits d'intérêts visant les membres du Directoire sont exposées en détail en page 278.

6.2.2 Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021

6.2.2.1 Rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2021

Au titre de l'exercice 2021, il est prévu que la somme fixe 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.

La répartition de cette somme annuelle est arrêtée sur la base de critères tenant compte de la nature du mandat exercé au sein du Conseil et/ou de ses comités, en distinguant la qualité de Président, de Vice-Président et de membres, et de la présence effective aux séances de ces organes, selon les modalités suivantes :

Mandats	Rémunération	Total
Président (Conseil et Comités) ou Vice-Président	Part fixe : 22 000 euros par mandat Sont éligibles le Président du Conseil de surveillance, Vice-Président du Conseil de surveillance, Président du Comité d'audit, Président du Comité des investissements, Président du Comité des nominations et des rémunérations et le Président du Comité du développement durable Part variable : N/A	132 000 euros
Membre du Conseil de surveillance	Part fixe : 12 000 euros par mandat de membre du Conseil Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances du Conseil	108 000 euros 224 000 euros
Membre de Comités	Part fixe : N/A Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances des Comités concernés	224 000 euros
TOTAL		688 000 EUROS

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.

Aucun autre élément de rémunération n'est attribuable aux membres du Conseil de surveillance ou de ses Comités, qui n'ont par ailleurs conclu aucun contrat (de travail ou de prestation de service) avec la Société (ni au sein de son Groupe).

6.2.2.2 Rémunération du Président et des membres du Directoire au titre de l'exercice 2021

Sous réserve des résolutions soumises à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 juin 2021 et de leur approbation par les actionnaires, les tableaux ci-dessous présente de manière synthétique puis détaillée les éléments composant la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2021.

Aucun changement dans la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire n'est envisagé au titre de l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2020.

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 juin 2021 de lui consentir la faculté d'adapter ou de modifier, dans des circonstances limitées et encadrées les critères ou la grille de calcul de la rémunération du Président et des membres du Directoire au titre de l'exercice 2021.

Présentation synthétique de la structure de la rémunération du Président et des membres du Directoire et de son évolution au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Rémunération fixe	Rémunération variable court terme	Intéressement long terme			
Rémunération fixe	Critère quantitatif (plafonné à 80 % de la rémunération fixe) + Critères qualitatifs (plafonné à 50 % de la rémunération fixe)	Performance boursière absolue de Klépierre (TSR)	Performance boursière relative par rapport à un panel de sociétés comparables (TSR)	Performance interne (évolution des revenus nets locatifs des centres commerciaux)	Performance RSE
Avantages en nature		10 %	30 %	40 %	20 %
Performance appréciée sur 3 ans, suivie d'une période de conservation de 2 ans					
Condition de détention d'actions					

Élément	Commentaires	Évolution en 2021 par rapport à 2020 ^(a)
Rémunération fixe	La rémunération fixe des membres du Directoire doit rester inchangée jusqu'à l'expiration de leur mandat. Pour mémoire, au cours des dernières années, le Conseil de surveillance a opéré de manière progressive une remise à niveau de la rémunération fixe afin que celle-ci demeure compétitive et pertinente. Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, et à leur initiative, la rémunération fixe du Président du Directoire et du Directeur financier, membre du Directoire, a été réduite de 30 % pour la période du 1 ^{er} avril 2020 au 31 décembre 2020.	Pas de changement
Rémunération variable court terme	En 2021, comme en 2020, le niveau de cash-flow net par action sera très largement dicté par la sévérité de la crise sanitaire et des mesures de confinement qui en découleront. Néanmoins, le Conseil de surveillance a considéré que ce critère qui est l'un des principaux indicateurs que la Société communique au marché demeure pertinent. Ainsi, les critères utilisés pour la détermination de la rémunération variable au titre de 2020 seront reconduits. Pour mémoire, ces critères sont majoritairement quantitatifs (composante quantitative plafonnée à 80 % de la rémunération fixe des dirigeants concernés) ; la composante qualitative restant plafonnée à 50 % de la rémunération fixe des dirigeants concernés.	Pas de changement
Rémunération variable long terme	L'acquisition définitive des actions de performance est soumise à des conditions de présence et de performance appréciées sur une période de 3 ans (sauf exercice anticipé). Ces conditions de performance sont présentées en section 6.2.2.2.1.	Pas de changement

(a) L'Assemblée Générale qui s'est tenue le 30 avril 2020 a approuvé les éléments de rémunération versés ou attribués, au titre de l'exercice 2019, à Jean-Marc Jestin (à hauteur de 95,12 %) et à Jean-Michel Gault (à hauteur de 96 %).

6.2.2.2.1 Éléments composant la rémunération 2021 du Président du Directoire

Le mandat du Président du Directoire, Jean-Marc Jestin, a été renouvelé pour une durée de trois ans courant à compter du 22 juin 2019.

Dans l'hypothèse où un Président du Directoire serait nommé, les principes et critères prévus dans la dernière politique de rémunération du Président du Directoire approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires lui seraient également applicables. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, déterminera alors, en les adaptant à la situation de l'intéressé et au regard des pratiques existantes, les différents éléments de rémunération du dirigeant concerné, lesquels ne pourront pas être supérieurs à ce qui est prévu dans ladite politique de rémunération. L'attribution d'une indemnité de prise de fonctions pourra 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 au paragraphe 25.4 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.

De façon synthétique, la rémunération de Jean-Marc Jestin se répartit habituellement à égales proportions entre la composante fixe (en ce compris les avantages de toute nature), la composante variable court-terme et la composante variable long-terme.

De façon détaillée, la rémunération du Président du Directoire inclut les éléments suivants :

a) Une rémunération fixe annuelle

La rémunération annuelle fixe du Président du Directoire au titre de 2021 s'établit à 750 000 euros bruts, ce qui représente un montant inchangé par rapport à la rémunération fixe déterminée pour 2020, étant rappelé qu'au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, et à son initiative, la rémunération fixe du Président du Directoire a été réduite de 30 % pour la période du 1^{er} avril 2020 au 31 décembre 2020.

b) Une rémunération variable court-terme

La rémunération variable court-terme du Président du Directoire est conditionnée par l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs précis et ambitieux dont le détail et la pondération sont déterminés en début d'année (ils ne sont alors pas rendus publics pour des raisons de confidentialité, mais ils sont en revanche rendus publics *a posteriori*) :

Composante quantitative		
Pondération	Description	Commentaires
Plafond de 80 % de la rémunération annuelle fixe (soit 61,5 % de la rémunération variable court terme totale maximum)	<p>Objectif de cash-flow net courant par action communiqué en début d'année au marché.</p> <p>L'objectif de cash-flow net courant par action communiqué au marché ainsi que la grille de performance ont été établis en prenant pour hypothèse un certain nombre de jours de fermeture des centres commerciaux du Groupe en 2021. Les paliers de la grille pourraient être ajustés si la durée effective de fermeture différait de l'hypothèse retenue.</p> <p>L'atteinte de l'objectif de cash-flow net courant par action qui est annoncé par Klépierre au marché donne droit à 60 % de la rémunération annuelle fixe. Un plancher est par ailleurs fixé au minimum à plus de 92 % de l'objectif.</p>	<p>L'indicateur financier retenu est particulièrement pertinent pour une société foncière comme Klépierre, en ce qu'il permet de mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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) ; ou encore • l'exposition à l'impôt sur les opérations courantes. <p>Il est l'un des principaux indicateurs que Klépierre communique 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. La composante quantitative s'applique de manière identique aux membres du Directoire car elle mesure leur performance en tant qu'équipe dirigeante, le Directoire étant un organe fonctionnant de manière collégiale.</p>
Composante qualitative		
Pondération	Description	Commentaires
Plafond de 50 % de la rémunération annuelle fixe (soit 38,5 % de la rémunération variable court terme totale maximum)	<p>La part qualitative de la rémunération variable est mesurée par l'application de plusieurs critères s'articulant notamment pour 2021 autour des thématiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • promotion de la RSE ; • stratégie mise en œuvre pour améliorer la qualité du portefeuille (développements/investissements/cessions) ; • gestion de la crise sanitaire ; • gestion des ressources humaines. 	<p>La composante qualitative permet de mesurer individuellement les performances du Président du Directoire sur la base d'objectifs spécifiques 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 et sont communiqués au Président du Directoire.</p>

Au global, la rémunération variable court terme du Président du Directoire est plafonnée à 130 % de sa rémunération annuelle fixe figurant dans la politique de rémunération 2021.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II 2^e alinéa du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2021 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2022 pour approuver les comptes 2021 et est conditionné à son approbation par ladite Assemblée.

Faculté du Conseil de surveillance

En cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil de surveillance, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, pourra user de son meilleur jugement pour adapter et/ou modifier les critères et/ou la grille de calcul (à la hausse ou à la baisse) qui sont retenus pour la détermination de la rémunération variable annuelle court terme du Président du Directoire si les conséquences de l'une de ces circonstances exceptionnelles s'avèrent disproportionnées, par rapport aux principes fondamentaux de la politique de rémunération rappelés en section 6.2.1.1. En tout état de cause, ce pouvoir du Conseil de Surveillance ne pourra avoir pour conséquence de modifier le poids de la composante quantitative de la rémunération court terme (qui restera plafonnée à 80 % de la rémunération fixe) et le poids de la composante qualitative de la rémunération court terme (qui restera plafonnée à 50 % de la rémunération fixe). Les circonstances exceptionnelles qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette possibilité sont notamment tout événement échappant au contrôle de Klépierre qui ne peut être raisonnablement apprécié ou quantifié lors de l'arrêté de la politique de rémunération, tel que la crise sanitaire Covid-19 ou son évolution, des événements similaires ou la poursuite de tels événements.

En cas de mise en œuvre de son pouvoir par le Conseil de surveillance, il en sera rendu compte.

c) Une rémunération variable long terme

L'Assemblée Générale du 16 avril 2019 a autorisé l'attribution d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et aux principaux cadres du Groupe.

Le règlement du plan qui sera mis en place en 2021 au profit des dirigeants mandataires sociaux prévoira une période d'acquisition de trois ans (sauf cas d'exercice anticipé)⁽¹⁾ à l'issue de laquelle seront appréciées une condition de présence et des conditions de performance ainsi qu'une période de conservation de deux ans.

Ces conditions de performance, de nature financière, extra-financière et opérationnelle, contribuent aux objectifs de la politique de rémunération en ce qu'il s'agit :

- de conditions ayant pour but d'encourager la réalisation des objectifs opérationnels et financiers du Groupe et ainsi de permettre une augmentation de la création de valeur qui en résulte pour les actionnaires. Elles favorisent ainsi l'alignement des intérêts des bénéficiaires avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires ;
- de conditions diversifiées et exigeantes, distinctes de celles applicables à la rémunération variable court terme et majoritairement assises sur des critères financiers et quantitatifs ainsi que sur des critères corrélés aux enjeux environnementaux ou sociaux auxquels doit faire face le Groupe ;
- de conditions liées à la performance de Klépierre dont la progression dépend du travail fourni par les équipes et des résultats atteints par ces dernières, selon une approche de nature à favoriser la création de valeur sur le long terme.

(1) Et notamment, décès, invalidité du bénéficiaire, opérations entraînant un changement de contrôle, retrait de la cote.

Les conditions attachées aux actions de performance qui seraient attribuées en 2021 aux dirigeants mandataires sociaux sont présentées dans le tableau ci-dessous :

UNE CONDITION DE PRÉSENCE				
<p>L'acquisition des actions attribuées est conditionnée à la présence du bénéficiaire concerné au sein du Groupe jusqu'à la fin de la période d'acquisition, sauf cas d'exercice anticipé tels que prévus dans le règlement du plan (et notamment, décès, invalidité du bénéficiaire, opérations entraînant un changement de contrôle, retrait de la cote).</p> <p>Pour les cas de départ avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance non prévus dans le règlement du plan, le maintien du bénéfice des actions de performance relève de l'appréciation du Conseil et est motivé. Le Conseil s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition <i>pro rata temporis</i> et les conditions de performance continueront de s'appliquer jusqu'au terme de la période d'acquisition.</p>				
QUATRE CONDITIONS DE PERFORMANCE				
Performance évaluée	Indicateur	Méthode de calcul	Pondération	Justification du choix
Performance boursière absolue	Taux de rentabilité de l'action Klépierre (« Total Shareholder Return » ou « TSR » : évolution du cours + dividende).	Comparaison des cours de la période d'attribution initiale avec les cours de la période d'attribution finale. La grille de performance est détaillée en page 288.	10 % du total de l'attribution	Ce critère permet d'apprécier la rentabilité dégagée par les actionnaires au regard de la performance boursière et des dividendes perçus. Son poids doit cependant être limité dans la mesure où il dépend essentiellement de l'évolution du cours de bourse de l'action Klépierre, lequel n'est pas seulement influencé par la performance opérationnelle intrinsèque de la Société, mais par des fluctuations macroéconomiques qui peuvent être indépendantes de l'activité de la Société.
Performance boursière relative	TSR d'un panel de foncières de commerce européennes ainsi composé : URW, CityCon OYJ, Eurocommercial Properties, Deutsche Euroshop, Wereldhave N.V., Mercialis, Vastned Retail N.V., Immobiliare Grande Dis, Atrium European Real Estate et Carmila.	Comparaison du TSR de Klépierre avec le TSR du panel. La grille de performance est détaillée en page 288.	30 % du total de l'attribution	Ce critère permet de comparer la rentabilité dégagée par les actionnaires de Klépierre par rapport à celle dégagée par les actionnaires de sociétés exploitant essentiellement des centres commerciaux et qui sont donc confrontées à des problématiques et à des cycles économiques comparables.
Performance interne	Évolution sur trois ans des revenus nets locatifs.	Calcul de la moyenne sur la base de l'évolution annuelle des revenus nets locatifs des centres commerciaux, à périmètre constant, tels que communiqués par le Groupe dans le cadre des comptes consolidés annuels des trois derniers exercices précédant la date de référence. La grille de performance est détaillée en page 288.	40 % du total de l'attribution	Ce critère est opérationnel car directement lié à l'activité de la Société. Il est pertinent pour apprécier la croissance de l'activité de l'entreprise et les efforts réalisés par les équipes pour optimiser les revenus locatifs (à périmètre constant) et ainsi valoriser au mieux les actifs immobiliers composant le patrimoine du Groupe. En effet, la croissance à périmètre constant des revenus locatifs nets intègre : <ul style="list-style-type: none"> • la réversion (augmentation du loyer minimum garanti au renouvellement du bail) qui reflète la capacité du Groupe à intégrer dans ses centres les meilleures enseignes et à optimiser la valeur locative des espaces disponibles ; • la réduction de la vacance, facteur clé de l'attractivité des centres commerciaux ; • une gestion optimale des charges dans les centres commerciaux.
Performance RSE	(i) Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles », réservé aux meilleures performances. (ii) Niveau d'atteinte de certains objectifs issus du plan RSE.	L'atteinte des objectifs fait l'objet d'un audit annuel par un organisme tiers indépendant (Ernst & Young). La grille de performance est détaillée en page 288.	20 % du total de l'attribution	Ces critères répondent à la préoccupation de Klépierre de fédérer ses salariés et dirigeants autour des préoccupations sociales et environnementales en lien avec la feuille de route que Klépierre s'est fixée en matière de RSE.

Le nombre d'actions de performance pouvant être définitivement attribuées aux dirigeants mandataires sociaux concernés dans le cadre de cette attribution 2021 sera calculé selon la grille de performance suivante :

Performance évaluée	Performance	% actions délivrées ^(a)	Appréciation de l'exigence des conditions de performance retenue	
Performance boursière absolue (10 % de l'attribution)	≤ 16,5 %	0 %	Le pourcentage d'actions attribuées est nul dès lors que le TSR est inférieure ou égale à 16,5 %. L'atteinte de l'objectif maximal suppose un TSR supérieur ou égal à 30 %. Le dépassement du seuil de 30 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 10 % du nombre d'actions initialement attribuées.	
	20 %	33,3 %		
	22,5 %	50 %		
	25 %	66,7 %		
	27,5 %	83,3 %		
	≥ 30 %	100 %		
Performance boursière relative (30 % de l'attribution)	Indice - 100 bps	0 %	L'hypothèse d'un TSR de l'action Klépierre égale au TSR de l'indice ne permet d'obtenir que 33,33 % des actions. L'atteinte de l'objectif maximal nécessite un TSR de l'action Klépierre supérieure de 300 bps au TSR de l'indice. Le dépassement de ce seuil ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 30 % du nombre d'actions initialement attribuées.	
	Indice	33,3 %		
	Indice + 100 bps	50 %		
	Indice + 200 bps	66,7 %		
	Indice + 300 bps	100 %		
Performance interne (40 % de l'attribution)	< 1 %	0 %	L'hypothèse d'une progression sur trois ans des revenus nets locatifs de 1 % ne permet d'obtenir que 30 % des actions. L'atteinte de l'objectif maximal nécessite une évolution supérieure ou égale à 3 %. Le dépassement du seuil de 3 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 40 % du nombre d'actions initialement attribuées. Cet objectif de croissance s'avère particulièrement exigeant dans la mesure où le Groupe ne renouvelle en moyenne que 8 % de l'ensemble de ses baux chaque année. Le caractère exigeant de l'objectif peut se mesurer à l'aune des performances passées, que ce soit celles de Klépierre ou celles de ses principaux concurrents. En effet, sur la base des résultats de Klépierre depuis 2010 ^(b) , ce critère de performance n'a été rempli qu'au titre de cinq exercices, soit près d'un sur deux pour la période 2010-2020 (2010 étant la première année de calcul des moyennes triennales). En tenant compte des résultats des principaux concurrents de Klépierre depuis 2012, aucun d'entre eux n'a connu une croissance moyenne de ses revenus locatifs nets ^(c) à périmètre constant supérieure à 3 % sur la période 2012-2020.	
	1 %	30 %		
	≥ 3 %	100 %		
Performance RSE (20 % de l'attribution)	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles » (12 % de l'attribution)	100 %	Le GRESB (<i>Global Real Estate Sustainable Benchmark</i>) est un organisme qui évalue les performances sociales et environnementales des entreprises dans l'immobilier. L'objectif est de figurer parmi les cinq premières sociétés notées de sa catégorie ^(d) et d'obtenir un rating « 5 étoiles », qui est la notation la plus élevée. Klépierre a défini une ambitieuse stratégie RSE, se fixant un certain nombre de priorités à atteindre. Les actions ne sont acquises que dans l'hypothèse où les conditions sont atteintes. En cas de résultat inférieur à l'objectif, l'attribution est nulle.	
	Réduction de la consommation d'énergie des centres commerciaux du Groupe depuis 2013 (2 % de l'attribution)	Objectif ^(e) : R > - 40 %		0 %
		R ≤ - 44 %		100 %
	Centres commerciaux ayant une certification développement durable (2 % de l'attribution)	Objectif : 100 % des centres commerciaux (en valeur)		100 %
	Centres commerciaux contribuant à l'emploi local (2 % de l'attribution)	Objectif : 100 % des centres commerciaux (en valeur) ayant réalisé au moins une action au cours de l'année destinée à favoriser l'emploi local ^(f)		100 %
	Collaborateurs recevant une formation (2 % de l'attribution)	Objectif : 100 % des collaborateurs		100 %

(a) Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

(b) Pour les années antérieures à 2013, la Société ne calculait la croissance de ses revenus locatifs à périmètre constant que sur la base de ses revenus bruts. Par ailleurs, à des fins de comparabilité, les calculs ont été faits sur toute la période en ne retenant que le portefeuille de centres commerciaux qui représente, depuis 2013, plus de 95 % de la valeur du patrimoine.

(c) Sur la base des revenus locatifs nets à périmètre constant tels que publiés par les sociétés, en ne retenant que le portefeuille de centres commerciaux lorsque la donnée est disponible.

(d) La catégorie actuelle (European/Retail/Listed/Real Estate Company) compte 11 membres en 2020.

(e) Les objectifs cibles seront ajustés dans les prochains plans d'actions de performance en fonction des objectifs fixés dans la stratégie RSE.

(f) Notamment : organisation d'un forum de l'emploi, partenariat avec une structure d'emploi locale, partenariat avec une association œuvrant pour l'emploi/l'insertion, publication des offres d'emplois disponibles dans le centre sur le site internet du centre et/ou par affichage, etc.

Limites d'attribution

L'Assemblée Générale du 16 avril 2019 a plafonné à 0,5 % du capital social pour une période de 38 mois le nombre d'actions pouvant être attribuées et, au sein de cette enveloppe, le nombre d'actions pouvant être attribuées au Président du Directoire et 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 du Président du Directoire et des membres du Directoire ne peuvent représenter plus de 125 % de la rémunération court terme ⁽¹⁾ du Président et 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, le Conseil de surveillance a fixé comme suit l'obligation de conservation imposée au Président et aux membres du Directoire : ces derniers 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. Le Président et 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, le Conseil de surveillance ne requiert pas l'acquisition d'actions sur fonds propres par le Président du Directoire ou par les membres du Directoire au moment de la livraison des actions de performance.

Autres restrictions

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Président du Directoire et 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) Les autres éléments de rémunération

Contrat de travail et indemnité de cessation des fonctions

Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucun contrat de travail.

