

Document d'enregistrement universel 2025

incluant le rapport financier annuel

SOMMAIRE

1	Présentation du Groupe	
	Message du Président	
	Profil du Groupe	
	Klépierre, leader d'un secteur en transformation permanente	
	Vision et stratégie	
	Un modèle d'affaires créateur de valeur	
2	Activité de l'exercice	24
	2.1 Faits marquants de la période	26
	2.2 Évolution de l'activité	28
	2.3 Allocation du capital	29
	2.4 Croissance de la valeur du patrimoine	31
	2.5 Cash-flow net courant	33
	2.6 Perspectives	34
	2.7 Politique de financement	34
	2.8 Distribution	38
	2.9 Indicateurs clés de performance EPRA	38
	2.10 Événements postérieurs à la clôture	45
3	Risques et dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne RFA	46
	3.1 Facteurs de risque	48
	3.2 Dispositifs de maîtrise des risques	66
4	États financiers RFA	80
	4.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2025	82
	4.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	113
	4.3 Comptes annuels au 31 décembre 2025	117
	4.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	135
	4.5 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale annuelle mixte du 7 mai 2026	139
	4.6 Autres informations	140
5	Développement durable RFA	142
	5.1 Act4Good®	144
	5.2 État de durabilité	152
6	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise RFA	262
	6.1 Gouvernance	264
	6.2 Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire	302
7	Capital et actionnariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions	330
	7.1 Capital et actionnariat RFA	332
	7.2 Assemblée Générale des actionnaires	343
	7.3 Programme de rachat d'actions propres	358
8	Informations complémentaires	360
	8.1 Renseignements à caractère général RFA	362
	8.2 Documents accessibles au public	363
	8.3 Attestation de la personne responsable du document d'enregistrement universel faisant office de rapport financier annuel RFA	363
	8.4 Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière RFA	363
	8.5 Patrimoine au 31 décembre 2025	364
	8.6 Organigramme simplifié au 31 décembre 2025	369
	8.7 Action – Fiche signalétique	370
	8.8 Tables de concordance	370
9	Glossaire	374



Document d'enregistrement universel 2025

incluant le rapport financier annuel



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 31 mars 2026 auprès de l'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.

Le document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel 2025 est une reproduction de la version officielle du document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel 2025 qui a été établie au format ESEF et est disponible sur le site de Klépierre www.klepierre.com.

Présentation | ①

du Groupe





Présentation du Groupe

Message du Président	4
Profil du Groupe	5
Klépierre, leader d'un secteur en transformation permanente	6
Des actifs de premier plan au service des enseignes	8
Répartition géographique du patrimoine de Klépierre 2025	9
Vision et stratégie	10
Susciter la préférence des enseignes et des visiteurs	12
Investir dans les meilleurs centres européens	16
Bâtir la plateforme de commerce la plus durable	18
Maintenir une discipline financière rigoureuse	20
Un modèle d'affaires créateur de valeur	22

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Jean-Marc Jestin



Président du Directoire

Longtemps les commentateurs peu au fait de la réalité du terrain ont prédit la « mort du commerce physique », mais aujourd'hui, force est de constater qu'il est en meilleure forme que jamais et nous avons démontré que la croissance de notre activité est forte et durable.

Les trois dernières années sont riches d'enseignements : les enseignes s'appuient sur de solides fondamentaux et évoluent dans un environnement porteur, notamment caractérisé par un faible taux de chômage et une hausse continue des salaires en Europe continentale. Pour les consommateurs, l'expérience d'achat demeure irremplaçable, tout comme le contact humain et les conseils personnalisés : c'est précisément ce que propose le magasin physique.

Ces tendances sont renforcées pour Klépierre qui possède des actifs de destination, lieux incontournables pour les enseignes en croissance qui privilégient les zones de chalandise les plus dynamiques. Avec de fortes barrières à l'entrée, la demande pour les emplacements de qualité est structurellement supérieure à l'offre, ce qui nous octroie un avantage compétitif de long terme.

Toutefois, le succès nécessite de se réinventer en permanence et de s'adapter aux nouvelles tendances pour répondre toujours plus rapidement aux exigences de nos visiteurs et des commerçants. Notre force réside dans notre capacité à innover et à faire de chaque visite une expérience. La digitalisation de nos processus et l'analyse de données sont au cœur de notre stratégie et constituent l'un des moteurs de notre excellence opérationnelle et énergétique.

Dans ce contexte, année après année, nous gagnons des parts de marché comme en témoignent la hausse de fréquentation dans nos centres, la croissance continue des chiffres d'affaires au mètre carré des enseignes et la demande locative très soutenue.

Notre savoir-faire opérationnel associé aux outils numériques et à l'intelligence artificielle nous permettent aussi d'explorer de nouveaux relais de croissance et de capitaliser sur les 720 millions de visites annuelles dans nos centres. C'est l'objet de l'activité de *Mall Income*⁽¹⁾, qui croît rapidement et représente à ce jour 9 % de nos revenus.

À nos yeux, il est également indispensable de faire preuve d'une discipline financière rigoureuse afin d'assurer la pérennité de notre modèle. Grâce à un profil de crédit inégalé dans le secteur, nous disposons d'importantes marges de manœuvre en matière de croissance externe. À ce titre, en 2025, nous avons poursuivi notre stratégie relative d'allocation du capital et avons notamment finalisé l'acquisition de Casamassima, le centre emblématique des Pouilles en Italie. Il s'agit de notre troisième acquisition en 18 mois, après O'Parinor et RomaEst. En parallèle, nous avons lancé des extensions à des taux de rendement élevés à Montpellier (Odysseum), ainsi qu'à Turin (Le Gru) et Rimini (Romagna) afin d'y accueillir de nouvelles enseignes.

Enfin, notre statut de leader du secteur nous engage à agir toujours davantage en faveur de l'environnement et de nos parties prenantes. Grâce à notre stratégie RSE Act4Good®, notre ambition est de bâtir la plateforme de commerce la plus durable et notamment d'atteindre le net-zéro d'ici 2030. En fin d'année, nos performances ont d'ailleurs été saluées une nouvelle fois par le GRESB⁽²⁾ qui a désigné le Groupe comme la première foncière en Europe en matière de développement durable.

Forts de cette stratégie claire, nous abordons donc l'avenir avec une grande confiance et anticipons une nouvelle amélioration de nos indicateurs opérationnels en 2026, ainsi qu'une hausse de nos résultats.

(1) Revenus provenant de la monétisation de la fréquentation dans les centres Klépierre (principalement des activités *Retail Media*, *Specialty Leasing* et *Mobilité*). Voir page 14 pour de plus amples informations.

(2) *Global Real Estate Sustainability Benchmark*.

PROFIL DU GROUPE

**Un positionnement clair : une seule activité – les centres commerciaux –
et une seule zone géographique – l'Europe continentale**

1

Leader européen des centres commerciaux, Klépierre possède plus de 70 actifs de premier plan implantés dans les métropoles à forte croissance démographique et économique telles que Madrid, Paris, Rome, Oslo, Barcelone, Prague, Milan et Copenhague. La valeur du portefeuille d'actifs du Groupe est estimée à plus de 21 milliards d'euros au 31 décembre 2025.

Les centres commerciaux du Groupe regroupent les meilleures marques nationales et internationales et accueillent chaque année plus de 720 millions de visites.

À l'avant-garde en matière numérique, le Groupe utilise l'analyse de données dans l'ensemble de sa chaîne de valeur pour prendre ses décisions stratégiques et offrir un service unique à l'ensemble de ses parties prenantes.

Shop. Meet. Connect.®, la signature du Groupe, symbolise notre vision du centre commercial : un lieu de shopping autant qu'un lieu de vie où l'offre commerciale est sans cesse renouvelée, un espace d'échanges, de découverte et de divertissement qui propose régulièrement de nouveaux services à ses clients, un lieu durable, créateur de valeur pour son territoire d'implantation. Klépierre intègre pour cela les meilleures pratiques environnementales et sociales.

Klépierre est une société d'investissement immobilier cotée (SIIC), membre de l'indice SBF 120, dont les actions sont admises aux négociations sur Euronext Paris.



KLÉPIERRE, leader d'un secteur en transformation permanente

Au carrefour des secteurs de l'immobilier et du commerce, le Groupe opère dans un marché concurrentiel et fragmenté.

Un secteur en constante évolution

En Europe, l'activité est largement dominée par le commerce physique qui représente 87 % des ventes au détail, contre 13 % pour les ventes en ligne dont la croissance tend à ralentir⁽¹⁾. Le marché de l'immobilier commercial est quant à lui très fragmenté et les centres commerciaux ne représentent que 20 % environ des surfaces commerciales d'Europe continentale, le reste étant dévolu au centre-ville (pieds d'immeuble) et à d'autres formats (*retail parks, outlets...*).

Néanmoins, sous l'influence des changements démographiques (concentration de la population dans les grandes agglomérations), de l'évolution de la mobilité (politiques publiques contraignantes à l'égard des voitures, développement des transports en commun), de l'essor du numérique et plus généralement des changements sociaux, les modes de consommation évoluent constamment, conduisant les enseignes à adapter leur stratégie commerciale.

Le consommateur suit des parcours d'achat de plus en plus hybrides, où se mêlent canaux numériques et physiques, dans lesquels le magasin jouit d'une place centrale. Les commerçants mettent ainsi l'accent sur l'omnicanalité qui consiste à combiner une distribution en magasin et une offre en ligne. Le client passe, de manière fluide, de l'espace physique à l'espace numérique afin de s'inspirer, de chercher et de sélectionner un produit, de l'acheter, puis de partager son expérience d'achat sur les réseaux sociaux.

Bifurcation du commerce : les meilleurs emplacements au cœur du développement des grandes enseignes

La hausse du coût d'acquisition des clients en ligne et des charges associées à la logistique, à la livraison et aux retours de marchandises rend les magasins physiques comparativement beaucoup plus rentables pour les enseignes que les plateformes en ligne. Ils restent donc le moteur de leur stratégie de développement.