Il bénéficie en revanche d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Klépierre dont les principaux termes et conditions sont décrits ci-après :

- Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire 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 ou de faute lourde et à l'exclusion du cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein dans les six mois de la cessation de ses fonctions.
- En cas de départ contraint, le Président du Directoire pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant initial égal à un an de rémunération annuelle, calculée par référence à la rémunération annuelle fixe (brute) au dernier jour du mandat et la dernière rémunération variable court terme (brute) perçue à la date de la rupture, étant précisé que ce montant initial aura vocation à augmenter linéairement en fonction de l'ancienneté du Président du Directoire en tant que mandataire social (soit, s'agissant de Jean-Marc Jestin, un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1^{er} janvier 2017), dans la limite de deux

années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF. Ainsi, au 1^{er} janvier 2021, l'indemnité serait de 16 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute).

- Le versement de cette indemnité est conditionné aux conditions de performance suivantes :
 - Le Président du Directoire aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours des deux 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 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et
 - la partie quantitative de la rémunération variable annuelle court terme globale devra *a minima* avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours de ces deux exercices.

Ces conditions sont directement rattachées à l'atteinte des objectifs de la rémunération court terme du Président du Directoire et s'inscrivent par conséquent dans les principes fondamentaux de la politique de rémunération qui lui est applicable, prenant en compte les performances liées à la stratégie commerciale du Groupe.

Rémunération exceptionnelle

L'attribution de rémunération exceptionnelle ne fait pas partie de la politique générale de rémunération sauf circonstances très particulières, conformément au paragraphe 25.3.4 du Code AFEP-MEDEF. Conformément à l'article L. 22-10-26 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.

Pour 2021, aucune rémunération exceptionnelle ne sera versée au Président du Directoire.

Autres avantages

Le Président du Directoire bénéficie :

- d'un véhicule de fonction ;
- 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 3 371 euros en 2020 ;
- d'une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.

Aucun prêt en sa faveur ni aucune garantie n'a été accordé par Klépierre.

Absence de rémunération au titre des mandats exercés au sein du Groupe

Le Président du Directoire ne perçoit aucune rémunération au titre de sa 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. Par conséquent, aucun mécanisme de restitution n'est mis en place.

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. Le Président du Directoire participe au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe.

(1) Calculée comme suit : rémunération annuelle fixe figurant dans la politique de rémunération 2021 + partie quantitative cible de la rémunération variable court terme + partie qualitative maximum de la rémunération variable court terme.

6.2.2.2.2 Éléments composant la rémunération des membres du Directoire (autres que le Président)

Outre le Président du Directoire, le Directoire comporte deux autres membres :

- Monsieur Jean-Michel Gault, Directeur financier, dont le mandat en tant que membre du Directoire a été renouvelé pour une durée de trois ans courant à compter du 22 juin 2019 ; et
- Monsieur Beñat Ortega, Directeur des opérations, ayant rejoint le Directoire le 16 novembre 2020 pour une durée expirant le 21 juin 2022.

Dans l'hypothèse où un nouveau membre du Directoire serait nommé, les principes et critères prévus dans la dernière politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires lui seraient également applicables. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, déterminera alors, en les adaptant à la situation de l'intéressé et au regard des pratiques existantes, les différents éléments de rémunération du dirigeant concerné, lesquels ne pourront pas être supérieurs à ce qui est prévu dans ladite politique de rémunération. L'attribution d'une indemnité de prise de fonctions d'un nouveau mandataire social exécutif 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 au paragraphe 25.4 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.

De façon synthétique, la rémunération des membres du Directoire se répartit habituellement à égales proportions entre la composante fixe (en ce compris les avantages de toute nature), la composante variable court-terme et la composante variable long-terme.

De façon détaillée, la rémunération des membres du Directoire inclut les éléments suivants :

a) Une rémunération fixe annuelle

La rémunération annuelle fixe des membres du Directoire au titre de 2021 s'établit comme suit :

- Jean-Michel Gault : 480 000 euros (inchangée par rapport au montant figurant dans la politique de rémunération 2020, étant précisé que dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, et à son initiative, sa rémunération fixe a été réduite de 30 % pour la période du 1^{er} avril 2020 au 31 décembre 2020) ; et
- Beñat Ortega : 450 000 euros.

b) Une rémunération variable court terme

Les principes décrits à la section 6.2.2.1 (« Éléments composant la rémunération 2021 du Président du Directoire », « Une rémunération variable court terme ») sont également applicables aux membres du Directoire.

Ainsi, la rémunération variable court terme des membres du Directoire sera déterminée sur la base des deux composantes quantitatives et qualitatives visées en section 6.2.2.1.

Pour 2021, les objectifs qualitatifs suivants ont été définis :

- Pour Jean-Michel Gault : la part qualitative de sa rémunération variable sera mesurée par l'application de plusieurs critères concernant le pilotage des opérations financières et l'amélioration de la rentabilité du Groupe, la gestion des risques fiscaux, la gestion de la fonction audit, et les relations avec les investisseurs.
- Pour Beñat Ortega : la part qualitative de sa rémunération variable sera mesurée par les initiatives lancées non seulement en matière de commercialisation et de marketing, notamment pour adapter l'offre de Klépierre aux nouvelles tendances de consommation, mais également dans les domaines de la gestion des centres commerciaux en lien avec les problématiques RSE. Les aptitudes en matière de gestion de crise seront également évaluées.

Au global, la rémunération variable court terme des membres du Directoire est plafonnée à 130 % de leur rémunération annuelle fixe figurant dans la politique de rémunération 2021.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II 2^e alinéa du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2021 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2022 pour approuver les comptes 2021 et est conditionné à son approbation par ladite Assemblée.

Faculté du Conseil de surveillance

En cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil de surveillance, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, pourra user de son meilleur jugement pour adapter et/ou modifier les critères et/ou la grille de calcul (à la hausse ou à la baisse) qui sont retenus pour la détermination de la rémunération variable annuelle court terme des membres du Directoire si les conséquences de l'une de ces circonstances exceptionnelles s'avèrent disproportionnées, par rapport aux principes fondamentaux de la politique de rémunération rappelés en section 6.2.1. En tout état de cause, ce pouvoir du Conseil de Surveillance ne pourra avoir pour conséquence de modifier le poids de la composante quantitative de la rémunération court terme (qui restera plafonnée à 80 % de la rémunération fixe) et le poids de la composante qualitative de la rémunération court terme (qui restera plafonnée à 50 % de la rémunération fixe). Les circonstances exceptionnelles qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette possibilité sont notamment tout événement échappant au contrôle de Klépierre qui ne peut être raisonnablement apprécié ou quantifié lors de l'arrêté de la politique de rémunération, tel que la crise sanitaire Covid-19 ou son évolution, des événements similaires ou la poursuite de tels événements.

En cas de mise en œuvre de son pouvoir par le Conseil de surveillance, il en sera rendu compte.

c) Une rémunération variable long terme

Les principes et modalités décrits à la section 6.2.2.1 (« Éléments composant la rémunération 2021 du Président du Directoire », « Une rémunération variable long terme ») sont applicables aux membres du Directoire.

d) Autres éléments de rémunération

Règles communes aux membres du Directoire

Contrat de travail et indemnité de cessation des fonctions

En cas de nomination d'un salarié du Groupe en qualité de membre du Directoire, le Conseil de surveillance aura la possibilité, au regard de la situation particulière de l'intéressé, soit de demander la résiliation sans indemnité du contrat de travail, soit de prévoir un cumul du mandat social et du contrat de travail, celui-ci étant alors suspendu.

En cas de maintien d'un contrat de travail suspendu, et afin d'encadrer le risque d'indemnisation attaché à une rupture éventuelle du contrat de travail, celui-ci serait modifié pour y acter la renonciation du salarié concerné à solliciter toute indemnité de départ supérieure à deux ans de sa dernière rémunération annuelle fixe et variable.

Le Conseil de surveillance pourra par ailleurs autoriser la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Klépierre selon des principes similaires à ceux mis en place s'agissant du Président et des membres du Directoire dont les termes et conditions sont respectivement décrits en pages 289 et 291.

Les cas de départ contraint ouvrant droit au versement de l'indemnité 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 ou de faute lourde et à l'exclusion du cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein, dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

L'indemnité extra-légale est par ailleurs soumise à l'atteinte de conditions de performance identiques à celles applicables au Président du Directoire.

Ces conditions sont directement rattachées à l'atteinte des objectifs de la rémunération court terme des membres du Directoire et s'inscrivent par conséquent dans les principes fondamentaux de la politique de rémunération qui leur est applicable, prenant en compte les performances liées à la stratégie commerciale du Groupe.

Situation de Monsieur Jean-Michel Gault

Monsieur Jean-Michel Gault est employé en contrat de travail à durée indéterminée au sein du groupe Klépierre depuis le 1^{er} août 1998, et est soumis à la Convention collective nationale de l'immobilier qui prévoit une période de préavis de trois mois. Ce contrat de travail, suspendu depuis le 1^{er} juillet 2016, a été modifié le 21 novembre 2017 afin (i) d'y acter la renonciation de Jean-Michel Gault à solliciter toute indemnité de départ supérieure à deux ans de sa dernière rémunération annuelle fixe et variable perçue en qualité de membre du Directoire (en ce compris au titre de la cessation de son contrat de travail) et (ii) de mettre en place un mécanisme indemnitaire extra-légal en cas de départ contraint.

La renonciation de Jean-Michel Gault à solliciter l'indemnité ci-dessus visée permet à Klépierre d'encadrer le risque d'indemnisation attaché à une rupture éventuelle du contrat de travail de ce dernier, en limitant l'indemnisation à deux ans en toutes circonstances. La signature de cet avenant n'a donné lieu à aucun versement au profit de Jean-Michel Gault.

En cas de départ contraint de Jean-Michel Gault, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant limité à deux ans calculé par référence à la rémunération annuelle fixe au dernier jour du mandat et la dernière rémunération variable court terme (brute) perçue à la date de la rupture. Ce montant sera diminué de tout montant payé au titre de l'indemnité légale ou conventionnelle dont Jean-Michel Gault pourrait être par ailleurs bénéficiaire au titre de son contrat de travail. Pour rappel, le montant de l'indemnité conventionnelle à laquelle Jean-Michel Gault pourrait avoir droit en cas de rupture de son contrat de travail est estimé à environ 0,7 million d'euros.

Situation de Monsieur Beñat Ortega

Beñat Ortega a démissionné de ses fonctions salariées à la suite de sa nomination au Directoire et ne bénéficie d'aucun contrat de travail.

En cas de départ contraint de Beñat Ortega, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant initial égal à un an de rémunération annuelle, calculée par référence à la rémunération annuelle fixe au dernier jour du mandat et la dernière rémunération variable court terme (brute) perçue à la date de la rupture, étant précisé que ce montant initial aura vocation à augmenter linéairement en fonction de l'ancienneté de Beñat Ortega en tant que mandataire social (soit un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1^{er} janvier 2021), dans la limite de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Rémunération exceptionnelle

L'attribution de rémunération exceptionnelle ne fait pas partie de la politique générale de rémunération sauf circonstances très particulières, conformément au paragraphe 25.3.4 du Code AFEP-MEDEF. Conformément à l'article L. 22-10-26 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.

Pour 2021, aucune rémunération exceptionnelle ne sera versée aux membres du Directoire.

Autres avantages

Les membres du Directoire bénéficient :

- d'un véhicule de fonction ;
- 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 3 371 euros par membre du Directoire en 2020 ;
- d'une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.

Aucun prêt en leur faveur ni aucune garantie n'a été accordé par Klépierre.

Absence de rémunération au titre des mandats exercés au sein du Groupe

Les membres du Directoire ne perçoivent aucune rémunération 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. Par conséquent, aucun mécanisme de restitution n'est mis en place.

Absence de régime spécifique 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. Les membres du Directoire participent au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe. Par ailleurs, 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. Comme indiqué en page 298, ce montant est plafonné à 7 122 euros.

6.2.3 Rémunération des mandataires sociaux (exercice 2020)

6.2.3.1 Rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance (exercice 2020)

Les éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance et des membres du Conseil de surveillance ci-après présentés ont été déterminés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 (10^e résolution) à hauteur de 99,95 %.

Ladite politique répond aux principes fondamentaux décrits en section 6.2.1.1 en ce qu'elle permet notamment de favoriser une croissance sur le long terme.

Conformément aux règles d'attribution de la rémunération des membres du Conseil de surveillance telles que rappelées en section 6.2.2.1, le montant total de la rémunération annuelle versée ou attribuée au cours de l'exercice 2020 à raison de leur mandat s'élève à 675 804 euros.

La rémunération des membres du Conseil de surveillance s'établit comme présentée dans le tableau ci-dessous :

En euros	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2019 (versés en 2020)					Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020 (versés en 2021)				
	Présidence	Part fixe	Part variable	Autre	Total	Présidence	Part fixe	Part variable	Autre	Total
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE										
David Simon	44 000	12 000	42 120	-	98 120	44 000	12 000	35 389	-	91 389
AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE										
John Carrafiell	22 000	12 000	35 227	-	69 227	22 000	12 000	38 889	-	72 889
Béatrice de Clermont-Tonnerre	-	12 000	38 674	-	50 674	-	12 000	43 167	-	55 167
Steven Fivel	22 000	12 000	69 689	-	103 689	22 000	12 000	63 902	-	97 902
Robert Fowlds	-	12 000	42 120	-	54 120	-	12 000	35 389	-	47 389
Stanley Shashoua	-	12 000	62 797	-	74 797	-	12 000	59 889	-	71 889
Catherine Simoni	22 000	12 000	59 350	-	93 350	22 000	12 000	56 389	-	90 389
Rose-Marie Van Lerberghe	22 000	12 000	52 458	-	86 458	22 000	12 000	53 402	-	87 402
Florence Von Erb	-	12 000	42 120	-	54 120	-	12 000	49 389	-	61 389
TOTAL	132 000	108 000	444 555	-	684 555	132 000	108 000	435 804	-	675 804

Analyse comparative de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance, des membres du Conseil de surveillance et des salariés de Klépierre

Klépierre s'est référée aux lignes directrices actualisées de l'AFEP-MEDEF s'agissant de la méthodologie de comparaison de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance avec celle des salariés de Klépierre.

Pour le Président du Conseil de surveillance, les ratios entre le niveau de sa rémunération et d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de Klépierre (le « ratio moyenne »), et d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de Klépierre (le « ratio médiane ») sont les suivants :

- ratio moyenne 2020 : 1,17 ;
- ratio médiane 2020 : 1,62.

Le tableau suivant présente l'évolution annuelle de la rémunération du Président du Conseil de surveillance, des membres du Conseil de surveillance, des performances de Klépierre, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés Klépierre, et des ratios moyenne et médiane au cours des cinq derniers exercices :

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DE I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE ÉTABLI EN CONFORMITÉ AVEC LES LIGNES DIRECTRICES DE L'AFEP ACTUALISÉES EN FÉVRIER 2021

	2020	2019	2018	2017	2016
Évolution (en %) de la rémunération du Président du Conseil de surveillance (David Simon) ^(a)	0,33 %	- 3,32 %	34,75 %	28,08 %	8,64 %
Évolution (en %) de la rémunération des membres du Conseil de surveillance (hors Président du Conseil de surveillance) ^(a)	1,31 %	2,49 %	24,20 %	33,55 %	38,40 %
INFORMATION SUR LE PÉRIMÈTRE DE KLÉPIERRE SA					
	N/A (absence de salarié)				
INFORMATION SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI (KLÉPIERRE MANAGEMENT, QUI EMPLOIE LA TOTALITÉ DES SALARIÉS FRANÇAIS DU GROUPE)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1,97 %	0,91 %	- 1,33 %	1,95 %	- 4,02 %
<i>Concernant le Président du Conseil de surveillance (David Simon)</i>					
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	1,17	1,19	1,24	0,91	0,72
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 1,61 %	- 4,20 %	36,57 %	25,63 %	13,19 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	1,62	1,55	1,60	1,17	0,95
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	4,18 %	- 2,76 %	36,58 %	23,29 %	10,89 %
<i>Concernant les membres du Conseil de surveillance (hors Président du Conseil de surveillance)</i>					
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	6,99	7,04	6,93	5,50	4,20
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 0,65 %	1,56 %	25,88 %	30,99 %	44,19 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	9,67	9,19	8,92	7,08	5,51
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	5,20 %	3,08 %	25,89 %	28,56 %	41,27 %
PERFORMANCE DE KLÉPIERRE					
Critère financier (cash-flow net courant)	2,05	2,82	2,65	2,48	2,31
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 27,30 %	6,42 %	6,85 %	7,36 %	6,45 %

(a) Les éléments de la rémunération pris en compte sont les éléments de la rémunération totale (brute) versée ou attribuée au cours de l'exercice : les rémunérations liées à la fonction de Président ou de membre du Conseil de surveillance (et de Président et/ou membre des comités spécialisés du Conseil), dès lors qu'elles ont été perçues par le dirigeant, versées au cours de l'exercice N au titre de N-1. Ces éléments figurent en page 292 du présent document, ainsi qu'aux pages 251 du document d'enregistrement universel 2019, 245 du document de référence 2018 et 241 du document de référence 2017.

6.2.3.2 Rémunération du Président du Directoire (exercice 2020)

Les tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF sont présentés à la section 6.2.5 du présent document.

Les éléments de la rémunération du Président du Directoire ci-après présentés ont été déterminés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 (11^e résolution), à hauteur de 96,03 %.

Ladite politique répond aux principes fondamentaux décrits en section 6.2.1.1 en ce qu'elle permet notamment de favoriser une croissance sur le long terme. Ces principes ont été établis après prise en compte du vote par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 de la 13^e résolution (99,53 %).

Rémunération fixe annuelle

Le Président du Directoire devait percevoir au cours de l'exercice 2020 une rémunération annuelle fixe d'un montant de 750 000 euros. Néanmoins, dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, et à son initiative, sa rémunération fixe a été réduite de 30 %, du 1^{er} avril au 31 décembre 2020, soit une réduction de 168 750 euros.

Rémunération variable court terme

Rémunération variable court terme versée au cours de l'exercice 2020 (au titre de l'exercice 2019), ayant fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020

Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 4 février 2020 avait fixé à :

- 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et

- 50 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;

correspondant à un total de 975 000 euros.

Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 253 du document d'enregistrement universel 2019 de Klépierre. Cette rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 (résolution n° 15, approuvée à 95,12 %).

Rémunération variable court terme attribuée au titre de l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 juin 2021

La rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2020 a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 18 mars 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. 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.

En application de la politique de rémunération qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 (résolution n° 11, approuvée à 96,03 %) :

- la composante quantitative donne droit à 0 % de la rémunération fixe, compte tenu de l'impact de la crise liée au Covid-19 sur l'activité du Groupe :

Objectif		Réalisation au titre de l'exercice 2020
Objectif de cash-flow net courant par action	La composante quantitative est calculée par rapport à l'objectif annoncé au marché en février 2020 de 2,90 euros par action. Le plancher avait été fixé à 97 % de l'objectif.	2,05 €
En % de la rémunération fixe	de 0 % à 80 %	0 %
TOTAL QUANTITATIF 2020 (en % de la rémunération fixe)		0 %

- la composante qualitative donne droit à 50 % de la rémunération fixe, comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Thématiques donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2020
Stratégie (pondération : 25 %)	Qualité du déroulement des projets de développement immobilier et respect des objectifs fixés par le Comité des investissements	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs qui avaient été définis par le Comité des investissements ont été atteints ou surpassés 	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 12,5 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
	Amélioration de la qualité du portefeuille d'actifs de Klépierre	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite de la stratégie de cession par le Groupe de ses actifs non stratégiques • Finalisation d'une acquisition stratégique en Italie 	
Responsabilité sociale et environnementale (pondération : 25 %)	Prise en compte des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite de l'accélération du déploiement d'Act for Good® (stratégie RSE du Groupe sur cinq ans) portant sur les thèmes suivants : énergie, déchets, mobilité, emploi local, santé/bien-être avec de nombreuses réalisations concrètes 	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 12,5 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
Image de la Société (pondération : 25 %)	Promotion de l'image de Klépierre via le déploiement d'actions spécifiques sur le plan social	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation des capacités de travail à distance avec le développement de programmes visant à entretenir le lien social • Promotion de la marque employeur Klépierre 	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 12,5 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
	Promotion de l'image de Klépierre via le déploiement d'actions spécifiques sur le plan marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation des centres commerciaux en des lieux sécurisés et adaptés aux préoccupations et attentes des clients • Accélération des initiatives centrées sur la fréquentation 	
Management (pondération : 25 %)	Qualité des actions mises en œuvre pour favoriser la diversité dans l'effectif et promouvoir les talents	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre des programmes de recrutement, de formation, de rémunération et de promotion interne visant à accroître la parité hommes-femmes • Désignation des ambassadeurs de la diversité du groupe Klépierre chargés d'opérer la transformation culturelle • Initiatives de développement et programmes de reconnaissance/fidélisation spécifiques pour les profils identifiés • Promotion et développement des talents 	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 12,5 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
TOTAL QUALITATIF 2020 (en % de la rémunération fixe)			50 %

Au titre de l'exercice 2020, la rémunération variable court terme de Jean-Marc Jestin s'établit à 375 000 euros, soit 50 % de sa rémunération fixe.