Ces dernières années, les enseignes nationales et internationales ont rationalisé leur portefeuille de magasins et se sont

recentrées sur les emplacements qui offrent les meilleures perspectives en matière de consommation. Elles font le choix de la qualité et non celui de la quantité et exploitent un nombre plus restreint de boutiques mais choisissent des formats plus grands.

Les centres commerciaux sont plébiscités, notamment par les plus jeunes

Gage de la croissance à long terme, parmi tous les types de commerce physique, le centre commercial demeure, de loin, la destination préférée pour 40 % des Européens⁽²⁾, en particulier chez les jeunes (46 %).

LIEUX D'ACHAT FAVORIS DES SONDÉS

40%



Centres commerciaux

21%

Centres-villes

13%

Retail parks

9%

Magasins d'usine

46 %
parmi les
18-24 ans

(1) Source : Centre for retail research, total des ventes au détail de biens et de services, hors voyages, automobiles, carburant et billetterie.

(2) Étude Opinionway menée à l'initiative de Klépierre, septembre 2024. Pour plus d'informations, consulter notre site internet : <https://www.klepierre.com/newsroom/news>.



Une demande supérieure à l'offre et d'importantes barrières à l'entrée

Avec un trafic important, des espaces modulables, une grande accessibilité et une logistique facilitée, les grands centres commerciaux des métropoles européennes sont parfaitement adaptés aux exigences des enseignes qui se développent.

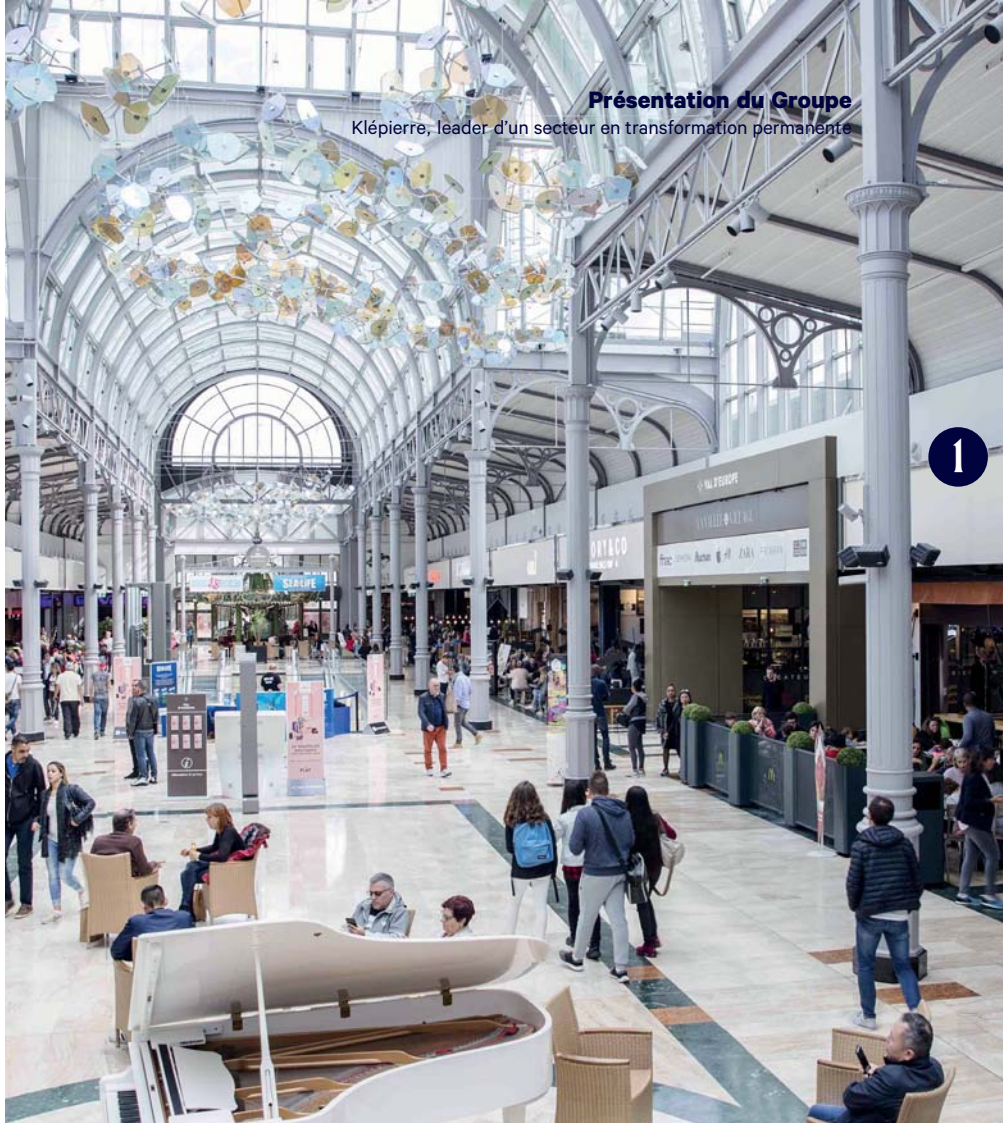
De surcroît, il n'y a quasiment plus de développement de nouveaux centres commerciaux en Europe (durcissement continu du cadre réglementaire régissant l'artificialisation des sols), les bons emplacements sont rares et les substituts physiques plus encore. Ainsi, l'équilibre entre l'offre et la demande de surface commerciale a été modifié et est de nature à renforcer l'attractivité des centres leaders dans leur zone de chalandise, les marques favorisant les emplacements de qualité au détriment des emplacements secondaires.

Klépierre, un acteur d'envergure européenne

Acteur spécialisé positionné uniquement sur les centres commerciaux de destination dont la fréquentation dépasse plusieurs millions de visites par an, Klépierre répond parfaitement à cette tendance qui lui permet d'attirer les meilleures enseignes et de gagner des parts de marché. Dans la catégorie des centres commerciaux, le Groupe est l'un des rares acteurs à disposer d'une taille critique et à bénéficier d'une implantation dans la plupart des grands pays européens.

Présentation du Groupe

Klépierre, leader d'un secteur en transformation permanente



Valeur du patrimoine des principales foncières de commerce européennes cotées au 31 décembre 2025

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

VALEUR DU PORTFEUILLE ⁽¹⁾	NOMBRE DE PAYS
Klépierre // 21	12
NEPI Rockcastle 8	8
Carmila 7	3
Eurocommercial 4	4
Citycon 3	5
Mercialys 3	1
Wereldhave 3	4
Vastned 1	4

(1) Source : données publiées par les sociétés au 31 décembre 2025.

Des actifs de premier plan au service des enseignes

**Avec 70 centres commerciaux leaders répartis dans 12 pays,
Klépierre loue aux commerçants des espaces uniques et modulables, qui leur permettent
de générer un montant total de ventes supérieur à 13 milliards d'euros.**

Grâce aux initiatives stratégiques des 10 dernières années, le Groupe a recentré ses activités sur les plus grandes métropoles européennes qui correspondent au positionnement et aux plans d'expansion des principales enseignes nationales et internationales.

Ainsi, les centres commerciaux de Klépierre sont connectés aux réseaux de transports en commun et implantés :

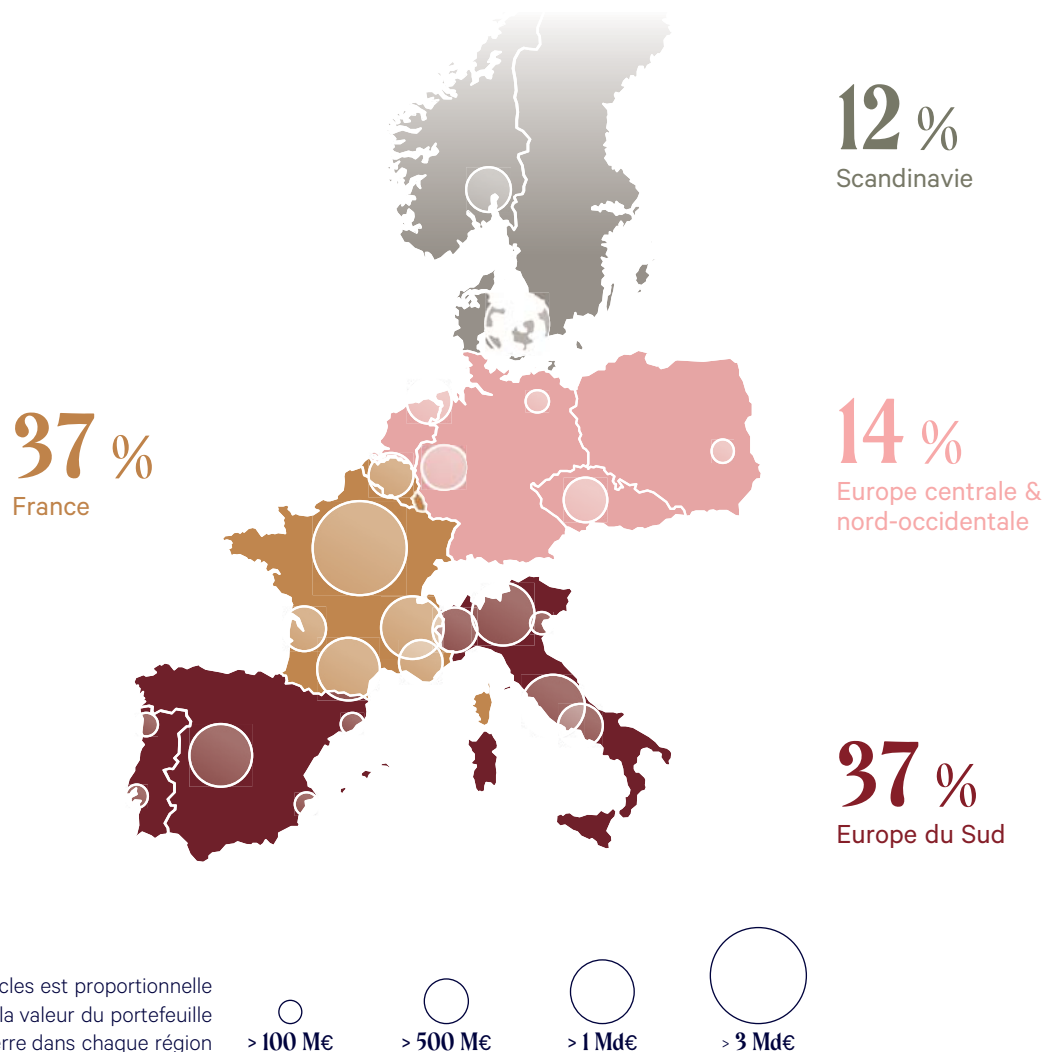
- dans les villes les plus densément peuplées;
- dans des zones de chalandise qui dépassent le million d'habitants;
- dans des régions dont le PIB par habitant est supérieur de 20 % à la moyenne nationale.