Rémunération variable long terme

Actions de performance acquises au cours de l'exercice 2020

Plan concerné	Date d'échéance de la période d'acquisition	Nombre d'actions acquises
Plan 2017	18 avril 2020	4 550, soit un taux d'acquisition de 13 %

Actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2020

Des actions de performance ont été attribuées au Président du Directoire dans le cadre du plan 2020, qui présente les principales caractéristiques suivantes :

- plan du 7 mai 2020 autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (22^e résolution) ;
- attribution de 35 000 actions au Président du Directoire représentant :
 - 186 200 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS,
 - 11,18 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés,
 - 0,01 % du capital social de la Société au jour de l'attribution ;
- attribution soumise à quatre conditions de performance (absolue, relative, interne et RSE), appréciées sur une période de trois ans. Le détail de ces quatre conditions de performance et la grille de performance associée sont précisés en page 322 ;
- 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.

Indemnité de cessation des fonctions

Pour rappel, le Président du Directoire bénéficie d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Klépierre. Les conditions attachées à ce mécanisme sont décrites en page 289.

Au 1^{er} janvier 2021, l'indemnité serait de 16 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute).

Autres avantages

Le Président du Directoire bénéficie au cours de l'exercice 2020 des avantages en nature suivants, valorisés à 39 407 euros :

- un véhicule de fonction ;
- une participation au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe ;
- une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.

Il bénéficie en outre d'une participation au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe.

Analyse comparative de la rémunération totale du Président du Directoire et de celle des salariés de Klépierre

Klépierre s'est référée aux lignes directrices révisées de l'AFEP-MEDEF s'agissant de la méthodologie de comparaison de la rémunération totale du Président du Directoire avec celle des salariés de Klépierre, selon les modalités rappelées en page 292 du présent document.

Pour le Président du Directoire, les ratios de rémunération sont les suivants :

- ratio moyenne 2020 : 21,24 ;
- ratio médiane 2020 : 29,38.

Le tableau suivant présente l'évolution annuelle de la rémunération du Président du Directoire, des performances de Klépierre, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés Klépierre, et des ratios moyenne et médiane au cours des cinq derniers exercices :

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DE I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE ÉTABLI EN CONFORMITÉ AVEC LES LIGNES DIRECTRICES DE L'AFEP ACTUALISÉES EN FÉVRIER 2021

	2020	2019	2018	2017	2016
Évolution (en %) de la rémunération du Président du Directoire (Jean-Marc Jestin, depuis le 7 novembre 2016, Laurent Morel antérieurement au 7 novembre 2016) ^(a)	- 22,29 %	10,37 %	25,43 %	7,04 %	4,79 %
INFORMATION SUR LE PÉRIMÈTRE DE KLÉPIERRE SA					
		N/A (absence de salarié)			
INFORMATION SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI (KLÉPIERRE MANAGEMENT, QUI EMPLOIE LA TOTALITÉ DES SALARIÉS FRANÇAIS DU GROUPE)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1,97 %	0,91 %	- 1,33 %	1,95 %	- 4,02 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	21,24	27,87	25,48	20,05	19,09
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 23,79 %	9,37 %	27,12 %	5,00 %	9,18 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	29,38	36,41	32,80	25,80	25,04
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 19,31 %	11,01 %	27,13 %	3,04 %	6,97 %
PERFORMANCE DE KLÉPIERRE					
Critère financier (cash-flow net courant)	2,05	2,82	2,65	2,48	2,31
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 27,30 %	6,42 %	6,85 %	7,36 %	6,45 %

(a) Les éléments de la rémunération pris en compte sont les éléments de la rémunération totale (brute) versée ou attribuée au cours de l'exercice : (i) la part fixe ; (ii) la part variable versée au cours de l'exercice N au titre de N-1 ; (iii) la rémunération exceptionnelle versée au cours de l'exercice N ; (iv) les actions de performance attribuées au cours de l'exercice N (valorisées à la valeur IFRS) et (v) les avantages en nature. Ces éléments figurent aux pages 305 et 306 du présent document, ainsi qu'aux pages 261 du document d'enregistrement universel 2019, 260 du document de référence 2018 et 256 et 257 du document de référence 2017.

Il est rappelé que cette méthodologie suppose de retenir les actions de performance attribuées au cours de l'exercice concerné valorisées à leur valeur IFRS. Cette composante représente historiquement une part importante de la rémunération du Président du Directoire (plus du tiers) alors que le taux d'acquisition des actions de performance chez Klépierre a été très variable d'un exercice à l'autre, comme rappelé dans le tableau ci-dessous.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taux d'acquisition des actions de performance	91,52 %	44,23 %	4,83 %	0 %	17,67 %	13 %

6.2.3.3 Rémunération des autres membres du Directoire (exercice 2020)

Les tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF sont présentés en section 6.2.5 du présent document.

Les éléments de la rémunération des membres du Directoire, ci-après présentés ont été déterminés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 (12^e résolution) à hauteur de 96,03 %.

Ladite politique répond aux principes fondamentaux décrits en section 6.2.1.1 en ce qu'elle permet notamment de favoriser une croissance sur le long terme. Ces principes ont été établis après prise en compte du vote par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 de la 13^e résolution (99,53 %).

Rémunération fixe annuelle

Le Directeur financier, membre du Directoire, devait percevoir au cours de l'exercice 2020 une rémunération annuelle fixe d'un montant de 480 000 euros. Néanmoins, dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, et à son initiative, sa rémunération fixe a été réduite de 30 %, du 1^{er} avril au 31 décembre 2020, soit une réduction de 108 000 euros.

Le Directeur des opérations, membre du Directoire a perçu depuis sa nomination, une rémunération proratisée calculée pour la période courant du 16 novembre 2020 au 31 décembre 2020 sur la base d'une rémunération annuelle fixe d'un montant de 450 000 euros, soit un montant de 57 143 euros.

Rémunération variable court terme

Rémunération variable court terme versée au cours de l'exercice 2020 (au titre de l'exercice 2019), ayant fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020

Concernant le Directeur financier, seul autre membre du Directoire en 2019, sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 4 février 2020 avait fixé à :

- 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et
- 50 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;

correspondant à un total de 624 000 euros.

Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 256 du document d'enregistrement universel 2019 de Klépierre. Cette rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 (résolution n° 16, approuvée à 96 %).

Rémunération variable court terme attribuée au titre de l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 juin 2021

La rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2020 des membres du Directoire a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 18 mars 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a délibéré sur la rémunération des membres du Directoire hors la présence de ces derniers.

En application de la politique de rémunération qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 (résolution n° 12, approuvée à 96,03 %) :

- la composante quantitative donne droit à 0 % de la rémunération fixe, compte tenu de l'impact de la crise lié au Covid-19 sur l'activité de l'entreprise :

Objectif		Réalisation au titre de l'exercice 2020
Objectif de cash-flow net courant par action	La composante quantitative est calculée par rapport à l'objectif annoncé au marché en février 2020 de 2,90 euros par action. Le plancher avait été fixé à 97 % de l'objectif.	2,05 €
En % de la rémunération fixe	de 0 % à 80 %	0 %
TOTAL QUANTITATIF 2020 (en % de la rémunération fixe)		0 %

- la composante qualitative donne droit à 50 % de la rémunération fixe, comme présenté dans les tableaux ci-dessous :

Concernant Jean-Michel Gault

Thématiques donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2020
Optimisation financière (pondération : 40 %)	Pilotage des opérations financières	<ul style="list-style-type: none"> Accélération du plan de financement de Klépierre Renforcement des liquidités du Groupe Mise en place de nouveaux programmes de couverture de taux 	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-Michel Gault
Gestion des risques (pondération : 30 %)	Qualité de la politique de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles initiatives en matière de contrôle interne, avec notamment la refonte de la cartographie des risques du Groupe Formation obligatoire de l'ensemble du personnel sur les lignes directrices anticorruption 	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 15 % de la rémunération fixe de Jean-Michel Gault
Image de la Société (pondération : 30 %)	Déploiement d'actions participant au développement de cet axe	<ul style="list-style-type: none"> Maintien de la notation crédit du Groupe à « A- » par Standard & Poor's Multiplication des échanges avec la communauté financière pour promouvoir la stratégie de Klépierre Mise en valeur du profil corporate de Klépierre et renforcement de son écosystème digital 	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 15 % de la rémunération fixe de Jean-Michel Gault
TOTAL QUALITATIF 2020 (en % de la rémunération fixe)			50 %

Au titre de l'exercice 2020, la rémunération variable court terme de Jean-Michel Gault s'établit à 240 000 euros, soit 50 % de sa rémunération fixe.

Concernant Beñat Ortega

Thématiques donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2020
Image de la Société (pondération : 100 %)	Déploiement d'actions participant au développement de cet axe	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la transformation digitale du Groupe Renforcement de l'approche centrée sur les clients dans le cadre des rénovations et poursuite d'initiatives de services innovants 	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 50 % de la rémunération fixe de Beñat Ortega (tel que calculé au prorata sur la période du 16 novembre 2020 au 31 décembre 2020)
TOTAL QUALITATIF 2020 (en % de la rémunération fixe, tel que calculé au prorata sur la période du 16 novembre 2020 au 31 décembre 2020)			50 %

Au titre de l'exercice 2020, la rémunération variable court terme de Beñat Ortega s'établit à 28 571,50 euros, soit 50 % de sa rémunération fixe telle que proratisée sur la période du 16 novembre 2020 au 31 décembre 2020.

Rémunération variable long terme

Actions de performance acquises au cours de l'exercice 2020

Membre du Directoire concerné	Plan concerné	Date d'échéance de la période d'acquisition	Nombre d'actions acquises
Jean-Michel Gault	Plan 2017	18 avril 2020	3 900, soit un taux d'acquisition de 13 %
Beñat Ortega	N/A ^(a)	N/A ^(a)	N/A ^(a)

(a) Beñat Ortega a rejoint le Directoire le 16 novembre 2020, postérieurement à la date d'échéance de la période d'acquisition du plan 2017.

Actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2020

Concernant Jean-Michel Gault

Des actions de performance lui ont été attribuées dans le cadre du plan 2020, qui présente les principales caractéristiques suivantes :

- plan du 7 mai 2020 autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (22^e résolution) ;
- attribution de 30 000 actions au Directeur financier, membre du Directoire, représentant :
 - 159 600 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS,
 - 9,59 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés,
 - 0,01 % du capital social de la Société au jour de l'attribution ;
- attribution soumise à quatre conditions de performance (absolue, relative, interne et RSE), appréciées sur une période de trois ans. Le détail de ces quatre conditions de performance et la grille de performance associée sont précisés en page 322 ;
- 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.

Concernant Beñat Ortega

Des actions de performance ont été attribuées au Directeur des opérations, membre du Directoire, dans le cadre d'une attribution complémentaire réalisée le 22 décembre 2020 à la suite de la nomination de Beñat Ortega au Directoire, qui présente les principales caractéristiques suivantes :

- plan du 22 décembre 2020 autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (22^e résolution) ;
- attribution de 1 250 actions au Directeur des opérations, membre du Directoire, représentant :
 - 12 050 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS,
 - 17,24 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan,
 - 0 % du capital social de la Société au jour de l'attribution ;
- attribution soumise à quatre conditions de performance (absolue, relative, interne et RSE), appréciées sur une période de trois ans. Le détail de ces quatre conditions de performance et la grille de performance associée sont précisés en page 322 ;
- 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.

Indemnité de cessation des fonctions

Pour rappel, les membres du Directoire bénéficient d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Klépierre. Les conditions attachées à ce mécanisme sont décrites en page 291.

Concernant Jean-Michel Gault, au 1^{er} janvier 2021, l'indemnité serait de 24 mois sur la base de sa dernière rémunération fixe et variable court terme (brute), en ce compris l'indemnité conventionnelle à laquelle il pourrait avoir droit en cas de rupture de son contrat de travail.

Concernant Beñat Ortega, au 1^{er} janvier 2021, l'indemnité serait de 12 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute).

Autres avantages

Les membres du Directoire ont bénéficié au cours de l'exercice 2020 des avantages en nature suivants, valorisés à 38 881 euros (pour Jean-Michel Gault) et à 4 522 euros (pour Beñat Ortega) :

- un véhicule de fonction ;
- une participation au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe ;
- une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC ;
- une participation au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe.

Jean-Michel Gault bénéficie en outre d'une participation au 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.

Analyse comparative de la rémunération totale des membres du Directoire et de celle des salariés de Klépierre

Les ratios de rémunération concernant le Directeur financier, membre du Directoire, sont les suivants :

- ratio moyenne 2020 : 14,24 ;
- ratio médiane 2020 : 19,69.

Beñat Ortega ayant rejoint le Directoire à compter du 16 novembre 2020, les ratios de rémunération le concernant seront publiés dans le prochain document d'enregistrement universel.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution annuelle de la rémunération du Directeur financier, des performances de Klépierre, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés Klépierre, et des ratios moyenne et médiane au cours des cinq derniers exercices :

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DE I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE ÉTABLI EN CONFORMITÉ AVEC LES LIGNES DIRECTRICES DE L'AFEP ACTUALISÉES EN FÉVRIER 2021

	2020	2019	2018	2017	2016
Évolution (en %) de la rémunération du Directeur financier, membre du Directoire (Jean-Michel Gault) ^(a)	- 27,90 %	2,04 %	14,21 %	12,79 %	4,78 %
Évolution (en %) de la rémunération du Directeur des opérations, membre du Directoire (Beñat Ortega, membre du Directoire depuis le 16 novembre 2020) ^(b)					
			N/A ^(b)		
INFORMATION SUR LE PÉRIMÈTRE DE KLÉPIERRE SA					
				N/A (absence de salarié)	
INFORMATION SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI (KLÉPIERRE MANAGEMENT, QUI EMPLOIE LA TOTALITÉ DES SALARIÉS FRANÇAIS DU GROUPE)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1,97 %	0,91 %	- 1,33 %	1,95 %	- 4,02 %
<i>Concernant le Directeur financier, membre du Directoire</i>					
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	14,24	20,14	19,92	17,21	15,55
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 29,30 %	1,12 %	15,75 %	10,63 %	9,17 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	19,69	26,31	25,63	22,14	20,39
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 25,13 %	2,63 %	15,76 %	8,57 %	6,95 %
<i>Concernant le Directeur des opérations, membre du Directoire</i>					
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés					
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent			N/A ^(b)		
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés					
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent					
PERFORMANCE DE KLÉPIERRE					
Critère financier (cash-flow net courant)	2,05	2,82	2,65	2,48	2,31
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 27,30 %	6,42 %	6,85 %	7,36 %	6,45 %

(a) Les éléments de la rémunération pris en compte sont les éléments de la rémunération totale (brute) versée ou attribuée au cours de l'exercice : (i) la part fixe ; (ii) la part variable versée au cours de l'exercice N au titre de N-1 ; (iii) la rémunération exceptionnelle versée au cours de l'exercice N ; (iv) les actions de performance attribuées au cours de l'exercice N (valorisés à la valeur IFRS) et (v) les avantages en nature. Ces éléments figurent aux pages 305 et 306 du présent document, ainsi qu'aux pages 261 du document d'enregistrement universel 2019, 260 du document de référence 2018 et 256 et 257 du document de référence 2017.

(b) Beñat Ortega a rejoint le Directoire le 16 novembre 2020. Ses ratios de rémunération seront présentés dans le prochain document d'enregistrement universel.

En synthèse :
ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE VERSÉE AU PRÉSIDENT ET AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

En euros	Président du Directoire		Directeur financier, membre du Directoire		Directeur des opérations, membre du Directoire ^(a)	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Rémunération fixe	750 000	581 250 ^(b)	480 000	372 000 ^(c)	N/A	57 143 ^(d)
Rémunération variable court terme (versée en année N au titre de l'année N-1)	838 000	975 000	568 000	624 000	N/A	N/A
Nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice concerné	35 000 actions	35 000 actions	30 000 actions	30 000 actions	N/A	1 250 actions
Nombre d'actions de performance acquises au cours de l'exercice concerné	5 301 actions (sur 30 000 actions qui avaient été initialement attribuées)	4 550 actions (sur 35 000 actions qui avaient été initialement attribuées)	5 301 actions (sur 30 000 actions qui avaient été initialement attribuées)	3 900 actions (sur 30 000 actions qui avaient été initialement attribuées)	N/A	N/A

(a) Rémunérations versées à raison du mandat de membre du Directoire à compter du 16 novembre 2020 (Beñat Ortega ayant démissionné de son contrat de travail à compter de cette date, sans indemnité de rupture).

(b) Compte tenu de la baisse de 30 %, de la rémunération fixe du Président du Directoire pour la période du 1^{er} avril 2020 au 31 décembre 2020 décidée à son initiative dans le contexte de l'épidémie de Covid-19.

(c) Compte tenu de la baisse de 30 %, de la rémunération fixe du Directeur financier pour la période du 1^{er} avril 2020 au 31 décembre 2020 décidée à son initiative dans le contexte de l'épidémie de Covid-19.

(d) Correspondant à une rémunération annuelle fixe de 450 000 euros, versée prorata temporis pour la période allant du 16 novembre 2020 (date de nomination en qualité de membre du Directoire) au 31 décembre 2020.

6.2.4 Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2020

6.2.4.1 Président du Conseil de surveillance

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération annuelle fixe	Néant	
Rémunération variable annuelle	Néant	
Rémunération variable différée	Néant	
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	
Actions de performance	Néant	
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	
Rémunération au titre de mandat d'administrateur ou équivalent	Néant	
Valorisation des avantages de toute nature	Néant	
Indemnité de départ	Néant	
Indemnité de non-concurrence	Néant	
Régime de retraite supplémentaire	Néant	
Divers	Néant	
Rémunération liée à la qualité de Président et membre du Conseil de surveillance	91 389	Le calcul est effectué conformément aux règles d'attribution de la rémunération des membres du Conseil de surveillance telles que rappelées aux sections 6.2.2.1 et 6.2.3.1

6.2.4.2 Président du Directoire

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération annuelle fixe	581 250 euros	Le Président du Directoire devait percevoir au cours de l'exercice 2020 une rémunération annuelle fixe d'un montant de 750 000 euros. Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, et à son initiative, la rémunération fixe du Président du Directoire a été réduite de 30 % pour la période du 1 ^{er} avril 2020 au 31 décembre 2020.
Rémunération variable annuelle	375 000 euros	<p>Rémunération variable annuelle versée en 2020 (au titre de 2019) : sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 4 février 2020 avait fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et • 50 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; <p>correspondant à un total de 975 000 euros.</p> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 253 du document d'enregistrement universel 2019 de Klépierre.</p> <p>Cette rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 (résolution n° 15, approuvée à 95,12 %).</p> <p>Rémunération variable annuelle attribuée au titre de 2020 : pour rappel, la rémunération variable du Président du Directoire au titre de l'exercice 2020 pouvait varier de 0 % à 130 % de sa rémunération annuelle fixe et est déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de 0 % à 80 % de la rémunération annuelle fixe en fonction du niveau de cash-flow net courant par action ; et • de 0 % à 50 % de la rémunération annuelle fixe en fonction des thématiques et objectifs suivants, fixés pour l'année 2020 : (i) stratégie, (ii) responsabilité sociale et environnementale, (iii) image de la Société et (iv) management. <p>Compte tenu des circonstances exceptionnelles liées à la pandémie Covid-19, le Conseil de surveillance réuni le 18 mars 2021 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2020 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et • 50 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2020 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; <p>correspondant à un total de 375 000 euros.</p> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 294 du présent document.</p> <p>Il est rappelé que le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 juin 2021.</p>
Rémunération variable différée	Néant	
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	
Actions de performance	186 200 euros (valorisation comptable)	<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>Les principales caractéristiques du plan 2020 sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • plan du 7 mai 2020 autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (22^e résolution) ; • attribution de 35 000 actions au Président du Directoire représentant : <ul style="list-style-type: none"> – 186 200 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance réalisée par un expert en application des normes IFRS (soit une valorisation de 5,32 euros par action au moment de l'attribution), – 11,18 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés, – 0,01 % du capital social de la Société ; • attribution soumise à quatre conditions de performance (absolue, relative, interne et RSE), appréciées sur une période de trois ans. Le détail de ces quatre conditions de performance et la grille de performance associée sont précisés en page 322 ; • 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.
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	
Rémunération au titre de mandat d'administrateur ou équivalent	Néant	
Valorisation des avantages de toute nature	39 407 euros	<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>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 ou valorisation comptable	Présentation
Indemnité de départ	Néant	<p>Jean-Marc Jestin bénéficie d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint.</p> <p>Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire 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 ou de faute lourde et à l'exclusion du cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein dans les six mois de la cessation de ses fonctions.</p> <p>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 un an de rémunération annuelle, calculée par référence à la rémunération annuelle fixe au dernier jour du mandat et la dernière rémunération variable court terme (brute) perçue 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^{er} janvier 2017), dans la limite de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF. Ainsi, au 1^{er} janvier 2021, l'indemnité serait de 16 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute).</p> <p>À titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :</p> <ul style="list-style-type: none"> Jean-Marc Jestin aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours des deux 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 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et la partie quantitative de la rémunération variable annuelle court terme globale devra <i>a minima</i> avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours de ces deux exercices.
Indemnité de non-concurrence	Néant	
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	Néant	