Le Groupe garantit également aux enseignes une efficacité opérationnelle élevée, des services innovants et un

accompagnement sur mesure pour leur développement qui s'appuie notamment sur des outils digitaux leur assurant une rapidité d'exécution unique. Aussi les espaces de Klépierre rassemblent-ils les plus grandes marques (groupe Inditex, New Yorker, Sephora, JD Sports, Primark...) et font du Groupe l'un de leurs principaux partenaires en Europe.



Répartition géographique du patrimoine de Klépierre en 2025



(en % de la valeur du portefeuille, droits de mutation inclus⁽¹⁾, en part totale)

70 centres commerciaux de premier plan	3 500 enseignes	12 pays en Europe continentale	10 000 baux
21,2 Md€ valeur du portefeuille	100 % connectés aux transports en commun	4,0 M de m ² de surface commerciale utile	

(1) Droits d'enregistrement et taxes appliqués dans le cadre d'une transaction immobilière.

Shop. Meet. Connect.® vision et signature

La signature de marque de Klépierre est Shop. Meet. Connect.®

**Elle évoque un lieu qui offre le meilleur du commerce ;
un lieu de vie où le parcours client permet la rencontre et l'expérience ;
un lieu durable et acteur du territoire,
connecté à son environnement économique et social.**

SHOP.

Parce que notre mission première est d'enrichir l'offre commerciale de nos centres. Notre force réside dans notre capacité à repenser avec agilité le panel d'enseignes qui y sont présentes pour proposer une offre toujours plus pertinente et attractive. À cette fin, nous mettons en œuvre tout notre savoir-faire pour accompagner les marques dans leur développement et leur transformation, quels que soient leurs tailles, leurs concepts ou leurs ambitions.

MEET.

Parce que les centres commerciaux jouent un rôle majeur dans le tissage du lien social. Nos centres sont des lieux de vie, de rencontre, de découverte et d'expérience pour tous les acteurs qu'ils réunissent. En développant l'offre de restauration et de loisirs, en soignant le parcours client ou encore en organisant des événements inédits, nous réinventons l'expérience shopping, avec un supplément de plaisir et d'émotion.

CONNECT.

Parce que nos centres sont en prise directe avec les territoires. Connectés aux transports, à la ville, à son activité économique et aux communautés. Connectés aux enjeux de durabilité et de responsabilité. Enfin, connectés aux consommateurs, aux enseignes et à tous les collaborateurs qui les font vivre. Tout ceci permet d'offrir à nos visiteurs une expérience unique qui réunit le meilleur du commerce physique et du digital.



Une stratégie claire fondée sur quatre piliers

1



Pour les centres commerciaux Klépierre, susciter la préférence des enseignes et des visiteurs implique d'atteindre l'excellence en matière commerciale, en matière d'exploitation, de sécurité et d'animation.

Klépierre poursuit également une stratégie d'amélioration continue de son portefeuille. Le Groupe investit pour agrandir, rénover et embellir ses espaces, tout en procédant à des acquisitions ciblées pour se développer.

En 2023, Klépierre a rehaussé ses ambitions RSE pour bâtir la plateforme de commerce la plus durable d'ici 2030, avec des engagements qui concernent l'ensemble de ses activités.

Enfin, Klépierre poursuit une gestion financière rigoureuse, ce qui lui permet d'afficher des ratios d'endettement parmi les plus solides en Europe et d'assurer à ses actionnaires un dividende en croissance.

Susciter la préférence des enseignes et des visiteurs

Le Groupe transforme ses actifs en destinations incontournables pour qu'ils soient les centres commerciaux préférés des enseignes et des visiteurs. Une ambition portée par les équipes de Klépierre dont l'expertise est reconnue en matière de commercialisation, d'exploitation, d'animation et de sûreté.