6.2.4.3 Directeur financier, membre du Directoire

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération annuelle fixe	372 000 euros	Le Directeur financier devait percevoir au cours de l'exercice 2020 une rémunération annuelle fixe d'un montant de 480 000 euros. Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, et à son initiative, la rémunération fixe du Directeur financier a été réduite de 30 % pour la période du 1 ^{er} avril 2020 au 31 décembre 2020.
Rémunération variable annuelle	240 000 euros	<p>Rémunération variable annuelle versée en 2020 (au titre de 2019) : sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 4 février 2020 avait fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et 50 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; <p>correspondant à un total de 624 000 euros.</p> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 256 du document d'enregistrement universel 2019 Klépierre. Cette rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 (résolution n° 16, approuvée à 96 %).</p> <p>Rémunération variable annuelle attribuée au titre de 2020 : pour rappel, la rémunération variable du Directeur financier, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2020 pouvait varier de 0 % à 130 % de sa rémunération annuelle fixe et est déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> de 0 % à 80 % de la rémunération annuelle fixe en fonction du niveau de cash-flow net courant par action ; et de 0 % à 50 % de la rémunération annuelle fixe en fonction des thématiques et objectifs suivants, fixés pour l'année 2020 : (i) stratégie, (ii) responsabilité sociale et environnementale, (iii) image de la Société et (iv) management. <p>Compte tenu des circonstances exceptionnelles liées à la pandémie Covid-19, le Conseil de surveillance réuni le 18 mars 2021 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> 0 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2020 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et 50 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2020 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; <p>correspondant à un total de 240 000 euros.</p> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 297 du présent document.</p> <p>Il est rappelé que le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 juin 2021.</p>
Rémunération variable différée	Néant	
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 ou valorisation comptable	Présentation
Actions de performance	159 600 euros (valorisation comptable)	<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>Les principales caractéristiques du plan 2019 sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • plan du 7 mai 2020 autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (22^e résolution) ; • attribution de 30 000 actions au Directeur financier, membre du Directoire représentant : <ul style="list-style-type: none"> – 159 600 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance réalisée par un expert en application des normes IFRS (soit une valorisation de 5,32 euros par action au moment de l'attribution), – 9,59 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés, – 0,01 % du capital social de la Société ; • attribution soumise à quatre conditions de performance (absolue, relative, interne et RSE), appréciées sur une période de trois ans. Le détail de ces quatre conditions de performance et la grille de performance associée sont précisés en page 322 ; • 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.
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	
Rémunération au titre de mandat d'administrateur ou équivalent	Néant	
Valorisation des avantages de toute nature	38 881 euros	<p>Mise à disposition d'un véhicule automobile. 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. Assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.</p>
Indemnité de départ	Néant	<p>Jean-Michel Gault bénéficie d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint.</p> <p>Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire 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 ou de faute lourde et à l'exclusion du cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein dans les six mois de la cessation de ses fonctions.</p> <p>En cas de départ contraint de Jean-Michel Gault, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant limité à deux ans de rémunération fixe et variable court terme (brute) calculée par référence à la rémunération annuelle fixe au dernier jour du mandat et la dernière rémunération variable court terme (brute) perçue à la date de la rupture. Ce montant sera diminué de tout montant payé au titre de l'indemnité légale ou conventionnelle dont Jean-Michel Gault pourrait être par ailleurs bénéficiaire au titre de son contrat de travail.</p> <p>Le paiement de l'indemnité extra-légale est par ailleurs soumis à l'atteinte de conditions de performance identiques à celles applicables au Président du Directoire, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jean-Michel Gault aurait perçu ou serait en droit de percevoir, au cours des deux 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 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et • la partie quantitative de la rémunération variable annuelle devrait, <i>a minima</i>, avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours desdits exercices.
Indemnité de non-concurrence	Néant	
Régime de retraite supplémentaire	7 122 euros	<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 en 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>En outre, Jean-Michel Gault bénéficie du même régime de retraite complémentaire AGIRC que celui des cadres du Groupe.</p>
Divers	Néant	

6.2.4.4 Directeur des opérations, membre du Directoire

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération annuelle fixe	57 143 euros	La rémunération annuelle fixe du Directeur des opérations s'établit à 450 000 euros et a été versée <i>pro rata temporis</i> , pour la période allant du 16 novembre 2020 (date de nomination au Directoire) au 31 décembre 2020
Rémunération variable annuelle	28 571,50 euros	<p>Rémunération variable annuelle versée en 2020 (au titre de 2019) : NA.</p> <p>Rémunération variable annuelle attribuée au titre de 2020 : pour rappel, la rémunération variable du Directeur des opérations, membre du Directoire au titre de l'exercice 2020 pouvait varier de 0 % à 130 % de sa rémunération annuelle fixe (sur une base proratisée à compter de sa nomination au Directoire) et est déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> de 0 % à 80 % de la rémunération annuelle fixe en fonction du niveau de cash-flow net courant par action ; et de 0 % à 50 % de la rémunération annuelle fixe en fonction des thématiques et objectifs suivants, fixés pour l'année 2020 : (i) stratégie, (ii) responsabilité sociale et environnementale, (iii) image de la Société et (iv) management. <p>Compte tenu des circonstances exceptionnelles liées à la pandémie Covid-19, le Conseil de surveillance réuni le 18 mars 2021 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> 0 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2020 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et 50 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2020 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; <p>correspondant à un total de 28 571,50 euros.</p> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 297 du présent document.</p> <p>Il est rappelé que le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 juin 2021.</p>
Rémunération variable différée	Néant	
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	
Actions de performance	12 050 euros (valorisation comptable)	<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>Les principales caractéristiques du plan 2020 sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> plan du 22 décembre 2020 autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (22^e résolution) ; attribution de 1 250 actions au Directeur des opérations, membre du Directoire représentant : <ul style="list-style-type: none"> – 12 050 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance réalisée par un expert en application des normes IFRS (soit une valorisation de 9,64 euros par action au moment de l'attribution), – 17,24 % de l'attribution totale réalisée, – 0 % du capital social de la Société ; attribution soumise à quatre conditions de performance (absolue, relative, interne et RSE), appréciées sur une période de trois ans. Le détail de ces quatre conditions de performance et la grille de performance associée sont précisés en page 322 ; 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.
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	
Rémunération au titre de mandat d'administrateur ou équivalent	Néant	
Valorisation des avantages de toute nature	4 522 euros	<p>Mise à disposition d'un véhicule automobile.</p> <p>Cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Beñat Ortega 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 départ	Néant	<p>Le Directeur des opérations bénéficie d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint.</p> <p>Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire 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 ou de faute lourde et à l'exclusion du cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein dans les six mois de la cessation de ses fonctions.</p> <p>En cas de départ contraint du Directeur des opérations, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant initial égal à un an de rémunération annuelle, calculée par référence à la rémunération annuelle fixe au dernier jour du mandat et la dernière rémunération variable court terme (brute) perçue à la date de la rupture, étant précisé que ce montant initial aura vocation à augmenter linéairement en fonction de l'ancienneté de Beñat Ortega en tant que mandataire social (soit un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1^{er} janvier 2021), dans la limite de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF. Ainsi, au 1^{er} janvier 2021, l'indemnité serait de 12 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute).</p> <p>À titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :</p> <ul style="list-style-type: none"> Beñat Ortega aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours des deux 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 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et la partie quantitative de la rémunération variable annuelle court terme globale devra <i>minima</i> avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours de ces deux exercices.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 ou valorisation comptable	Présentation
Indemnité de non-concurrence	Néant	
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Beñat Ortega ne bénéficie pas de régime de retraite complémentaire mais bénéficie du même régime de retraite complémentaire AGIRC que celui des cadres du Groupe.
Divers	Néant	

6.2.5 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)

David Simon – Président du Conseil de surveillance	2019	2020
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	98 120	91 389
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	98 120	91 389

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	2019	2020
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	1 764 419	995 657
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	665 000	186 200
TOTAL	2 429 419	1 181 857

Jean-Michel Gault – Directeur financier, membre du Directoire	2019	2020
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	1 143 089	650 881
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	570 000	159 600
TOTAL	1 713 089	810 481

Beñat Ortega – Directeur des opérations, membre du Directoire	2019	2020
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	-	90 236,5
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	12 050
TOTAL	-	102 286,5

TABLEAU N° 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)

	2019		2020	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
David Simon – Président du Conseil de surveillance				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable court terme	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération au titre de mandat exercé au sein d'un organe de gouvernance	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Divers	-	-	-	-
Rémunération liée à la qualité de Président et membre du Conseil de surveillance	98 120	97 800	91 389	98 120
TOTAL	98 120	97 800	91 389	98 120

	2019		2020	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Jean-Marc Jestin – Président du Directoire				
Rémunération fixe	750 000	750 000	581 250	581 250
Rémunération variable court terme	975 000 ^(a)	838 500 ^(b)	375 000 ^(c)	975 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération au titre de mandat exercé au sein d'un organe de gouvernance	-	-	-	-
Avantages en nature ^(d)	39 419	39 419	39 407	39 407
Divers	0	0	0	0
TOTAL	1 764 419	1 627 919	995 657	1 595 657

(a) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2019, 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 253 du document d'enregistrement universel 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 20-0123.

(b) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2018, 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 262 du document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 19-0119.

(c) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2020, 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 294 du présent document.

(d) 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.

	2019		2020	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Jean-Michel Gault – Directeur financier, membre du Directoire				
Rémunération fixe	480 000	480 000	372 000	372 000
Rémunération variable court terme	624 000 ^(a)	567 600 ^(b)	240 000 ^(c)	624 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération au titre de mandat exercé au sein d'un organe de gouvernance	-	-	-	-
Avantages en nature ^(d)	39 089	39 089	38 881	38 881
Divers	0	0	0	0
TOTAL	1 143 089	1 086 689	650 881	1 034 881

(a) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2019, 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 256 du document d'enregistrement universel 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 20-0123.

(b) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2018, 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 264 du document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 19-0119.

(c) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2020, 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 297 du présent document.

(d) 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.

	2019		2020	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Beñat Ortega – Directeur des opérations, membre du Directoire				
Rémunération fixe	-	-	57 143 ^(a)	57 143 ^(a)
Rémunération variable court terme	-	-	28 571,5 ^(b)	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération au titre de mandat exercé au sein d'un organe de gouvernance	-	-	-	-
Avantages en nature ^(c)	-	-	4 522	4 522
Divers	-	-	-	-
TOTAL	-	-	90 236,5	61 665

(a) La rémunération annuelle fixe du Directeur des opérations s'établit à 450 000 euros et a été versée prorata temporis, pour la période allant du 16 novembre (date de nomination au Directoire) au 31 décembre 2020

(b) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2020, de Beñat Ortega 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 297 du présent document.

(c) Correspond à la mise à disposition d'un véhicule automobile, aux cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Beñat Ortega 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.

TABLEAU N° 3 – TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS

Mandataires sociaux non exécutifs	2019		2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
David Simon				
Rémunérations (fixe, variable)	98 120	97 800	91 389	98 120
Autres rémunérations	-	-	-	-
John Carrafiell				
Rémunérations (fixe, variable)	69 227	70 678	72 889	69 227
Autres rémunérations	-	-	-	-
Béatrice de Clermont-Tonnerre				
Rémunérations (fixe, variable)	50 674	48 678	55 167	50 674
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jeroen Drost ^(a)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	17 354	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Steven Fivel				
Rémunérations (fixe, variable)	103 689	106 047	97 902	103 689
Autres rémunérations	-	-	-	-
Stanley Shashoua				
Rémunérations (fixe, variable)	74 797	80 117	71 889	74 797
Autres rémunérations	-	-	-	-
Catherine Simoni				
Rémunérations (fixe, variable)	93 350	86 398	90 389	93 350
Autres rémunérations	-	-	-	-
Rose-Marie Van Lerberghe				
Rémunérations (fixe, variable)	86 458	83 660	87 402	86 458
Autres rémunérations	-	-	-	-
Florence Von Erb				
Rémunérations (fixe, variable)	54 120	48 678	61 389	54 120
Autres rémunérations	-	-	-	-
Robert Fowlds				
Rémunérations (fixe, variable)	54 120	37 258	47 389	54 120
Autres rémunérations	-	-	-	-

(a) Fin de mandat le 24 avril 2018.

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

Non applicable.

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
David Simon Président du Conseil de surveillance	-	-	-	-	-	-
Jean-Marc Jestin Président du Directoire	Plan du 7 mai 2020	35 000	5,32 euros	7 mai 2023	7 mai 2025	Ces actions sont entièrement soumises à des conditions de performance, conformément aux principes en page 322 du présent document.
Jean-Michel Gault Directeur financier, Membre du Directoire		30 000				
Beñat Ortega Directeur des opérations, Membre du Directoire	Plan du 22 décembre 2020	1 250	9,64 euros	22 décembre 2023	22 décembre 2025	Ces actions sont entièrement soumises à des conditions de performance, conformément aux principes en page 322 du présent document.

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
David Simon	-	-	-
Jean-Marc Jestin	Plan 2015	0	Oui
Jean-Michel Gault	Plan 2015	0	Oui
Beñat Ortega	N/A ^(a)	N/A ^(a)	N/A ^(a)

(a) Beñat Ortega a rejoint le Directoire le 16 novembre 2020, postérieurement à la date d'échéance de la période de conservation du plan 2015.

Il est par ailleurs rappelé que les dirigeants restent tenus à une obligation de conservation conformément à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce précisé par le Code AFEP-MEDEF.

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
David Simon	-	-	-
Jean-Marc Jestin	Plan 2017	18/04/2020	4 550
Jean-Michel Gault	Plan 2017	18/04/2020	3 900
Beñat Ortega	N/A ^(a)	N/A ^(a)	N/A ^(a)

(a) Beñat Ortega a rejoint le Directoire le 16 novembre 2020, postérieurement à la date d'échéance de la période d'acquisition du plan 2017.

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
David Simon Président du Conseil de surveillance Début de mandat : 14 mars 2012 Fin de mandat : 17 juin 2021 (mandat proposé au renouvellement)		X		X		X		X
Jean-Marc Jestin Président du Directoire Début de mandat ^(a) : 22/06/2019 Fin de mandat ^(a) : 21/06/2022		X		X	X			X
Jean-Michel Gault Directeur financier Membre du Directoire Début de mandat ^(a) : 22/06/2019 Fin de mandat ^(a) : 21/06/2022	X ^(b)		X ^(c)		X			X
Beñat Ortega Directeur des opérations Membre du Directoire Début de mandat ^(a) : 16/11/2020 Fin de mandat ^(a) : 21/06/2022		X		X	X			X

(a) En tant que membre du Directoire.

(b) 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^{er} juillet 2016.

(c) 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.



Capital, actionnariat, programme de rachat d'actions

7.1	CAPITAL ET ACTIONNARIAT	312		
7.1.1	Renseignements de caractère général concernant le capital	312		
7.1.2	Évolution du capital – Répartition du capital et des droits de vote	315		
7.1.3	Options d'achat d'actions et actions de performance	319		
7.1.4	Contrats importants	324		
7.1.5	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	326		
			7.2	PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS PROPRES
				328
			7.2.1	Date de l'Assemblée Générale appelée à autoriser le Programme de rachat 2021
				328
			7.2.2	Actions détenues par la Société au 31 janvier 2021
				328
			7.2.3	Répartition par objectifs des actions détenues par Klépierre au 31 janvier 2021
				328
			7.2.4	Objectifs du Programme de rachat 2021
				329
			7.2.5	Part maximale du capital à acquérir et nombre maximal de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du Programme de rachat 2021
				329
			7.2.6	Prix d'achat unitaire maximal autorisé
				329
			7.2.7	Durée du Programme de rachat 2021
				329

7.1 CAPITAL ET ACTIONNARIAT

7.1.1 Renseignements de caractère général concernant le capital

7.1.1.1 Capital social – Forme des actions

Au 31 décembre 2020, le capital social s'élève à 419 914 877,20 euros, divisé en 299 939 198 actions de 1,40 euro de nominal chacune, entièrement libérées.

Les actions sont assorties d'un droit de vote simple conformément à l'article 29 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.

7.1.1.2 Délégations et autorisations consenties au Directoire de Klépierre

À la date du présent document, le Directoire, en vertu de diverses décisions prises par les Assemblées Générales des actionnaires du 16 avril 2019 et du 30 avril 2020, dispose des délégations ou autorisations suivantes :

Délégations ou autorisations consenties par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019

Objet de la résolution	Montant nominal ou exprimé en % maximal	Durée de l'autorisation	Utilisation au cours de l'exercice 2020
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 ^(a)	Montant nominal maximal : 90 millions d'euros et 1 500 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 16 avril 2019 (14 ^e 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 ^{(a)(b)}	Montant nominal maximal : 42 millions d'euros et 1 500 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 16 avril 2019 (15 ^e et 16 ^e résolutions)	Aucune
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 avec ou sans DPS ^(a)	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 ^(c)	26 mois à compter du 16 avril 2019 (17 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans DPS par 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 ^(a)	Dans la limite de 10 % du capital	26 mois à compter du 16 avril 2019 (18 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ^(a)	100 millions d'euros	26 mois à compter du 16 avril 2019 (19 ^e résolution)	Aucune
Autorisation d'attributions gratuites d'actions de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	0,5 % du capital social	38 mois à compter du 16 avril 2019 (22 ^e résolution)	Attribution de 320 150 actions gratuites représentant 0,11 % du capital au 31 décembre 2020

(a) 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 (21^e 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 : 1 500 millions d'euros (21^e résolution).

(b) 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 2^e du Code de commerce).

(c) 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 30 avril 2020

Objet de la résolution	Montant nominal ou exprimé en % maximal	Durée de l'autorisation	Utilisation au cours de l'exercice 2020
Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	Montant maximal du programme : 10 % du capital et 1 271 189 178 euros Prix maximal de rachat : 42 euros pour une action de 1,40 euro de nominal	18 mois à compter du 30 avril 2020 (17 ^e résolution)	Achat de 3 493 860 actions au cours de l'exercice 2020 sous le fondement de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (12 ^e résolution) Aucune action achetée sur le fondement de la présente autorisation
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 30 avril 2020 (18 ^e résolution)	Annulation de 2 724 897 actions au cours de l'exercice 2020 sur le fondement de la présente autorisation

7.1.1.3 Dividendes

Au titre des cinq derniers exercices, les dividendes distribués ont été les suivants :

Au titre de l'exercice	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre d'actions	314 356 063	314 356 063	314 356 063	(a)	(b)
Dividende net	1,70 €	1,82 €	1,96 €	2,10 €	2,20 €
Montant net distribué	534 405 307,10 €	572 128 034,66 €	616 137 883,48 €	642 619 152 €	665 861 009 €

(a) Le dividende de 2,10 euros se décomposant en (i) un acompte sur dividende d'un montant total de 322 794 781,05 euros, soit 1,05 euro par action (sur un nombre total d'actions de 307 423 601), détaché de l'action le 7 mars 2019 et mis en paiement en numéraire le 11 mars 2019, ainsi que (ii) d'un solde de dividende aux actionnaires correspondant à une distribution complémentaire de 319 824 370,95 euros, soit 1,05 euro par action (sur un nombre total d'actions de 304 594 639), détaché de l'action le 8 juillet 2019 et mis en paiement en numéraire le 11 juillet 2019.

(b) Le dividende de 2,20 euros se décomposant en (i) un acompte sur dividende d'un montant total de 332 930 504,50 euros, soit 1,10 euro par action (sur un nombre total d'actions de 302 664 095), détaché de l'action le 9 mars 2020 et mis en paiement en numéraire le 11 mars 2020, ainsi que (ii) d'un solde de dividende aux actionnaires correspondant à une distribution complémentaire de 319 824 370,95 euros, soit 1,10 euro par action (sur un nombre total d'actions de 299 939 198), détaché de l'action le 7 juillet 2020 et mis en paiement en numéraire le 9 juillet 2020.

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.

7.1.1.4 Capital et bourse

Actions

Toutes les actions de capital sont admises aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris.

	2016	2017	2018	2019	2020
Capitalisation boursière (en millions d'euros) (a)	11 740	11 526	8 475	10 245	5 516
Nombre de titres échangés (moyenne quotidienne)	622 113	654 615	718 289	726 782	1 456 093
COURS DE L'ACTION (en euros)					
Le plus haut	43,17	38,13	37,32	33,85	34,66
Le plus bas	34,56	32,24	26,50	26,53	10,21
Le dernier	37,35	36,67	26,96	33,85	18,39

(a) 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 euros)
2019	Septembre	31,16	27,49	16 163 880	478 348 619
	Octobre	33,55	29,88	16 098 200	514 568 762
	Novembre	33,40	32,16	13 973 453	460 485 682
	Décembre	33,85	32,28	13 481 389	442 701 719
2020	Janvier	34,66	30,73	18 872 907	618 624 246
	Février	31,34	27,02	24 818 400	742 122 186
	Mars	27,33	14,50	47 985 772	956 710 152
	Avril	19,28	14,95	20 481 887	351 751 024
	Mai	18,45	13,64	25 153 254	404 006 948
	Juin	22,65	17,02	37 700 730	717 032 820
	Juillet	18,70	14,59	22 941 140	374 678 642
	Août	15,92	13,44	26 710 164	383 361 541
	Septembre	13,82	10,21	41 314 600	491 201 767
	Octobre	13,14	10,65	34 896 410	419 132 636
	Novembre	20,55	11,06	53 533 394	910 354 056
	Décembre	20,31	17,60	27 087 689	511 301 407
2021	Janvier	21,60	16,53	33 031 652	636 854 324
	Février	19,87	17,23	29 269 610	542 346 779

Source : Bloomberg.