DE SOLIDES INDICATEURS OPÉRATIONNELS

+ 3,4 %

Chiffre d'affaires
des commerçants
à périmètre constant sur 12 mois

+ 4,6 %

Réversion ⁽¹⁾

12,5 %

Taux d'effort ⁽²⁾

97,1 %

Taux d'occupation
+ 60 points de base sur un an

97,8 %

Taux de collecte des loyers

Une excellence commerciale

L'offre commerciale demeure la principale raison de visite d'un centre commercial. C'est pourquoi Klépierre s'assure de la qualité et de la diversité des enseignes qu'elle accueille dans tous les segments, de la mode aux services, en passant par le sport, le loisir, la santé-beauté et la restauration. Le Groupe contribue ainsi au développement des meilleures marques internationales et nationales et intègre sans cesse de nouveaux concepts.

Un Parcours client optimisé

La promesse d'un centre commercial Klépierre passe par un parcours et une expérience client irréprochables, fondés sur les meilleurs standards en matière d'hospitalité. Le Groupe conçoit ses centres comme des lieux de vie durables, sûrs et accueillants qui offrent toujours plus de services et de confort.

Les enseignes bénéficient de la puissance européenne du portefeuille de Klépierre, de la modularité de ses espaces, de solutions pour accroître leur visibilité et améliorer leur performance dans le cadre de leur stratégie omnicanale. Cela inclut des actions marketing variées : activations sur site, espaces de commercialisation éphémères ou saisonniers, programmes de fidélité exclusifs, événements responsables (seconde main, foires à l'emploi, sensibilisation...). Klépierre partage également son savoir-faire en matière de gestion de l'énergie avec les commerçants afin de les accompagner vers plus de sobriété énergétique.



Une performance fondée sur l'innovation et la gestion de données

Très tôt, le Groupe s'est aussi engagé dans le développement d'outils de pilotage avancés. Entre autres, les activités opérationnelles s'appuient par exemple sur l'application Atlas, plateforme centralisée conçue pour digitaliser le processus de location, fournir des analyses pour la prise de décision et optimiser la gestion des baux et des actifs. Cette démarche permet d'accélérer tous les processus internes (prospection, négociation, signature, livraison) et répondre plus vite aux besoins des enseignes.

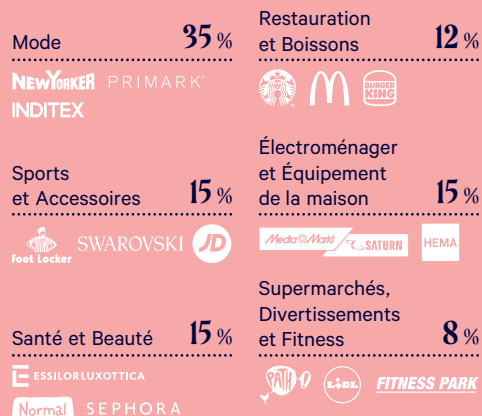
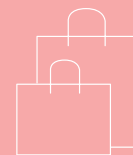
(1) Supplément de loyer minimum garanti (LMG) obtenu lors d'opérations de recommercialisation ou à l'occasion du renouvellement d'un bail.

(2) 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.

Une offre sans cesse renouvelée

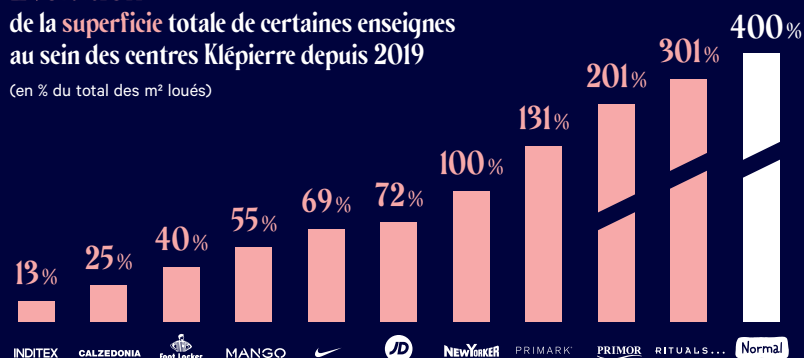


Répartition du chiffre d'affaires des commerçants par segment



Évolution de la superficie totale de certaines enseignes au sein des centres Klépierre depuis 2019

(en % du total des m² loués)



LES LOISIRS AU CŒUR DE NOTRE STRATÉGIE LOCATIVE

Les concepts liés au divertissement et à l'expérience jouent un rôle de plus en plus important pour prolonger le temps passé dans les centres commerciaux. En avril 2025, Val d'Europe, le premier centre commercial de l'est parisien, qui accueille plus de 20 millions de visites par an, a inauguré ImagiPark. D'une superficie de plus de 13 000 m², il s'agit du plus grand parc d'attractions couvert d'Europe. Il propose un large éventail d'attractions, du karting électrique au bowling en passant par les jeux vidéo et le fitness, et s'ajoute à l'aquarium SeaLife déjà présent dans le centre commercial.



Mall Income : de nouveaux leviers de croissance fondés sur la fréquentation

Depuis plusieurs années, Klépierre s'emploie à explorer de nouvelles sources de revenu et à développer de nouveaux relais de croissance. Parmi eux figurent le *Mall Income* qui rassemble l'ensemble des produits issus de la monétisation de la fréquentation des centres commerciaux, à savoir les activités de publicité numérique et d'affichage (*Retail Media*), les animations événementielles, le commerce éphémère et les kiosques

(*Specialty Leasing*) ainsi que les parkings et les bornes de recharge électrique (mobilité). La plupart de ces services contribuent à améliorer la notoriété, l'image et le chiffre d'affaires des enseignes.

Ces revenus affichent une progression annuelle moyenne de 12 % depuis 2022 et représentent d'ores et déjà 9 % du revenu locatif net total du Groupe en 2025.

> 720

MILLIONS DE VISITES
CHAQUE ANNÉE



Retail Media

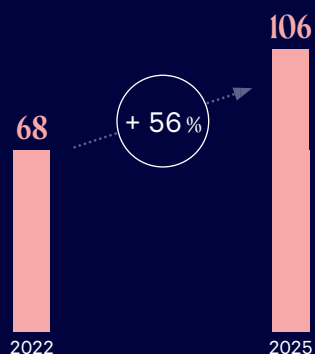


Specialty Leasing



Mobilité

Mall Income
en millions d'euros



100 %
Contribution directe
à l'EBE



Investir dans les meilleurs centres européens

Afin d'optimiser constamment son portefeuille, Klépierre poursuit une stratégie de rotation du capital, associant un levier modéré et des investissements dans des acquisitions et des extensions ciblées à haut rendement.

Grâce à un rythme de cessions soutenu (plus de 2 milliards d'euros depuis 2020), le Groupe a considérablement réduit le nombre d'actifs de son portefeuille, désormais composé des 70 plus grands centres commerciaux, qui représentent 95 % de sa valeur. Cette approche a permis au Groupe de se doter d'une force de frappe financière importante pour saisir des opportunités de croissance externe à des moments opportuns du cycle. En 2025, Klépierre a finalisé l'acquisition de

Casamassima, le centre leader de la région des Pouilles. Cette acquisition est la troisième en moins de deux ans.

Depuis leur acquisition en 2024, RomaEst et O'Parinor illustrent parfaitement notre stratégie, avec une création de valeur respective de 64 % et 71 %, et une hausse significative du taux d'occupation et du taux de collecte qui accélèrent le caractère très relatif de ces investissements.

Une politique relative d'allocation du capital



DES ACQUISITIONS **AUX RENDEMENTS ÉLEVÉS**

CASAMASSIMA BARI ITALIE



SEPHORA PRIMARK KFC ZARA

Stratégiquement situé dans la métropole de Bari qui compte plus de 1,4 million d'habitants, Casamassima est l'un des centres commerciaux les plus fréquentés d'Italie. Grâce à des initiatives de gestion d'actifs clairement identifiées qui visent à accroître les revenus locatifs nets, Klépierre anticipe un retour sur investissement proche des deux chiffres dès la première année.

7,5 M
visites annuelles

60 000 m²
surface totale

ROMAEST ROME ITALIE

+ 64 %
de création de valeur
depuis l'acquisition

O'PARINOR PARIS FRANCE

+ 71 %
de création de valeur
depuis l'acquisition

Transformer les centres commerciaux de Klépierre Pour créer de la valeur à long terme

L'extension, la rénovation et la restructuration d'actifs sont des moteurs de création de valeur pour Klépierre. Respectant un niveau de risque maîtrisé, le Groupe déploie progressivement ses projets d'extension sur des centres qui cristallisent une forte demande locative et réalise au moins un projet par an avec un rendement minimum de 8 %. Tous les projets respectent les délais et les budgets fixés.

Au 31 décembre 2025, le *pipeline*, qui réunit tous les projets d'extension, de rénovation et de restructuration à tous les stades d'avancement (des études préliminaires à la

mise en chantier), représentait 659 millions d'euros d'investissements potentiels.

En 2025, outre les extensions d'Odysseum (Montpellier) et de Le Gru (Turin), nos projets ont permis l'embellissement d'Alexandrium (Rotterdam) et de Blagnac (Toulouse) – où l'offre restauration a été enrichie – d'Allum (Suède) et d'Hoog Catharijne (Pays-Bas) où certains aménagements intérieurs ont été repensés.

Les projets engagés incluent des opérations de transformation destinées à créer de la valeur, renforcer la position des centres dans leur zone de chalandise et garantir leur statut de lieu préféré des enseignes et des visiteurs.

1

PRINCIPAUX PROJETS D'EXTENSION

ODYSSEUM

MONTPELLIER FRANCE



Au premier semestre 2025, Klépierre a livré l'extension d'Odysseum, centre commercial incontournable de Montpellier (France), qui accueille plus de 12 millions de visites par an. Ce plan ambitieux comprend la restructuration d'un bâtiment de 10 300 m² pour accueillir un mégastore Primark et de nouveaux restaurants.