Instruments dilutifs

Il n'existe pas d'instrument dilutif émis.

Les développements relatifs aux délégations et autorisations consenties au Directoire figurent aux pages 312 et 313 du présent document.

7.1.1.5 Obligations

Date d'émission	Date d'échéance	Devise	Nominal en cours	Coupon	Code ISIN
ÉMISSIONS EUROBOND COTÉES À LA BOURSE DE PARIS (EMTN) ^(a)					
14/03/2011 – 06/06/2011 – 03/12/2012	14/03/2021	EUR	564 400 000	4,75 %	FR0011019397
21/05/2012	21/05/2027	EUR	50 000 000	4,23 %	FR0011255280
06/11/2014 – 28/01/2015 – 06/11/2015	06/11/2024	EUR	630 000 000	1,75 %	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
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
11/12/2017 – 06/05/2020 – 16/06/2020	13/12/2032	EUR	700 000 000	1,625 %	FR0013300605
01/07/2019	01/07/2030	EUR	600 000 000	0,625 %	FR0013430741
12/05/2020	12/05/2029	EUR	600 000 000	2,00 %	FR0013512233
25/05/2020	25/05/2022	EUR	100 000 000	1,10 %	FR0013514213
17/11/2020	17/02/2031	EUR	600 000 000	0,875 %	FR0014000KT3
ÉMISSIONS EUROBOND COTÉES À LA BOURSE D'AMSTERDAM (EMTN) ^(a)					
13/12/2012	13/12/2022	EUR	85 000 000	3,516 %	XS0864386825
28/02/2013	26/02/2021	EUR	298 811 000	3,250 %	XS0896119384

(a) Les prospectus du programme EMTN (Euro Medium Term Notes) sont disponibles sur le site internet de Klépierre (www.klepierre.com), section « Espace Finance ».

7.1.2 Évolution du capital – Répartition du capital et des droits de vote

7.1.2.1 Évolution du capital depuis cinq ans (au 31 décembre 2020)

Dates	Nature de l'évolution	Nombre d'actions concernées	Montant des primes	Montant du capital à l'issue de la réalisation de l'opération
15/01/2015	Augmentation du capital social ^(a)	96 589 672	3 456 461 412,52 €	414 484 016,80 €
19/01/2015	Augmentation du capital social ^(b)	10 976 874	420 030 083,61 €	429 851 640,40 €
31/03/2015	Augmentation du capital social ^(c)	7 319 177	2 913 689 402,20 €	440 098 488,20 €
20/02/2019	Réduction du capital social	6 932 462	240 363 057,51 €	430 393 041,40 €
20/06/2019	Réduction du capital social	2 828 962	96 011 667,47 €	426 432 494,60 €
17/12/2019	Réduction du capital social	1 930 544	63 912 225,52 €	423 729 733 €
22/06/2020	Réduction du capital social	2 724 897	79 529 401,12 €	419 914 877,20 €

(a) 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.

(b) 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.

(c) 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.

7.1.2.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

À la connaissance de la Société et sur la base des déclarations de franchissement de seuil statutaire, la répartition du capital est la suivante :

	Situation au 31 décembre 2018				Situation au 31 décembre 2019				Situation au 31 décembre 2020			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques ⁽¹⁾	% des droits de vote exerçables en AG ⁽²⁾	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques ⁽¹⁾	% des droits de vote exerçables en AG ⁽²⁾	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques ⁽¹⁾	% des droits de vote exerçables en AG ⁽²⁾
Groupe Simon Property Group	63 924 148	20,33	20,33	21,49	63 924 148	21,12	21,12	22,14	63 924 148	21,31	21,31	22,41
Groupe APG	37 533 266	11,94	11,94	12,62	30 431 632	10,05	10,05	10,54	17 648 751	5,88	5,88	6,19
BlackRock	18 854 509	5,99	5,99	6,34	18 212 011	6,02	6,02	6,31	19 063 125	6,36	6,36	6,68
Norges Bank	-	-	-	-	-	-	-	-	14 898 142	4,97	4,97	5,22
Salariés/mandataires	349 956	0,11	0,11	0,12	523 811	0,17	0,17	0,18	571 905	0,19	0,19	0,20
Flottant	176 768 765	56,23	56,23	59,43	175 644 468	58,03	58,03	60,83	169 119 011	56,38	56,38	59,30
Autocontrôle	16 925 419	5,38	5,38	-	13 928 025	4,60	4,60	-	14 714 116	4,91	4,91	-
TOTAL	314 356 063	100	100	100	302 664 095	100	100	100	299 939 198	100	100	100

(1) Les droits de vote théoriques correspondent au nombre total de droits de vote attachés à l'ensemble des actions, y compris celles privées de droit de vote.

(2) Les droits de vote exerçables correspondent au nombre de droits de vote « net » des actions privées de droits de vote.

Depuis le 31 décembre 2020, une opération de réduction du capital social d'un montant de 7 127 601,60 euros a été mise en œuvre le 19 janvier 2021, avec l'annulation de 5 091 144 actions auto-détenues (conformément à la délégation consentie par la 18^e résolution de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 30 avril 2020).

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 2020.

Participation des salariés

Le Directoire de Klépierre a décidé en décembre 2018 la mise en place d'une offre d'actionnariat réservée à certains salariés de Klépierre Management (les « **Bénéficiaires** »), réalisée dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise de Klépierre Management. Dans le cadre de ce plan, les Bénéficiaires ont eu la possibilité d'acquérir des actions émises par Klépierre à un prix de 24,96 euros par action.

À l'issue de la centralisation des demandes d'acquisition par les Bénéficiaires, le Directoire de Klépierre a constaté la réalisation de la cession de 326 689 actions aux Bénéficiaires, pour un prix total de 8 154 157,44 euros.

Pactes d'actionnaires

À la connaissance de la Société, il n'existait pas au 31 décembre 2020 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 Depository 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 (la « **Date de Réalisation** »).

À la connaissance de la Société, les stipulations 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 représentants (y compris le Président du Conseil dont la voix sera prépondérante) et le groupe APG d'un représentant. Le Conseil de surveillance devra comprendre au moins cinq 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, 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 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 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 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 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.

7.1.2.3 Franchissements 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.

En cas de franchissement direct ou indirect à la hausse du seuil de 10 % du capital de la Société (entendu comme la détention de 10 % ou plus des droits aux dividendes versés par la Société), tout actionnaire autre qu'une personne physique devra indiquer dans sa déclaration de franchissement de seuil s'il est ou non un Actionnaire à Prélèvement (tel que défini à l'article 32 des statuts). Dans l'hypothèse où un tel actionnaire déclarerait ne pas être un Actionnaire à Prélèvement, il devra en justifier à toute demande de la Société et, si la Société le demande, lui fournir un avis juridique d'un cabinet fiscal de réputation internationale. Tout actionnaire autre qu'une personne physique ayant notifié le franchissement direct ou indirect à la hausse du seuil de 10 % du capital de la Société devra notifier à bref délai à la Société tout changement de son statut fiscal qui lui ferait acquérir ou perdre la qualité d'Actionnaire à Prélèvement.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions prévues ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 2 % au moins du capital en font la demande lors de cette assemblée. La privation du droit de vote s'applique pour toute Assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Toute personne est également tenue d'informer la Société dans les formes et délais prévus ci-dessus lorsque sa participation en capital devient inférieure à chacun des seuils ci-dessus mentionnés.

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 2020.

	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
BlackRock Inc. ^(a)	14 février 2020	18 190 701	17 février 2020	Hausse (6,01 %)	Hausse (6,01 %)
	17 février 2020	18 089 582	18 février 2020	Baisse (5,98 %)	Baisse (5,98 %)
	18 février 2020	18 166 071	19 février 2020	Hausse (6,00 %)	Hausse (6,00 %)
	19 février 2020	18 130 658	20 février 2020	Baisse (5,99 %)	Baisse (5,99 %)
	26 février 2020	18 443 923	27 février 2020	Hausse (6,09 %)	Hausse (6,09 %)
	17 mars 2020	18 095 958	18 mars 2020	Baisse (5,98 %)	Baisse (5,98 %)
	20 mars 2020	19 063 125	23 mars 2020	Hausse (6,30 %)	Hausse (6,30 %)
Cohen & Steers	19 mai 2020	6 043 344	19 mai 2020	Hausse (2,00 %)	Hausse (2,00 %)
Citigroup Inc.	1 ^{er} juin 2020	8 923 972	2 juin 2020	Baisse (2,95 %)	Baisse (2,95 %)
	1 ^{er} juillet 2020	16 188 723	3 juillet 2020	Hausse (5,40 %)	Hausse (5,40 %)
	24 juillet 2020	2 975 104	27 juillet 2020	Baisse (0,99 %)	Baisse (0,99 %)
	7 septembre 2020	6 076 887	8 septembre 2020	Hausse (2,03 %)	Hausse (2,03 %)
	9 septembre 2020	5 890 944	10 septembre 2020	Baisse (1,96 %)	Baisse (1,96 %)
	13 octobre 2020	6 153 079	14 octobre 2020	Hausse (2,05 %)	Hausse (2,05 %)
	20 octobre 2020	5 929 687	21 octobre 2020	Baisse (1,98 %)	Baisse (1,98 %)
	26 novembre 2020	6 798 982	27 novembre 2020	Hausse (2,27 %)	Hausse (2,27 %)
	30 novembre 2020	5 639 151	1 ^{er} décembre 2020	Baisse (1,88 %)	Baisse (1,88 %)
Groupe CDC	2 janvier 2020	6 418 055	8 janvier 2020	Hausse (2,12 %)	Hausse (2,08 %)
	26 mars 2020	6 119 484	31 mars 2020	Franchissement individuel à la baisse de CNP Assurances (1,33 %)	Franchissement individuel à la baisse de CNP Assurances (1,33 %)
	22 septembre 2020	4 772 173	28 septembre 2020	Baisse (1,59 %)	Baisse (1,59 %)
	15 décembre 2020	7 492 765	18 décembre 2020	Hausse (2,49 %)	Hausse (2,49 %)
Norges Bank	8 janvier 2020	12 907 859	10 janvier 2020	Hausse (4,26 %)	Hausse (4,26 %)
	28 janvier 2020	15 264 858	29 janvier 2020	Hausse (5,04 %)	Hausse (5,04 %)
	30 janvier 2020	15 072 929	31 janvier 2020	Baisse (4,98 %)	Baisse (4,98 %)
	3 février 2020	15 351 804	4 février 2020	Hausse (5,07 %)	Hausse (5,07 %)
	25 février 2020	14 822 889	26 février 2020	Baisse (4,90 %)	Baisse (4,90 %)
	26 février 2020	16 003 968	27 février 2020	Hausse (5,29 %)	Hausse (5,29 %)
	2 mars 2020	14 920 354	3 mars 2020	Baisse (4,93 %)	Baisse (4,93 %)
	20 mars 2020	15 595 321	23 mars 2020	Hausse (5,15 %)	Hausse (5,15 %)
	16 avril 2020	14 747 803	20 avril 2020	Baisse (4,87 %)	Baisse (4,87 %)
	16 juin 2020	15 700 192	18 juin 2020	Hausse (5,19 %)	Hausse (5,19 %)
	23 juin 2020	14 833 257	24 juin 2020	Baisse (4,90 %)	Baisse (4,90 %)
	29 juin 2020	16 306 935	1 ^{er} juillet 2020	Hausse (5,39 %)	Hausse (5,39 %)
	30 juin 2020	14 797 435	1 ^{er} juillet 2020	Baisse (4,89 %)	Baisse (4,89 %)
	13 juillet 2020	15 025 126	14 juillet 2020	Hausse (5,01 %)	Hausse (5,01 %)
	24 juillet 2020	14 747 803	27 juillet 2020	Baisse (4,92 %)	Baisse (4,92 %)
	12 août 2020	15 995 801	14 août 2020	Hausse (5,33 %)	Hausse (5,33 %)
	17 août 2020	14 839 991	19 août 2020	Baisse (4,95 %)	Baisse (4,95 %)
	25 août 2020	15 432 431	27 août 2020	Hausse (5,15 %)	Hausse (5,15 %)
	28 août 2020	14 848 991	31 août 2020	Baisse (4,95 %)	Baisse (4,95 %)
	16 septembre 2020	16 450 582	17 septembre 2020	Hausse (5,48 %)	Hausse (5,48 %)
	3 novembre 2020	14 942 803	5 novembre 2020	Baisse (4,98 %)	Baisse (4,98 %)
	4 novembre 2020	15 136 199	5 novembre 2020	Hausse (5,05 %)	Hausse (5,05 %)
5 novembre 2020	14 897 750	6 novembre 2020	Baisse (4,97 %)	Baisse (4,97 %)	
9 novembre 2020	15 188 243	13 novembre 2020	Hausse (5,06 %)	Hausse (5,06 %)	
13 novembre 2020	14 882 118	18 novembre 2020	Baisse (4,96 %)	Baisse (4,96 %)	
7 décembre 2020	16 507 016	10 décembre 2020	Hausse (5,50 %)	Hausse (5,50 %)	
9 décembre 2020	14 747 803	10 décembre 2020	Baisse (4,92 %)	Baisse (4,92 %)	
18 décembre 2020	15 026 737	22 décembre 2020	Hausse (5,01 %)	Hausse (5,01 %)	
21 décembre 2020	14 898 142	22 décembre 2020	Baisse (4,97 %)	Baisse (4,97 %)	
Crédit Agricole	18 mars 2020	5 721 044	24 mars 2020	Baisse (1,89 %)	Baisse (1,89 %)
	30 novembre 2020	7 953 268	7 décembre 2020	Hausse (2,65 %)	Hausse (2,65 %)
	1 ^{er} décembre 2020	5 252 268	7 décembre 2020	Baisse (1,75 %)	Baisse (1,75 %)
Crédit Suisse	3 septembre 2020	6 079 864	3 septembre 2020	Hausse (2,02 %)	Hausse (2,02 %)
	21 octobre 2020	5 400 128	21 octobre 2020	Baisse (1,80 %)	Baisse (1,80 %)

	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
	7 septembre 2020	22 279 299	10 septembre 2020	Hausse (7,43 %)	Hausse (7,43 %)
	10 septembre 2020	6 134 321	15 septembre 2020	Baisse (2,05 %)	Baisse (2,05 %)
	21 septembre 2020	23 412 317	25 septembre 2020	Hausse (7,81 %)	Hausse (7,81 %)
	22 septembre 2020	14 894 235	28 septembre 2020	Franchissement individuel à la baisse de Goldman Sachs International (4,97 %)	Franchissement individuel à la baisse de Goldman Sachs International (4,97 %)
	23 septembre 2020	16 737 851	29 septembre 2020	Franchissement individuel à la hausse de Goldman Sachs International (5,58 %)	Franchissement individuel à la hausse de Goldman Sachs International (5,58 %)
Goldman Sachs Group, Inc.	30 septembre 2020	14 622 527	5 octobre 2020	Franchissement individuel à la baisse de Goldman Sachs International (4,88 %)	Franchissement individuel à la baisse de Goldman Sachs International (4,88 %)
	22 octobre 2020	15 475 661	27 octobre 2020	Franchissement individuel à la hausse de Goldman Sachs International (5,16 %)	Franchissement individuel à la hausse de Goldman Sachs International (5,16 %)
	16 novembre 2020	14 924 716	18 novembre 2020	Franchissement individuel à la baisse de Goldman Sachs International (4,98 %)	Franchissement individuel à la baisse de Goldman Sachs International (4,98 %)
	17 novembre 2020	15 032 211	19 novembre 2020	Franchissement individuel à la hausse de Goldman Sachs International (5,01 %)	Franchissement individuel à la hausse de Goldman Sachs International (5,01 %)
	25 novembre 2020	14 028 601	27 novembre 2020	Franchissement individuel à la baisse de Goldman Sachs International (4,68 %)	Franchissement individuel à la baisse de Goldman Sachs International (4,68 %)
	27 novembre 2020	12 774 699	3 décembre 2020	Baisse (4,26 %)	Baisse (4,26 %)
	17 septembre 2020	20 260 563	23 septembre 2020	Hausse (6,75 %)	Hausse (6,75 %)
Morgan Stanley Corp.	18 septembre 2020	14 638 021	24 septembre 2020	Franchissement individuel à la baisse de Morgan Stanley & Co. International (4,88 %)	Franchissement individuel à la baisse de Morgan Stanley & Co. International (4,88 %)
	21 septembre 2020	15 253 304	25 septembre 2020	Franchissement individuel à la hausse de Morgan Stanley & Co. International (5,09 %)	Franchissement individuel à la hausse de Morgan Stanley & Co. International (5,09 %)
	22 septembre 2020	14 893 155	28 septembre 2020	Franchissement individuel à la baisse de Morgan Stanley & Co. International (4,97 %)	Franchissement individuel à la baisse de Morgan Stanley & Co. International (4,97 %)
	28 septembre 2020	6 065 039	2 octobre 2020	Baisse (2,02 %)	Baisse (2,02 %)
UBS Group AG	24 septembre 2020	15 626 285	30 septembre 2020	Hausse (5,21 %)	Hausse (5,21 %)
	25 septembre 2020	0	1 ^{er} octobre 2020	Baisse (0,00 %)	Baisse (0,00 %)

(a) Agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion.

7.1.2.4 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 2020 ont été les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Instruments financiers	Description de l'opération	Montant total des opérations (en euros)
Jean-Marc Jestin	Acquisition	Actions	Acquisition de 4 550 actions à un prix unitaire de 17,10 euros	(77 805)
	Acquisition	Actions	Acquisition de 3 900 actions à un prix unitaire de 17,10 euros	(66 690)
Jean-Michel Gault	Transfert de titres – Convention de prêt d'action	Action	Prêt d'une action à titre gratuit	0
Beñat Ortega	-	-	-	-

7.1.3 Options d'achat d'actions et actions de performance

7.1.3.1 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.

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.

7.1.3.2 Plan d'options d'achat d'actions

Le dernier plan d'options d'achat d'actions a été adopté par le Directoire le 27 mai 2011. Les options d'achat d'actions, qui avaient une durée de vie de huit années, ont expiré le 26 mai 2019, comme indiqué en page 275 du document d'enregistrement universel 2019.

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

Sans objet.

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

Sans objet.

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 16 avril 2019, 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.

7.1.3.3 Plans d'actions de performance

Conditions communes à l'ensemble des plans adoptés jusqu'au 31 décembre 2020

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 Groupe du bénéficiaire avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance, le maintien de 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 et sont rappelées ci-après.

Rappel des plans adoptés entre le 1^{er} janvier 2014 et le 31 décembre 2020

Plan 2014

Le 10 mars 2014, le Directoire a adopté un plan de 255 500 actions au profit de 61 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2020, une dilution potentielle maximale de 0,09 %.

À l'issue de la période d'acquisition, les conditions de performance ont été mesurées, comme suit :

Critère	Pondération	Résultat
Performance absolue de Klépierre	30 %	16,11 % des actions ont été acquises
Performance relative de Klépierre	70 %	0 % des actions ont été acquises

Plans 2015

Le Directoire a adopté deux plans en dates du 4 mai 2015 et du 6 juillet 2015, portant respectivement sur 287 559 et 2 400 actions au profit, respectivement, de 64 bénéficiaires et 2 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2020, une dilution potentielle maximale de 0,10 %.

À l'issue de la période d'acquisition, les conditions de performance ont été mesurées, comme suit :

Critère	Pondération	Résultat
Performance absolue de Klépierre	30 %	0 % des actions ont été acquises
Performance relative de Klépierre	70 %	0 % des actions ont été acquises

Plan 2016

Le 2 mai 2016, le Directoire a adopté un plan de 324 500 actions au profit de 107 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2020, une dilution potentielle maximale de 0,11 %.

À l'issue de la période d'acquisition, les conditions de performance ont été mesurées, comme suit :

Critère	Pondération	Résultat
Performance absolue de Klépierre	30 %	0 % des actions ont été acquises
Performance relative de Klépierre	50 %	0 % des actions ont été acquises
Performance interne de Klépierre	20 %	17,67 % des actions ont été acquises

Plan 2017

Le 18 avril 2017, le Directoire a adopté un plan de 310 900 actions au profit de 116 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2020, une dilution potentielle maximale de 0,10 %.

À l'issue de la période d'acquisition, les conditions de performance ont été mesurées, comme suit :

Critère	Pondération	Résultat
Performance absolue de Klépierre	30 %	0 % des actions ont été acquises
Performance relative de Klépierre	50 %	0 % des actions ont été acquises
Performance interne de Klépierre	20 %	65 % des actions ont été acquises

Plans 2018

Le Directoire a adopté deux plans en dates du 24 avril 2018 et du 9 juillet 2018, de respectivement 309 300 actions au profit de 119 bénéficiaires et 3 300 actions au profit d'un bénéficiaire représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2020, une dilution potentielle maximale de 0,10 %.

La grille de performance attachée aux conditions de performance applicables aux plans 2018 est la suivante :

Performance absolue : pondération 10 %		Performance relative : pondération 30 %		Performance interne : pondération 40 %		Performance RSE : pondération 20 %	
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées
≤ 16,5 %	0 %	Indice - 1 %	0 %	< 1 %	0 %	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles »	8 %
20 %	33,3 %	Indice	33,3 %	1 %	30 %	Réduction de la consommation d'énergie du Groupe (objectif : 30 % de réduction)	3 %
22,5 %	50 %	Indice + 1 %	50 %	≥ 3 %	100 %	Centres commerciaux ayant une certification développement durable (objectif : 80 % des centres commerciaux)	3 %
25 %	66,7 %	Indice + 2 %	66,7 %			Centres commerciaux contribuant à l'emploi local (objectif : 70 % des centres commerciaux ayant réalisé au moins une action au cours de l'année pour favoriser l'emploi local)	3 %
27,5 %	83,3 %	Indice + 3 %	100 %			Collaborateurs recevant une formation (objectif : 94 % des collaborateurs)	3 %
≥ 30 %	100 %						

Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

Plans 2019

Le Directoire a adopté deux plans en dates du 6 mai 2019 et du 31 octobre 2019, de respectivement 317 800 actions au profit de 106 bénéficiaires et 4 000 actions au profit d'un bénéficiaire représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2019, une dilution potentielle maximale de 0,11 %.

La grille de performance attachée aux conditions de performance applicable aux plans 2019 est la suivante :

Performance absolue : pondération 10 %		Performance relative : pondération 30 %		Performance interne : pondération 40 %		Performance RSE : pondération 20 %	
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées
≤ 16,5 %	0 %	Indice - 1 %	0 %	< 1 %	0 %	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles »	8 %
20 %	33,3 %	Indice	33,3 %	1 %	30 %	Réduction de la consommation d'énergie du Groupe ≥ 35 %	3 %
22,5 %	50 %	Indice + 1 %	50 %	≥ 3 %	100 %	Valeur patrimoniale des centres commerciaux du Groupe ayant une certification développement durable ≥ 90 %	3 %
25 %	66,7 %	Indice + 2 %	66,7 %			Nombre de centres commerciaux du Groupe ayant réalisé, au moins une fois par an, une action destinée à favoriser l'emploi local ≥ 85 %	3 %
27,5 %	83,3 %	Indice + 3 %	100 %			Nombre de collaborateurs du Groupe ayant reçu une formation ≥ 97 %	3 %
≥ 30 %	100 %						

Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

Plans 2020

Le Directoire a adopté deux plans en dates du 7 mai 2020 et du 22 décembre 2020, de respectivement 312 900 actions au profit de 109 bénéficiaires et 7 250 actions au profit de 2 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2020, une dilution potentielle maximale de 0,11 %.

La grille de performance attachée aux conditions de performance applicable aux plans 2020 est la suivante :

Performance absolue : pondération 10 %		Performance relative : pondération 30 %		Performance interne : pondération 40 %		Performance RSE : pondération 20 %	
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées
≤ 16,5 %	0 %	Indice - 1 %	0 %	< 1 %	0 %	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 de la catégorie à laquelle Klépierre appartient et être notée 5 étoiles	8 %
20 %	33,3 %	Indice	33,3 %	1 %	30 %	Réduction de la consommation d'énergie du Groupe Objectif : 40 % de réduction	3 %
22,5 %	50 %	Indice + 1 %	50 %	≥ 3 %	100 %	Centres commerciaux ayant une certification développement durable Objectif : 100 % des centres commerciaux	3 %
25 %	66,7 %	Indice + 2 %	66,7 %			Centres commerciaux contribuant à l'emploi local Objectif : 100 % des centres commerciaux ayant réalisé au moins une action au cours de l'année destinée à favoriser l'emploi local	3 %
27,5 %	83,3 %	Indice + 3 %	100 %			Collaborateurs recevant une formation Objectif : 100 % des collaborateurs	3 %
≥ 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 AFEF-MEDEF – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS – INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE

	Plan 2014	Plans 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plans 2018	Plans 2019	Plans 2020
Date du Directoire	10/03/2014	04/05/2015 06/07/2015	02/05/2016	18/04/2017	24/04/2018 09/07/2018	06/05/2019 31/10/2019	07/05/2020 22/12/2020
Nombre total d'actions de performance attribuées	255 500	289 959	324 500	310 900	312 600	321 800	320 150
Dont attribution aux mandataires sociaux :							
• Jean-Marc Jestin	25 000	32 353	30 000	35 000	35 000	35 000	35 000
• Jean-Michel Gault	25 000	32 353	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
• Beñat Ortega *	N/A *	N/A *	N/A *	N/A *	N/A *	N/A *	Premier plan 2020 : N/A * Second plan 2020 : 1 250
Dates d'acquisition des actions	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	Plan France : 18/04/2020 Plan international : 18/04/2021	Plan France : 24/04/2021 Plan international : 24/04/2022	Plan France : 06/05/2022 Plan international : 06/05/2023	Plan France : 07/05/2023 et 22/12/2023 Plan international : 07/05/2024
Date de fin de période de conservation	Plan France : 10/03/2019 Plan international : 10/03/2018	Plan France : 04/05/2020 Plans internationaux : 04/05/2019 et 06/07/2019	Plan France : 02/05/2021 Plan international : 02/05/2020	Plan France : 18/04/2022 Plan international : 18/04/2021	Plan France : 24/04/2023 Plan international : 24/04/2022	Plan France : 06/05/2024 Plan international : 06/05/2023	Plan France : 07/05/2025 et 22/12/2025 Plan international : 07/05/2024
Condition de performance	Condition de Performance appréciée par rapport aux deux critères : • TSR de l'action Klépierre ; • performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone.	Condition de Performance appréciée par rapport aux deux critères : • TSR de l'action Klépierre ; • performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone.	Condition de performance appréciée par rapport à trois critères : • TSR de l'action Klépierre ; • 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.	Condition de performance appréciée par rapport à trois critères : • TSR de l'action Klépierre ; • 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.	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : • TSR de l'action Klépierre ; • performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à un panel de pairs ; • performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs à périmètre constant ; • performance RSE du Groupe, mesurée via la notation GRESB ainsi que l'atteinte à trois ans des priorités de la stratégie RSE du Groupe.	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : • TSR de l'action Klépierre ; • performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à un panel de pairs ; • performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs à périmètre constant ; • performance RSE du Groupe, mesurée via la notation GRESB ainsi que l'atteinte à trois ans des priorités de la stratégie RSE du Groupe.	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : • TSR de l'action Klépierre ; • performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à un panel de pairs ; • performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs à périmètre constant ; • performance RSE du Groupe, mesurée via la notation GRESB ainsi que l'atteinte à trois ans des priorités de la stratégie RSE du Groupe.
Nombre d'actions acquises au 31/12/2020	11 667	0	49 838	25 172	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	243 833	289 959	274 662	275 965	34 866	36 200	6 500
Actions restantes en fin d'exercice	0	0	0	9 763	277 734	285 600	313 650

* Beñat Ortega a rejoint le Directoire le 16 novembre 2020.

7.1.4 Contrats importants

7.1.4.1 Contrats importants en matière de financement

Année 2019

Contrats d'ouverture de crédit

- Objet : ouverture d'un contrat de crédit pour un montant total maximal de 200 millions d'euros.
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2024).
- Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation.

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 : ABN Amro, Banca IMI, BBVA, Barclays, BNP Paribas, BofA Merrill Lynch, Caixa, Citigroup, CM-CIC, Crédit Agricole CIB, Deutsche Bank, DnB, Goldman Sachs, HSBC, ING, JP Morgan, Mediobanca, Mizuho, Morgan Stanley, MUFG, Natixis, NatWest Markets, Santander, Société Générale, SMBC, UBS, Unicredit.
- Notation du programme : A-.

Une émission en euros à taux fixe a été réalisée en 2019 dans le cadre de ce programme pour 600 millions d'euros à 11 ans.

Année 2020

Contrats d'ouverture de crédit

- Objet : ouverture d'un contrat de crédit pour un montant total maximal de 1 385 millions d'euros.
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2025) en l'absence de l'exercice des deux options de prorogation d'un an chacune.
- Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation. Ces dernières pourront être ajustées à la hausse ou à la baisse selon l'atteinte ou non d'un objectif ESG (à savoir une réduction des émissions de CO₂ par m² du portefeuille d'actifs de Klépierre).

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 : ABN Amro, Banca IMI, BBVA, Banco Sabadell, Barclays, BNP Paribas, BofA, CaixaBank, Citigroup, CIC, Crédit Agricole, Deutsche Bank, DnB, Goldman Sachs, HSBC, ING, JP Morgan, Mediobanca, Mizuho, Morgan Stanley, MUFG, Natixis, NatWest, Santander, Société Générale, SMBC, UBS, Unicredit.
- Notation du programme : A-.

Plusieurs émissions en euros à taux fixe ont été réalisées en 2020 dans le cadre de ce programme pour un total de 1 500 millions d'euros sur différentes maturités (2 à 13 ans).

7.1.4.2 Contrats importants en matière d'investissements et de cessions

Sont seules rappelées dans cette section les opérations supérieures à 100 millions d'euros.

Année 2019

Cession de quatre actifs, fermeture des opérations du pays (Hongrie)

Date de conclusion : 14 novembre 2019 (signature : 23 juillet 2019)

- Parties : Capucine BV et Klépierre SA d'une part, et GSZ Monument Kft et Rockhampton Property Kft.
- Objet : cession de Corvin Plaza, Duna Plaza, Győr Plaza et Miskolc Plaza et des deux sociétés de gestion.

Année 2020

Sans objet.

7.1.4.3 Conventions réglementées

Examen annuel des conventions réglementées

Le 16 février 2021, le Conseil de surveillance a procédé à l'examen des conventions et engagements réglementés conclus et autorisés par le Conseil de surveillance (i) au cours de l'exercice 2020 et (ii) au cours des exercices précédents et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2020. Ces conventions et engagements sont présentés dans les tableaux suivants :

Conventions réglementées autorisées en 2020

Aucune convention ou engagement réglementé n'a été conclu et autorisé par le Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2020.

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ANTÉRIEUREMENT AUTORISÉES ET DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE 2020

Date de l'autorisation donnée par le Conseil de surveillance	Date de signature de la convention	Parties à la convention	Objet de la convention	Description de la convention
3 octobre 2008	6 octobre 2008	Nordica Holdco AB et Stichting Depository 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	Prêt intra-Groupe consenti dans le cadre de l'opération Steen & Strøm	Montant au 31 décembre 2020 : 76 910 002,74 euros Durée : illimitée Taux d'intérêt : 3,30 % depuis le 6 octobre 2018 Intérêts 2020 : 2 516 480,80 euros
30 novembre 2015	18 décembre 2015	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	Prêt intra-Groupe consenti dans le cadre de l'acquisition du centre d'Oslo	Montant au 31 décembre 2020 : 21 128 508,14 euros Durée : illimitée Taux d'intérêt : 3,20 % jusqu'au 17/12/2020 puis 3 % Intérêts 2020 : 664 907,75 euros
5 février 2019	22 février 2019	Simon Property Group LP, via Simon Global Development BV	Représentation fiscale en France de la société Simon Global Development BV par Klépierre SA	Désignation de Klépierre en qualité de représentant fiscal en France de Simon Global Development BV, avec pour contrepartie la délivrance par Simon Property Group LP d'une garantie illimitée à première demande au profit de Klépierre SA Commission : Néant

Charte interne relative à la qualification d'une convention (la « Charte »)

Klépierre SA s'est dotée d'une Charte dont l'objet est d'apporter des précisions quant aux règles suivies en interne pour qualifier les différentes conventions susceptibles d'être conclues au sein du groupe Klépierre. La Charte s'applique aux sociétés françaises du Groupe.

Cette Charte fait suite à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers n° 2012-05 du 2 juillet 2012 modifiée le 5 octobre 2018 et plus particulièrement à la proposition n° 4.1 qui préconise de :

- « mettre en place, au sein des entreprises, une charte interne pour qualifier une convention et la soumettre à la procédure des conventions réglementées. Cette charte définirait les critères retenus par une entreprise, en adaptant le guide de la CNCC à sa propre situation, en accord avec ses Commissaires aux comptes ; et
- soumettre cette charte à l'approbation du Conseil de la Société et la rendre publique sur son site internet ».

Elle est disponible sur le site internet www.klepierre.com.

Procédure applicable aux conventions « libres » conclues par Klépierre SA (la « Procédure »)

L'article L. 22-10-29 du Code de commerce dispose que « dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, le Conseil de surveillance met en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales mentionnées à l'article L. 225-87 remplissent bien ces conditions. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation ». Dans ce cadre, Klépierre a établi la Procédure, applicable aux conventions « libres » conclues par Klépierre SA.

La Procédure est disponible sur le site internet www.klepierre.com.

Aux termes de la Procédure, le Directoire ⁽¹⁾ se réunit au moins une fois par an pour recenser toutes les conventions « libres » existantes et pour vérifier que ces conventions portent toujours sur une opération courante et que leurs conditions demeurent normales. Ainsi, pour chaque convention « libre », le Directoire apprécie, de manière concrète, au cas par cas :

- le caractère courant de l'opération. Plusieurs critères sont examinés pour déterminer le caractère courant d'une opération, notamment son caractère habituel au regard de l'activité de la Société, son importance juridique ou ses conséquences économiques ;
- les conditions normales de l'opération. Peuvent être considérées comme normales les conditions habituellement pratiquées par la Société avec les tiers dès lors, en outre, qu'elles restent en ligne avec les usages des sociétés tierces ayant la même activité. À titre d'exemple, les conditions pourraient être considérées comme devenant anormales si les données économiques de la convention étudiée s'éloignent trop des conventions habituellement conclues avec des tiers.

À l'issue de son examen, le Directoire recommande soit (i) de conserver la qualification d'origine de la convention « libre » car les critères ayant permis sa qualification auront été considérés comme étant toujours d'actualité, soit, dans le cas contraire, (ii) de requalifier la convention « libre » en convention « réglementée ». Il porte ensuite ses conclusions à la connaissance du Comité d'audit, par un compte rendu écrit. Le Comité d'audit se prononcera sur l'éventuelle requalification de chaque convention libre qui lui aura été présentée par le Directoire. Dans ce cadre, il pourra solliciter l'avis des Commissaires aux comptes, faire intervenir tout expert ou plus généralement, demander toute information complémentaire qu'il jugera utile. Si le Comité d'audit conserve la qualification d'origine d'une convention « libre », la Procédure s'arrêtera concernant cette convention. Dans le cas contraire, le Comité d'audit recommandera au Conseil de surveillance d'approuver ou non ladite convention. Elle sera, en outre, communiquée aux Commissaires aux comptes qui pourront préparer un rapport spécial exposant les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation préalable prévue par l'article L. 225-86 du Code de commerce n'a pas été suivie. En cas d'approbation de la convention par le Conseil de surveillance, il sera ensuite demandé à la prochaine Assemblée Générale de Klépierre SA de ratifier ladite convention.

7.1.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

À l'assemblée générale de la société Klépierre,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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 soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Nordica Holdco AB, détenue indirectement à 56,1 % par la société Klépierre

(1) Dans l'hypothèse où le Directoire ne pourrait pas procéder à l'évaluation d'une convention, celle-ci sera effectuée par le Directeur financier adjoint et/ou le Directeur juridique Groupe.

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 1er janvier 2014 puis ramené à 3,3 % à compter du 6 octobre 2018 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 2020, le solde du prêt s'élevait à 76 910 002,74 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 2 516 480,80 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 la société Klépierre et la société APG Strategic Real Estate Pool NV à la société Nordica Holdco AB et rémunéré au taux fixe de 3,2 % l'an. Ce taux a été ramené à 3 % à compter du 17 décembre 2020 conformément aux modalités de révision du taux d'intérêt prévues au contrat.

Modalités

Ce prêt a été consenti le 18 décembre 2015. Au 31 décembre 2020, le solde du prêt s'élevait à 21 128 508,14 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 664 907,75 euros.

Avec la société Simon Property Group LP, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de votre société, via la société Simon Global Development BV**Nature et objet**

Votre conseil de surveillance, en date du 5 février 2019, a autorisé votre société à être représentant fiscal de Simon Global Development BV.

Modalités

Votre société n'encourra et ne supportera aucun coût en acceptant ce rôle de représentant fiscal. La représentation fiscale a pris fin le 21 décembre 2020.

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs nous avons eu connaissance de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Jean-Marc JESTIN, président du Directoire**Nature et objet**

Votre conseil de surveillance en date du 16 avril 2019 a autorisé la Mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de M. Jean-Marc JESTIN de la société Klépierre.

Modalités

Le montant de l'indemnité qui serait versée à M. Jean-Marc JESTIN est égal à une année de rémunération annuelle. 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 à compter du 1^{er} 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 des deux 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 100 % 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 dits exercices.

Conformément au Code de gouvernance d'entreprise AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le membre sortant a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein, dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

Avec M. Jean-Michel GAULT, membre du Directoire**Nature et objet**

Votre conseil de surveillance en date du 16 avril 2019 a autorisé la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Monsieur Jean-Michel GAULT de la société KLÉPIERRE.

Modalités

Le montant de l'indemnité qui serait versée à M. Jean-Michel GAULT est limité à deux ans de rémunération fixe et variable court terme (brute) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois précédant la rupture. Ce montant sera diminué de tout montant payé au titre de l'indemnité légale ou conventionnelle dont Jean Michel GAULT pourrait être par ailleurs bénéficiaire au titre de son contrat de travail.

En outre, à titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :

- M. Jean-Michel GAULT aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours des deux 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 100 % 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 dits exercices.

Conformément au Code de gouvernance d'entreprise AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le membre sortant a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein, dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

Paris-La-Défense, le 30 mars 2021

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Damien Leurent

Laure Silvestre-Siaz

ERNST & YOUNG Audit

Bernard Heller

7.2 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 17 juin 2021 (le « Programme de rachat 2021 »).

7.2.1 Date de l'Assemblée Générale appelée à autoriser le Programme de rachat 2021

17 juin 2021.

7.2.2 Actions détenues par la Société au 31 janvier 2021

Au 31 janvier 2021, Klépierre détient de manière directe et indirecte 9 622 972 actions, représentant 3,26 % de son capital social pour un montant global de 412 787 175,60 euros (en valeur comptable).

Ces informations, et celles qui suivent, tiennent compte du nombre total d'actions composant le capital de la Société au 31 janvier 2021, soit 294 848 054 actions.

7.2.3 Répartition par objectifs des actions détenues par Klépierre au 31 janvier 2021

Au 31 janvier 2021,

- 1 582 590 actions sont affectées à la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, toute attribution gratuite d'actions et toute opération de croissance externe ;
- 53 500 actions sont affectées à l'animation du titre sur le marché d'Euronext Paris dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Rothschild Martin Maurel en janvier 2019, conforme aux dispositions

du cadre juridique en vigueur et plus particulièrement à celles du règlement (UE) 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, du règlement délégué (UE) 2016/908 de la Commission du 26 février 2016, des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, de la décision n° 2018-01 de l'Autorité des marchés financiers du 2 juillet 2018 et des textes qui y sont visés ;

- 7 986 882 actions affectées à l'annulation.

7.2.4 Objectifs du Programme de rachat 2021

Les objectifs du Programme de rachat 2021 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 à la pratique de marché admise 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 des autorisations qui ont été ou seront données par l'Assemblée Générale des actionnaires 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.

7.2.5 Part maximale du capital à acquérir et nombre maximal de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du Programme de rachat 2021

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 31 janvier 2021 et déduction faite des 9 622 972 actions détenues à cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises s'élève à 19 861 833.

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 jour de l'Assemblée Générale, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues s'élève à 29 484 805.

7.2.6 Prix d'achat unitaire maximal autorisé

Le prix maximal d'achat serait de 32 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 2021 est estimé à 943 513 760 euros, sur la base d'un prix maximal d'achat de 32 euros par action et du capital social de Klépierre au jour de l'Assemblée Générale.

7.2.7 Durée du Programme de rachat 2021

Conformément à la vingtième résolution qui sera présentée à l'Assemblée Générale, le Programme de rachat d'actions pourra être mis en œuvre sur une période de dix-huit mois suivant cette date, soit jusqu'au 17 décembre 2022.



Informations complémentaires

8.1	RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL	332		
8.1.1	Dénomination	332		
8.1.2	Registre du commerce et des sociétés de Paris	332		
8.1.3	Identifiant d'entité juridique	332		
8.1.4	Durée de la Société	332		
8.1.5	Forme juridique	332		
8.1.6	Siège social	332		
8.1.7	Objet social	332		
8.1.8	Régime fiscal	332		
8.1.9	Autres informations	332		
8.2	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	333		
8.3	ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL FAISANT OFFICE DE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	333		
8.4	PERSONNES RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET DE L'INFORMATION FINANCIÈRE	334		
8.5	PATRIMOINE AU 31 DÉCEMBRE 2020	335		
8.5.1	Centres commerciaux	335		
8.5.2	Centres commerciaux de proximité et actifs divers	338		
8.5.3	Rapport d'expertise immobilière préparé par les experts indépendants de Klépierre	339		
8.6	ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2020	341		
8.7	ACTION	342		
8.8	TABLES DE CONCORDANCE	343		

8.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

8.1.1 Dénomination

Klépierre

8.1.2 Registre du commerce et des sociétés de Paris

SIREN : 780 152 914 SIRET : 780 152 914 00237 NAF/APE : 6820B

8.1.3 Identifiant d'entité juridique

969500PB4U31KEFHZ621

8.1.4 Durée de la Société

La durée de la Société a été fixée à 99 ans, soit jusqu'au 3 octobre 2067.

8.1.5 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.

8.1.6 Siège social

26, boulevard des Capucines – 75009 Paris

(téléphone : 01 40 67 57 40)

8.1.7 Objet social

L'objet social de la Société, décrit à l'article 2 de ses statuts, 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.

8.1.8 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 social identique aux SIIC ou de participations dans des filiales ayant opté pour le régime SIIC, à condition que 70 % 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.

8.1.9 Autres informations

L'adresse du site internet du Groupe est la suivante : www.klepierre.com⁽¹⁾.

Les statuts de Klépierre sont disponibles dans leur intégralité sur le site internet du Groupe et sont incorporés par référence au présent document d'enregistrement universel.

(1) Les informations figurant sur ce site internet ne font pas partie du présent document, à moins qu'elles n'y soient incorporées par référence.

8.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts à jour ainsi que les 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 (téléphone : 01 40 67 57 40).

Des exemplaires du présent document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais au siège social de Klépierre, ainsi que sur son site internet (www.klepierre.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amffrance.org).

8.3 ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL FAISANT OFFICE DE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, 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 détaillé en page 345 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Paris, le 31 mars 2021

Jean-Marc JESTIN
Président du Directoire

8.4 PERSONNES RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

6, place de la Pyramide

92908 Paris-La Défense Cedex

572 028 041 RCS Nanterre

Damien Leurent / Laure Silvestre-Siaz

Nomination initiale : Assemblée Générale des actionnaires du 28 juin 2006

Dernier renouvellement : Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016

Fin du mandat : Assemblée Générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de 2021

Ernst & Young Audit

1-2, place des Saisons

92400 Courbevoie-Paris-La Défense 1

344 366 315 RCS Nanterre

Bernard Heller

Nomination initiale : Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016

Fin du mandat : Assemblée Générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de 2021

Commissaires aux comptes suppléants

Société BEAS

6, place de la Pyramide

92908 Paris-La Défense Cedex

315 172 445 RCS Nanterre

Nomination initiale : Assemblée Générale des actionnaires du 28 juin 2006

Dernier renouvellement : Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016

Fin de mandat : Assemblée Générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de 2021

Picarle & Associés

1-2, place des Saisons

92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

410 105 894 RCS Nanterre

Nomination initiale : Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016

Fin du mandat : Assemblée Générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de 2021

Responsable de l'information financière

Jean-Michel Gault

Directeur financier, membre du Directoire

Tél. : 01 40 67 55 05

8.5 PATRIMOINE AU 31 DÉCEMBRE 2020

8.5.1 Centres commerciaux

France-Belgique

8 453 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus) ⁽¹⁾

Centre	Pays	Région	Création	Dernière rénovation/extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽²⁾	SCU locative ⁽³⁾	Participation Klépierre
Créteil, Créteil Soleil	France	Île-de-France	1974	2019-20	1991	129 018	100 928	80,0 %
Marne-la-Vallée – Serris, Val d'Europe	France	Île-de-France	2000	R/E 2017	2000	135 174	89 327	55,0 %
Thiais, Belle Épine	France	Île-de-France	1971	R 2015	2019	135 742	135 742	10,0 %
Toulouse, Blagnac	France	Occitanie	1993	R/E 2009	2004	96 323	96 323	54,0 %
Bègles, Rives d'Arcins	France	Nouvelle-Aquitaine	1995	R/E 2013	1996	97 857	75 657	52,0 %
Montpellier, Odysseum	France	Occitanie	2009		2009	73 447	53 447	100,0 %
Louvain-la-Neuve, L'Esplanade	Belgique	Brabant Wallon	2005		2005	56 040	56 040	100,0 %
Noisy-le-Grand, Arcades	France	Île-de-France	1978	R/E 2009	1995	58 871	42 784	54,0 %
Boulogne-Billancourt, Les Passages de l'Hôtel de Ville	France	Île-de-France	2001	R 2013	2001	23 738	23 738	50,0 %
Clermont-Ferrand, Jaude	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1980	R/E 2015	1990	43 206	43 206	100,0 %
Grenoble, Grand Place	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1976	R/E 2002	2015	71 467	45 787	100,0 %
Paris, Saint-Lazare	France	Île-de-France	2012		2012	18 813	12 275	100,0 %
Écully, Grand Ouest	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1972	R (car park) 2009	2001	47 503	16 973	83,0 %
Claye-Souilly, Les Sentiers de Claye-Souilly	France	Île-de-France	1972	E 2012	2001	63 747	32 798	55,0 %
Caen, Mondeville 2	France	Normandie	1995		2015	38 538	17 727	100,0 %
Portet-sur-Garonne, Grand Portet	France	Occitanie	1972	2018	2001	51 030	23 653	83,0 %
Villiers-en-Bière	France	Île-de-France	1971	2016	2001	72 932	31 651	83,0 %
Marseille, Grand Littoral	France	Provence-Alpes-Côte d'Azur	1996	R/E 2013	2015	107 500	58 023	100,0 %
Marseille, Prado	France	Provence-Alpes-Côte d'Azur	2018		2018	23 146	23 146	60,0 %
Roques-sur-Garonne	France	Occitanie	1995	R/E 2009	2011	52 044	39 443	100,0 %
Nice, Nice TNL	France	Provence-Alpes-Côte d'Azur	1981	R 2005	2015	27 406	12 430	100,0 %
Lattes, Grand Sud	France	Occitanie	1986	R/E 1993	2002	39 893	15 941	83,0 %
Aubervilliers, Le Millénaire	France	Île-de-France	2011		2011	59 551	59 551	50,0 %
Toulouse, Saint-Orens	France	Occitanie	1991	R/E 1998	2004	38 793	38 793	54,0 %
Le Havre, Espace Coty	France	Normandie	1999		2000	26 799	26 799	50,0 %
Anancy, Courier	France	Auvergne – Rhône-Alpes	2001	R 2016	2001	21 120	21 120	58,0 %
Pontault-Combault	France	Île-de-France	1978	R/E 1993	2001	38 883	13 892	83,0 %
Rennes, Colombia	France	Bretagne	1986	R 2016	2005	25 727	17 807	100,0 %
Toulon, Centre Mayol	France	Provence-Alpes Côte d'Azur	1990		2015	43 499	20 704	40,0 %
Tourville, Tourville-la-Rivière	France	Normandie	1990	R 2011	2007	27 571	9 970	85,5 %
Saint-Étienne, Centre 2	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1979		2015	35 158	27 898	100,0 %
Givors, 2 Vallées	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1976	R 2016	2001	38 185	19 988	83,0 %

14 autres actifs, représentant 4,9 % de la valeur du portefeuille France-Belgique, ne sont pas compris dans le tableau ci-dessus : Valenciennes, Place d'Armes – Creil, Saint Maximin – Sevrans, Beau Sevrans – Toulouse, Nailloux Outlet Village – Valence, Victor Hugo – Marseille, Bourse – Dieppe, Belvédère – Rioms, Rioms Sud – Drancy, Avenir – Sète Balaruc – Cholet La Séguinière Outlet – Chartres, La Madeleine – Besançon, Les Passages Pasteur – Angoulême, Champ de Mars.

(1) Exclut 82 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

(2) Surface commerciale utile totale : 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.

(3) Surface commerciale utile locative : surface commerciale détenue par Klépierre et génératrice de loyers pour son compte.

Italie

3 848 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus) ⁽¹⁾

Centre	Région	Création	Dernière rénovation/extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽³⁾	SCU locative ⁽⁴⁾	Participation Klépierre
Rome, Porta di Roma	Latium	2007	R 2016	2015	96 954	73 282	50,0 %
Turin, Shopville Le Gru	Piémont	1994	R 2013	2015	86 951	86 951	100,0 %
Naples, Campania	Campanie	2007	E 2014	2015	93 467	88 157	100,0 %
Assago (Milan), Milanofiori	Lombardie	1988	E 2018	2005	50 195	31 413	100,0 %
Venise, Nave de Vero	Vénétie	2014		2015	39 039	39 039	100,0 %
Bologne, Shopville Gran Reno	Emilie-Romagne	1993		2015	37 836	22 537	100,0 %
Milan, Globo I-II-III	Lombardie	1993/2001/2004	E 2006	2015	94 302	30 442	100,0 %
Modène, Grand Emilia	Emilie-Romagne	1996		2015	39 688	19 779	100,0 %
Savignano s. Rubicone (Rimini), Romagna Center	Emilie-Romagne	1992	R/E 2014	2002	72 566	51 389	100,0 %
Lonato, Il Leone di Lonato	Lombardie	2007		2008	46 529	30 225	50,0 %
Cagliari, Le Vele & Millennium	Sardaigne	1998	R 2013	2015	43 536	32 306	100,0 %
Udine, Citta Fiera	Frioul-Vénétie Julienne	1992	E 2015	2015	116 851	47 698	49,0 %
Varese, Belforte	Lombardie	1988	E 2012	2002	28 228	10 029	100,0 %
Pavie, Montebello della Battaglia, Montebello	Lombardie	1974	E 2005	2002	62 789	43 994	100,0 %
Vittuone, Il Destriero	Lombardie	2009		2009	27 218	16 142	50,0 %
Bergame, Seriate, Alle Valli	Lombardie	1990	R/E 2008	2002	34 590	10 984	100,0 %
Citta S. Angelo, Pescara Nord	Abruzzes	1995	R/E 2010	2002	33 718	19 515	83,0 %
Vérone, Le Corti Venete	Vénétie	2006		2008	29 383	16 393	50,0 %
Rome, La Romanina	Latium	1992	R/E 2009	2002	31 737	19 832	83,0 %

7 autres actifs, représentant 6,2 % de la valeur du portefeuille Italie, ne sont pas compris dans le tableau ci-dessus : Colonnella (Teramo), Val Vibrata – Vignate (Milan), Acquario Center – Rome, Tor Vergata – Lecce, Cavallino – Pesaro, Rossini Center – Senigallia, Il Maestrale – Solbiate Olona, Le Betulle.

Scandinavie

3 565 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus) ⁽²⁾

Centre	Pays	Création	Dernière rénovation/extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽³⁾	SCU locative ⁽⁴⁾	Participation Klépierre
Copenhague, Field's	Danemark	2004	E 2015	2009	93 886	93 886	56,1 %
Malmö, Emporia	Suède	2012		2008	68 803	68 803	56,1 %
Oslo, Oslo City	Norvège	1988		2015	23 289	23 289	56,1 %
Ahrus, Bruun's Galleri	Danemark	2003		2008	37 581	37 581	56,1 %
Partille, Allum	Suède	2006		2008	49 734	49 734	56,1 %
Drammen, Gulsbogen Senter	Norvège	1985	2010	2008	40 629	40 629	56,1 %
Örebro, Marieberg	Suède	1988	2009	2008	33 437	33 437	56,1 %
Tønsberg, Farmandstredet	Norvège	1997	2008	2008	37 881	33 631	56,1 %
Lørenskog, Metro Senter	Norvège	1988	2009	2008	53 142	53 142	28,1 %
Borlänge, Kupolen	Suède	1989	2005	2008	49 236	49 236	56,1 %
Ås, Vinterbro Senter	Norvège	1996	R 2013	2008	41 212	41 212	56,1 %
Haugesund, Amanda	Norvège	1997	1997	2008	24 678	14 678	56,1 %
Larvik, Nordbyen	Norvège	1991	2006	2008	16 019	16 019	28,1 %
Stavanger, Arkaden Torgterrassen	Norvège	1993	2010	2008	19 773	17 540	56,1 %

4 autres actifs, représentant 6,4 % de la valeur du portefeuille Scandinavie, ne sont pas compris dans le tableau ci-dessus : Tromsø, Nerstrand (Norvège) – Hamar, Maxi Storsenter (Norvège) – Viejle, Bryggen (Danemark) – Kristiandstad, Galleria Boulevard (Suède).

(1) Exclut 82 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

(2) Exclut 76 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

(3) Surface commerciale utile totale : 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.

(4) Surface commerciale utile locative : surface commerciale détenue par Klépierre et génératrice de loyers pour son compte.

Ibérie

2 118 millions d'euros de la valeur (en part totale, droits de mutation inclus) ⁽¹⁾

Centre	Pays	Région	Création	Dernière rénovation/extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽³⁾	SCU locative ⁽⁴⁾	Participation Klépierre
Madrid Vallecas, La Gavia	Espagne	Madrid	2008	R/E 2013	2008	85 382	50 102	100,0 %
Madrid, Plenilunio	Espagne	Madrid	2006	R 2018	2015	70 561	70 561	100,0 %
Murcie, Nueva Condomina	Espagne	Murcie	2006	R 2014	2017	110 391	110 391	100,0 %
Santa Cruz de Tenerife, Meridiano	Espagne	Îles Canaries	2003	R 2015	2003	42 948	27 361	100,0 %
Madrid, Principe Pio	Espagne	Madrid	2004		2015	28 981	28 981	100,0 %
Gondomar (Porto), Parque Nascente	Portugal	Nord	2003		2003	66 249	49 749	100,0 %
Barcelone, Maremagnum	Espagne	Catalogne	1995	R 2012	2015	22 632	22 632	100,0 %
Portimão, Aqua Portimão	Portugal	Sud	2011		2011	35 713	23 999	50,0 %
Guimarães, Espaço Guimarães	Portugal	Nord	2009		2015	49 391	33 107	100,0 %

2 autres actifs, représentant 2,7 % de la valeur du portefeuille Espagne, ne sont pas compris dans le tableau ci-dessus : Jaén, La Loma (Espagne) – Parla, El Ferial (Espagne).

Europe centrale et autres

1 126 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus) ⁽²⁾

Centre	Pays	Création	Dernière rénovation/extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽³⁾	SCU locative ⁽⁴⁾	Participation Klépierre
Prague, Nový Smíchov	République tchèque	2001	R 2011	2001	57 245	44 585	100,0 %
Istanbul, Akmerkez	Turquie	1993	2010	2015	33 055	33 055	46,0 %
Varsovie, Sadyba Best Mall	Pologne	2000		2005	26 243	26 243	100,0 %
Poznan, Poznan Plaza	Pologne	2005	R 2019	2005	29 445	29 445	100,0 %
Lublin, Lublin Plaza	Pologne	2007	R 2018	2007	26 041	26 041	100,0 %
Plzeň, Plzeň Plaza	République tchèque	2007		2008	19 704	19 704	100,0 %

4 autres actifs, représentant 12,4 % du portefeuille Europe centrale et autres, ne sont pas compris dans le tableau ci-dessus : Tekirdag, Tekira (Turquie) – Bursa, Anatolium (Turquie) – Denizli, Teras Park (Turquie) – Rybnik, Rybnik Plaza (Pologne).

(1) Exclut 6,7 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

(2) Exclut 67 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

(3) Surface commerciale utile totale : 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.

(4) Surface commerciale utile locative : surface commerciale détenue par Klépierre et génératrice de loyers pour son compte.

Pays-Bas

1 265 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus) ⁽¹⁾

Centre	Région	Création	Dernière rénovation/extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽³⁾	SCU locative ⁽⁴⁾	Participation Klépierre
Utrecht, Hoog Catharijne	Utrecht	1973	R/E 2015	2015	196 525	165 693	100,0 %
Rotterdam, Alexandrium	Zuid-Holland	1984	R 2001	2015	49 988	47 509	100,0 %
Rotterdam, Markthal	Zuid-Holland	2014		2015	11 802	11 802	100,0 %

Allemagne

841 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus) ⁽²⁾

Centre	Région	Création	Dernière rénovation/extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽³⁾	SCU locative ⁽⁴⁾	Participation Klépierre
Dresden, Centrum Galerie Dresden	Saxe	2009	R/E 2014	2015	68 414	68 414	95,0 %
Berlin, Boulevard Berlin	Berlin	2013	R/E 2013	2015	87 588	87 588	95,0 %
Duisburg, Forum Duisburg	Rhénanie-du-Nord-Westphalie	2008	R/E 2008	2015	59 227	59 227	95,0 %
Hildesheim, Arneken Galerie Hildesheim	Basse-Saxe	2012	R/E 2012	2015	27 969	27 969	95,0 %

8.5.2 Centres commerciaux de proximité et actifs divers

642 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)

Pays	Ville, centre
France	Centres commerciaux de proximité : <ul style="list-style-type: none"> Marseille, Le Merlan – Metz, St-Jacques – Mérignac, Mérignac Soleil PAC – Orgeval, Capteur – Marzy (Nevers) – Carcassonne, Salvaza – Vannes, Vannes Nouvelle Coutume Actifs divers (ex-Klémurs, 184 boîtes commerciales)
Autres pays/zones	Centres commerciaux de proximité : <ul style="list-style-type: none"> Italie : Serravalle Scrivia, Serravalle – Cremona (Gadesco), Cremona Due – Moncalieri (Turin) – Collegno (Turin), La Certosa – Bergame, Brembate – Como, Grandate – Matera Scandinavie : Oslo, Økernsenteret (Norvège) – Odense, Viva (Danemark) Iberie : Oviedo, Los Prados (Espagne) – Vinaroz, Portal Mediterráneo (Espagne) Europe centrale et autres : Sosnowiec, Sosnowiec Plaza (Pologne) – Tarsus, Tarsu (Turquie) – Ruda Slaska, Ruda Slaska Plaza (Pologne) – Bratislava, Danubia (Slovaquie) – Thessaloniki, Makedonia (Grèce) – Adapazari, Adacenter (Turquie) – Patras, Patra Mall (Grèce) – Thessaloniki, Efkarpi (Grèce) Pays-Bas : Amsterdam, Villa Arena – Flevoland, T Circus Almere Allemagne : Duisburg, Königsgalerie

(1) Exclut 63 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

(2) Exclut 30 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

(3) Surface commerciale utile totale : 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.

(4) Surface commerciale utile locative : surface commerciale détenue par Klépierre et génératrice de loyers pour son compte.

8.5.3 Rapport d'expertise immobilière préparé par les experts 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 d'enregistrement universel 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 2020.

Référentiels et principes généraux

Nous confirmons que nos évaluations ont été menées en accord avec les sections correspondantes du Code de conduite de l'édition de juin 2017 (effective à compter du 1^{er} juillet 2017) du *RICS Valuation – Global Standards 2017* (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 Values*) 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 pas 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

Président
Cushman & Wakefield

Jean-Claude Dubois

Président
BNP Paribas Real Estate Valuation France

Arabella Edwards

Présidente
JLL Expertises

Christian Robinet

Directeur opérationnel
CBRE Valuation

8.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2020

Centres commerciaux

France	Klécar France 83	Progest 100	Sociétés foncières			
	Klépierre Management 100	Klépierre Brand Ventures 100	Klépierre Gift Cards 100	Klépierre Procurement International 100	Klépierre Finance 100	Financière Corio 100
Belgique	Sociétés foncières 100					
	Klépierre Management Belgique 100	Klépierre Finance Belgique 100				
Espagne	Sociétés foncières 100					
	Klépierre Molina 100					
	Klépierre Management España 100					
Italie	Klécar Italia 83	Clivia SPA 50	Corio Italia 100	Sociétés foncières 100	ISCI 50	
	Klépierre Management Italia 100	Klépierre Finance Italie 100				
Portugal	Sociétés foncières 100					
	Klépierre Management Portugal 100					
Luxembourg	Holding Klégé 50					
	Reluxco 100					
Grèce	Sociétés foncières 100					
	Klépierre Management Hellas 100					
Pays-Bas	Capucine B.V. 100	Klépierre Nordica B.V. 100	Klépierre Nederland B.V. 100	Sociétés foncières 100		
	Klépierre Management Nederland B.V. 100					
Turquie	Sociétés foncières					
Allemagne	Sociétés foncières					
	Klépierre Management Deutschland 100					
Pologne	Sociétés foncières 100					
	Klépierre Management Polska 100					
République tchèque	Sociétés foncières 100					
	Klépierre Management Ceska Republika 100					
Slovaquie	Sociétés foncières 100					
	Klépierre Management Slovensko 100					
* Norvège	Steen & Strøm AS 56,1	Sociétés foncières				
Suède	Sociétés de gestion					
Danemark	Sociétés de gestion					

Légende

% Pourcentage de contrôle direct et indirect de Klépierre SA au 31/12/2020

■ Activité de foncière

■ Activité de services

■ Gestion, direction et/ou administration de sociétés

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

Autres activités

France	Klémurs 100	Klé dir 100
	Klépierre Conseil 100	Klé Start 100

8.7 ACTION

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

Fiche signalétique de l'action

Code ISIN	FR0000121964
Code mnémorique	LI
Place de cotation	Euronext Paris – Compartiment A
Nombre de titres	294 848 054
Indices généraux	Euronext CAC Next 20, Euronext SBF 120, FTSE Global All Cap, MSCI World, MSCI Europe, S&P Developed ex-US, S&P Europe 350, Stoxx Europe 600
Indices immobiliers	DJ Global Select Real Estate Securities, Euronext IEIF SIIC France, Euronext REIT Europe, FTSE EPRA/NAREIT Global, FTSE EPRA/NAREIT Developed, FTSE EPRA/NAREIT Developed Europe, FTSE EPRA/NAREIT Europe, FTSE EPRA/NAREIT Eurozone, S&P Global Ex-US Property, Stoxx Europe 600 Real Estate Cap
Indices RSE	Euronext CAC 40 ESG Index, MSCI World ESG, MSCI Socially Responsible Index, DJ Sustainability Europe, DJ Sustainability World, Euronext CDP Environment, Euronext Vigeo France 20, Euronext Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo World 120, FTSE4Good Global, FTSE4Good Europe, Stoxx Global Climate Change Leaders, Stoxx Global ESG Leaders, Stoxx Global ESG Environmental Leaders, Stoxx Global ESG Social Leaders, Stoxx Global ESG Impact, Stoxx Europe Sustainability

Pour plus d'informations, voir le chapitre 7 du présent document de référence « Capital, actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions ».

8.8 **TABLES DE CONCORDANCE**

Table de concordance du document d'enregistrement universel –
annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019
complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

	Pages	
Section 1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	1 ; 333 ; 334
Section 2	Contrôleurs légaux des comptes	334
Section 3	Facteurs de risque	37-56
Section 4	Information concernant Klépierre	
Section 5	Aperçu des activités	
Point 5.1	Principales activités	10-11 ; 77-81 ; 335-340
Point 5.2	Principaux marchés	10-11
Point 5.3	Indiquer les événements importants dans le développement des activités de Klépierre	8-9
Point 5.4	Stratégie et objectifs	12-16 ; 92
Point 5.5	Information sur le degré de dépendance de Klépierre à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N.A
Point 5.6	Position concurrentielle	11
Point 5.7	Investissements	74 ; 91-92
Section 6	Structure organisationnelle	
Point 6.1	Description sommaire du Groupe	341
Point 6.2	Filiales importantes	152-156
Section 7	Examen de la situation financière et du résultat	
Point 7.1	Situation financière	82-85 ; 96-98
Point 7.2	Résultats d'exploitation	59-92
Section 8	Trésorerie et capitaux	
Point 8.1	Informations sur les capitaux de Klépierre (à court terme et à long terme)	96-97
Point 8.2	Source et montant des flux de trésorerie de Klépierre et description de ces flux de trésorerie	83-98
Point 8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de Klépierre	82-85 ; 122-128
Point 8.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités de Klépierre	N.A
Point 8.5	Informations concernant les sources de financement attendues	82-85 ; 125
Section 9	Environnement réglementaire	42 ; 169 ; 332
Section 10	Informations sur les tendances	92
Section 11	Prévisions ou estimations du bénéfice	92
Section 12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
Point 12.1	Information concernant les membres du Directoire et du Conseil de surveillance	258-268 ; 276-278
Point 12.2	Information concernant les conflits d'intérêts	269 ; 278
Section 13	Rémunération et avantages	
Point 13.1	Montant de la rémunération versée et les avantages en nature octroyés aux dirigeants mandataires sociaux	292-309
Point 13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages du même ordre	144-149 ; 151 ; 168
Section 14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
Point 14.1	Date d'expiration des mandats	267 ; 276-278
Point 14.2	Information sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration de direction ou de surveillance à Klépierre ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat	276-278 ; 284
Point 14.3	Information sur le Comité d'audit et sur le Comité des nominations et des rémunérations	274-275
Point 14.4	Déclaration concernant la conformité à un régime de gouvernance d'entreprise	257
Point 14.5	Modifications significatives potentielles de la gouvernance d'entreprise	N.A
Section 15	Salariés	
Point 15.1	Nombre de salariés et répartition des salariés par grande catégorie d'activité et par site	232
Point 15.2	Participations et stock-options	145 ; 319
Point 15.3	Description de tout accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	149-150 ; 315
Section 16	Principaux actionnaires	
Point 16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	315
Point 16.2	Existence de droits de vote différents	312
Point 16.3	Contrôle de Klépierre	315
Point 16.4	Tout accord, connu de Klépierre, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle	315
Section 17	Transactions avec des parties liées	325-326

Section 18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
Point 18.1	Informations financières historiques	96 ; 161 ; 188
Point 18.2	Informations financières intermédiaires et autres	-
Point 18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	157-160 ; 184-187
Point 18.4	Informations financières <i>pro forma</i>	-
Point 18.5	Politique en matière de dividendes	76
Point 18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	151
Point 18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	-
Section 19	Informations supplémentaires	
Point 19.1	Capital social	312
Point 19.2	Statuts	332
Section 20	Contrats importants	324
Section 21	Documents disponibles	332-333

Informations incluses par référence

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- **pour l'exercice 2019** : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, les comptes sociaux, le rapport des Commissaires aux comptes correspondant ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2020 sous le n° D. 20-0123 ;

- **pour l'exercice 2018** : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, les comptes sociaux, le rapport des Commissaires aux comptes correspondant ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 mars 2019 sous le n° D. 19-0119.

Les parties de ces documents non visées ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes ailleurs dans le présent document d'enregistrement universel.

Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent document d'enregistrement universel 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 d'enregistrement universel figure ci-après.

Rapport financier annuel	N° de page
Attestation du responsable du document	333
Rapport de gestion	345
États financiers	
Comptes annuels	161-183
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	184-187
Comptes consolidés	96-156
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	157-160

Table de concordance du rapport de gestion

	N° de page
1. Informations relatives à l'activité de la Société	
Informations visées par l'article L. 225-100-1 du Code de commerce	
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, notamment la situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	59-92
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société, notamment informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	59-92 ; 191-253
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	37-56
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures que l'entreprise prend pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité	191-217
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	52-55
Informations visées par l'article L. 232-1 du Code de commerce	
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	59-92
Évolution prévisible de la situation de la Société	92
Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice et la date à laquelle le présent document a été établi	151
Activités en matière de recherche et de développement	-
Succursales existantes de la Société	-
Charges non déductibles fiscalement	-
Déclaration de performance extra-financière visée par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce	
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	249-250
Informations relatives aux conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	249-250
Engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable	249-250
Informations relatives aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés, aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées	249-250
Informations visées par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce	
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients	189
Informations visées à l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier	
Montants des prêts à moins de deux ans consentis par la Société à titre accessoire à des microentreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles la Société entretient des liens économiques le justifiant	-
Attestation des Commissaires aux comptes jointe au rapport de gestion	-
2. Informations portant sur les mandataires sociaux	
Informations visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 223-26 du règlement général de l'AMF	
État récapitulatif des opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours du dernier exercice	319
Informations visées par les articles L. 225-197-1 II et L. 225-185 du Code de commerce	
Mention des obligations de conservation d'actions imposées aux dirigeants mandataires sociaux jusqu'à la cessation de leurs fonctions par le Conseil de surveillance lors de la décision d'attribution gratuite d'actions ou de stock-options	289 ; 295 ; 298
3. Informations juridiques, financières et fiscales	
Informations visées par l'article L. 225-102 du Code de commerce	
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	315
Informations visées par l'article L. 233-6 du Code de commerce	
Prises de participations représentant plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers ou de la moitié du capital ou de contrôle de sociétés ayant leur siège social sur le territoire français, durant l'exercice	91 ; 189
Informations visées par l'article L. 233-13 du Code de commerce (répartition du capital, évolution de l'actionariat et autocontrôle)	
Identité des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote aux Assemblées Générales de la Société	315
Indication des modifications intervenues au cours de l'exercice	315
Indication du nom des sociétés contrôlées participant à un autocontrôle et la part du capital de la Société qu'elles détiennent	-
Informations visées par les articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce (participations croisées)	
Aliénation d'actions effectuée par une société en application des articles L. 233-29 et L. 233-30 du Code de commerce intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	-
Informations visées par l'article L. 225-211 du Code de commerce relatives aux opérations d'acquisition et de cession par la Société de ses propres actions	
Nombre des actions achetées et vendues au cours de l'exercice par application des articles L. 225-208, L. 225-209, L. 225-209-2, L. 228-12 et L. 228-12-1 du Code de commerce, cours moyens des achats et des ventes, montant des frais de négociation, nombre des actions inscrites au nom de la Société à la clôture de l'exercice et leur valeur évaluée au cours d'achat, ainsi que valeur nominale pour chacune des finalités, nombre des actions utilisées, éventuelles réallocations dont elles ont fait l'objet et la fraction du capital qu'elles représentent	189
Informations visées par les articles R. 228-90, R. 225-138 et R. 228-91 du Code de commerce relatives aux opérations d'ajustements	
Mention des ajustements des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	-
Informations visées par l'article L. 464-2 du Code de commerce (injonctions ou sanctions pour pratiques anticoncurrentielles)	
Mention des injonctions ou sanctions pour pratiques anticoncurrentielles ordonnées par l'Autorité de la concurrence	-
Informations visées par l'article 243 bis du Code général des impôts relatives aux montants des dividendes mis en distribution et au montant des revenus distribués	
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices	313
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	103-104
Observations faites par l'AMF sur les propositions de nomination ou de renouvellement des Commissaires aux comptes	-
Tableau des résultats au cours de chacun des cinq derniers exercices, joint au rapport de gestion mentionné à l'article L. 225-100 du Code de commerce	188



Glossaire

Act for Good®

Act for Good® est la démarche RSE de Klépierre. Avec Act for Good®, Klépierre réconcilie les exigences de l'excellence opérationnelle avec les enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux.

Act for Good® with Klépierre repose sur les trois piliers suivants :

- « Act for the Planet » qui résume l'ambition du Groupe de garantir une contribution positive aux enjeux environnementaux ;
- « Act for Territories » illustre l'importance de l'implication locale du Groupe dans les territoires où il est implanté ; et
- « Act for People » est le pilier humain de cette nouvelle stratégie. Il est consacré au bien-être des visiteurs, des clients et des collaborateurs du Groupe.

Chacun des trois piliers est décliné en engagements concrets et chiffrés, à cinq ans (horizon 2022) complétés d'ambitions à moyen terme (horizon 2030).

De plus amples informations sont disponibles sur cette stratégie au chapitre 5 « Développement durable » du présent document d'enregistrement universel.

Agences de notation extra-financière

Agences qui notent les entreprises au regard de leur performance dans les trois domaines du développement durable : environnement, social et gouvernance. 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 la Société (telle qu'estimée par des experts indépendants) et la totalité des dettes. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 3 « Activité de l'exercice » du présent document d'enregistrement universel.

Boîte

Local commercial unitaire généralement situé près de ou 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 à la trésorerie dégagée par l'activité régulière de la Société après prise en compte des frais financiers et des impôts. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 3 « Activité de l'exercice » du présent document d'enregistrement universel.

Centre commercial

Ensemble d'au moins 20 magasins et services totalisant une surface commerciale utile d'au moins 5 000 m², 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 a signé la Charte de la diversité 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. De plus amples informations sont disponibles sur ce sujet au chapitre 1 « Présentation du Groupe » du présent document d'enregistrement universel.

CNCC (Conseil national des centres commerciaux)

Organisation professionnelle fédérant les acteurs qui participent à la promotion et au développement des centres commerciaux : promoteurs, propriétaires, gestionnaires, enseignes, prestataires et groupements de commerçants.

Destination Food®

Destination Food® est un plan global pour développer et améliorer l'offre de restauration dans les centres commerciaux de Klépierre. De plus amples informations sont disponibles sur ce sujet au chapitre 1 « Présentation du Groupe » du présent document d'enregistrement universel.

Document d'enregistrement universel (URD)

Conformément à l'entrée en vigueur du règlement (UE) 2017/1129 sur les prospectus (dit « règlement Prospectus 3 » ou « PD 3 »), le nouveau document d'enregistrement universel (aussi appelé URD pour *Universal Registration Document*) remplace le document de référence à compter du 20 juillet 2019. Ce document d'information présente l'organisation, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de la Société. Aux informations déjà présentées dans le document de référence s'ajoute une information plus fournie et/ou présentée différemment sur : la stratégie, l'information extra-financière et les facteurs de risque.

EPRA (European Public Real Estate Association)

L'EPRA est le porte-parole du secteur immobilier européen coté. Avec plus de 270 membres, l'EPRA s'emploie à promouvoir, développer et représenter l'immobilier européen, grâce à l'amélioration des informations communiquées aux investisseurs et parties prenantes, à son engagement actif dans le débat public et politique, à l'amélioration de l'environnement transactionnel en général, à la promotion des bonnes pratiques (financières et extra-financières), ainsi qu'à la cohésion et au renforcement du secteur. Les recommandations en termes de bonnes pratiques financières et extra-financières visent à accroître la transparence, la comparabilité et la pertinence du reporting dans l'ensemble du secteur.

EPRA NDV (Net Disposal Value)

L'EPRA NDV a pour objectif de représenter la valeur pour les actionnaires dans le cadre d'une vente d'entreprise ordonnée, où l'intégralité des passifs afférents aux droits de mutation, aux impôts différés, aux instruments financiers et à certains autres ajustements sont calculés en écartant toute optimisation fiscale. Les actifs incorporels sont exclus de cette méthodologie.

EPRA NRV (Net Reinvestment Value)

L'EPRA NRV vise à mettre en évidence la valeur des actifs nets à long terme et à représenter la valeur nécessaire pour reconstituer l'entité en faisant l'hypothèse d'une absence de cession d'actifs.

EPRA NTA (Net Tangible Value)

EPRA NTA reflète uniquement les actifs corporels de la Société et suppose que les sociétés achètent et vendent une partie de leurs actifs, cristallisant ainsi certains passifs d'impôts différés et droits de mutation inévitables. Par définition, l'EPRA NTA a pour objectif d'évaluer uniquement les actifs corporels et n'intègre donc pas, en ce qui concerne Klépierre, la juste valeur des sociétés de gestion (contrairement aux anciens indicateurs ANR EPRA et ANR triple net EPRA).

Flagship

Magasin emblématique et de taille importante, situé à un emplacement stratégique au sein des centres commerciaux de Klépierre.

Gouvernement d'entreprise

Il s'agit du système formé par l'ensemble des lois, pratiques et processus par lequel les membres de la Direction, du Conseil d'administration et du Conseil de surveillance dirigent et contrôlent une société dans l'intérêt de ses actionnaires et des autres parties prenantes. Le gouvernement d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise, sont définis les moyens de les atteindre et sont établis les critères d'évaluation de leur réalisation.

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 les 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

Grand établissement de vente au détail en libre-service d'une surface de vente supérieure à 2 500 m², offrant un large assortiment de produits alimentaires et non alimentaires.

ICC (indice du coût de construction)

Cet indice est l'un des deux indices de référence utilisés pour l'indexation du loyer 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 les tendances du marché, des caractéristiques de la construction, ainsi que des éléments permettant d'estimer la charge foncière (prix du terrain, éventuelles démolitions, taxes, etc.). Il est également, à ce jour, l'indice de référence utilisé pour l'indexation du loyer de bureaux.

ILC (indice des loyers commerciaux)

L'ILC est publié tous les trimestres par l'Insee et 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 chaque mois 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 du loyer 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 4 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.

ISO 14001

Certification environnementale internationale récompensant la mise en place d'un système de management environnemental (SME).

Klépierre University

Université d'entreprise 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 ce que la visite de ses centres commerciaux s'inscrive dans une expérience client ludique. De plus amples informations sont disponibles sur ce sujet au chapitre 1 « Présentation du Groupe » du présent document d'enregistrement universel.

LMG (loyer minimum garanti)

Loyer minimum garanti inscrit dans le contrat de bail, également appelé « loyer de base ».

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 loyer minimum garanti 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.

Moyenne unité

Local commercial dont la surface de vente est supérieure à 750 m².

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, créanciers, etc.).

Pipeline de développement

Le pipeline de développement représente l'ensemble des investissements que le Groupe prévoit d'effectuer sur une période donnée en matière de création, d'extension et/ou de rénovation d'actifs du portefeuille ou d'acquisitions d'actifs ou de sociétés.

Le pipeline de développement de Klépierre est généralement réparti en deux catégories :

- les projets engagés : opérations en cours de réalisation ou pour lesquels le Directoire de Klépierre a décidé de commencer les travaux ; et
- les projets contrôlés : opérations au stade d'étude avancée pour lesquelles Klépierre dispose de la maîtrise du foncier (acquisition réalisée ou promesse sous réserve de l'obtention des autorisations administratives).

Portefeuille à périmètre constant/courant

Le Groupe analyse l'évolution de certains indicateurs soit en prenant en compte l'intégralité de son patrimoine tel que détenu au cours des périodes comparatives (« à périmètre courant »), soit en isolant l'impact des acquisitions, extensions ou cessions durant la période afin d'obtenir une base de comparaison stable (« à périmètre constant »).

Position de liquidité

La position de liquidité correspond à l'ensemble des ressources financières dont dispose une entreprise. Cet indicateur est donc égal à la somme de la trésorerie disponible en fin d'exercice, des lignes de crédits renouvelables confirmées et non utilisées (nets des billets de trésorerie) et des facilités de crédits non confirmées.

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.

Ratio de coûts EPRA

L'objectif du ratio de coûts EPRA est de présenter de manière appropriée les frais généraux et charges d'exploitation du secteur. 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 en pourcentage des revenus locatifs bruts.

Ratio de couverture des frais financiers (ICR)

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir le coût de sa dette. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 3 « Activité de l'exercice » du présent document d'enregistrement universel.

Ratio d'endettement LTV (*Loan-to-Value*)

Le ratio *Loan-to-Value* est calculé en divisant l'endettement net consolidé par la valeur totale du patrimoine telle que déterminée par des experts indépendants (droits de mutation inclus, en part totale).

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). Le taux est donc calculé en rapportant le supplément ainsi obtenu (hors inflation) à l'ancien loyer minimum garanti (LMG). La réversion peut être négative lorsque le nouveau loyer est inférieur à l'ancien.

Right-sizing

Initiative menée par Klépierre qui consiste à s'assurer que les enseignes sont en mesure de se développer au bon format, au bon endroit. Dans de nombreux cas, cela consiste à augmenter ou à réduire la taille des magasins et/ou à les relocaliser dans des endroits plus appropriés au sein d'un centre commercial donné.

SCU (surface commerciale utile)

Surface correspondant à la surface totale de vente d'un centre commercial (y compris 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.

Seniors

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 aux sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé dont le capital social est supérieur à 15 millions d'euros, et qui ont pour objet principal l'acquisition et/ou la construction d'immeubles en vue de leur location ou la 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 ayant un objet identique aux SIIC ou de participations dans des filiales ayant opté pour le régime SIIC, à condition que 70 % de ces plus-values soient distribuées aux actionnaires avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ; et
- les dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC (ou équivalent) et provenant de bénéfices et/ou de plus-values exonérées en vertu dudit régime à condition qu'ils soient distribués en totalité au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

Klépierre a opté pour le régime SIIC en 2003. Aucun actionnaire ne peut 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 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 la mise en œuvre du SME. Elle définit aussi les principes, les procédures et les critères propres à l'audit environnemental.

Specialty leasing

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, etc.). 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 – pour les locaux occupés et vacants – et leur valeur hors droits de mutation. Ces derniers sont acquittés en cas de transfert de propriété, lors de la cession de l'actif ou de la société propriétaire (frais de notaire, droits d'enregistrement, etc.).

Taux de collecte

Le taux de collecte est calculé en rapportant les loyers et les charges collectés au montant des loyers et des charges facturés aux locataires.

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

À la différence du taux de capitalisation, ce taux repose sur la valeur du patrimoine hors droits de mutation et 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 spécifiques à l'actif considéré (emplacement, surface de vente, potentiel de réversion locative, possibilité d'extensions, pourcentage de détention, etc.).

Taux de rendement EPRA

Le taux de rendement EPRA (*Net Initial Yield*) se définit comme le ratio rapportant les revenus locatifs annualisés fondés sur des loyers en cours, nets des charges immobilières non récupérables, à la valeur de marché brute de l'actif.

Taux de vacance EPRA

Le taux de vacance EPRA est le ratio rapportant la valeur locative estimée des surfaces vacantes au loyer de marché de la surface totale des actifs du portefeuille du Groupe (dont surfaces vacantes), hors biens immobiliers en cours de développement ou dont la vacance est stratégique. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 3 « Activité de l'exercice » du présent document d'enregistrement universel.

VLE (valeur locative estimée)

Il s'agit de la valeur à laquelle un espace serait commercialisé dans les conditions du marché en vigueur à la date d'expertise et en faisant l'hypothèse que l'espace serait reloué à un locataire opérant dans le même secteur d'activité.

Zone de chalandise

Zone habituelle ou théorique de provenance des clients potentiels d'un point de vente, d'un centre commercial. L'étendue de cette zone est conditionnée par la distance et le temps d'accès.

Crédits photos : ©Michel Labelle, ©Alfred Cromback, ©Le Gru.
Conception et réalisation : **côtécorp.**

Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74



Klépierre

26, boulevard des Capucines
CS 20062

75009 Paris – France
+33 (0)1 40 67 57 40

www.klepierre.com