18 500 m²
extension

56 M€
investissement
total

9%
rendement

LE GRU

TURIN ITALIE



En 2025, Klépierre a également lancé un nouveau projet avec l'extension de Le Gru, centre commercial emblématique de Turin (Italie), avec plus de 11 millions de visites chaque année. D'ici 2027, plus de 7 500 m² de surfaces commerciales supplémentaires accueilleront un éventail de nouvelles enseignes. Cet investissement de 81 millions d'euros devrait générer un rendement de 10 %.

7 500 m²
extension

81 M€
investissement
total

10%
rendement
estimé

Bâtir la plateforme de commerce la plus durable

Parce qu'excellence opérationnelle et performance sont indissociables des enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux, Klépierre mène une politique volontariste en matière de développement durable depuis plus de deux décennies.

Pionnière en matière de développement durable

Engagée très tôt en faveur de la durabilité avec son plan Act for Good® (2018 – 2023), Klépierre a rapidement obtenu d'excellents résultats, parmi lesquels, une réduction drastique de l'intensité carbone des scopes 1 & 2 entre 2017 et 2025 (– 87 %) et une baisse de la consommation d'énergie de 43 % entre 2013 et 2025.

Des engagements renforcés en 2023

Forte de ces progrès, Klépierre a amplifié sa stratégie RSE en 2023, avec un second volet dénommé Act4Good®, et l'ambition de bâtir la plateforme de commerce la plus durable d'ici 2030.

Pour renforcer les objectifs qui sous-tendent ses trois engagements historiques — atteindre le net-zéro carbone d'ici 2030, agir au service des territoires et des communautés et développer les talents — Klépierre a ajouté un quatrième pilier : la promotion de modes de vie durables auprès des visiteurs, des enseignes et des partenaires. Chaque engagement

est assorti d'un objectif d'impact pour 2030 ainsi que d'une liste d'objectifs quantitatifs spécifiques.

La technologie au service de la sobriété

Grâce à la mise en place de capteurs dans les centres et d'outils d'intelligence artificielle (*Intelligent Building Management System*), Klépierre est en mesure d'analyser les consommations d'énergie et le pilotage technique de ses actifs pour réduire les consommations d'énergie, tout en améliorant le confort des visiteurs, et ce afin d'atteindre les meilleurs niveaux européens.

Des actions d'envergure et des résultats probants

Au terme de la troisième année du plan Act4Good®, les performances chiffrées et les initiatives en cours illustrent la dynamique à l'œuvre et traduisent l'engagement des équipes sur le terrain.

En 2025, l'intensité énergétique a atteint 75 kWh/m², notamment grâce à un pilotage rigoureux des consommations en temps réel, à la mise en place de sondes

connectées et à la sobriété énergétique. Klépierre poursuit également son engagement en matière de production d'énergie avec, à ce jour, 15 centres équipés de centrales photovoltaïques. De plus, cette année, le taux de valorisation des déchets a été maintenu à 100 %, dont 53 % de valorisation matière.

Sur le volet sociétal, de nombreuses actions à destination des visiteurs et des collaborateurs ont été initiées cette année. Celles-ci s'inscrivent dans l'ambition de Klépierre de s'insérer sur le territoire et de soutenir les communautés. 75 % de nos centres ont déployé un *Giving Back Project*, projet local sur trois ans en faveur des communautés, qui vise avoir un impact fort sur le territoire. Plusieurs *Klépierre Academies* ont également été lancées, proposant des formations adressées à des populations locales afin d'améliorer leur employabilité.

Enfin, 66 % des centres et 79 % des lieux de travail ont accueilli au moins trois programmes de santé, afin de favoriser la protection de la santé physique et mentale des collaborateurs et des visiteurs.

BÂTIR LA PLATEFORME DE COMMERCE LA PLUS DURABLE





DES PERFORMANCES SALUÉES PAR LES PRINCIPAUX ORGANISMES INTERNATIONAUX

En matière de développement durable, l'ambition et les performances du Groupe sont reconnues par de nombreux organismes indépendants.



En 2025, le **GRESB** (Global Real Estate Sustainability Benchmark) a désigné le Groupe comme la première foncière cotée en Europe (toutes classes d'actifs confondues). Klépierre se hisse également à la première place mondiale des foncières de commerce, avec un score de 95/100 et une note de 5 étoiles.



Les engagements du Groupe en faveur d'un avenir bas-carbone ont été jugés compatibles avec la trajectoire la plus ambitieuse fixée par l'Accord de Paris (1,5 °C) par la **Science Based Targets Initiative**.



Pour la 5^e fois consécutive, Klépierre figure en 2025 sur la prestigieuse **liste A du CDP**, qui ne rassemble qu'une poignée d'entreprises reconnues comme les plus engagées et performantes dans la lutte contre le réchauffement climatique (parmi les 22 800 évaluées).



Klépierre a reçu du **MSCI** la note AA dans le secteur de la gestion et des services immobiliers, et a été identifiée comme un leader du secteur.



Pour la 14^e année consécutive, Klépierre a reçu le **Gold Award** de la part de l'**EPRA**, soulignant ses engagements en matière de gouvernance et de transparence.

La sobriété
au cœur de notre action

- 43 %
d'intensité énergétique
des centres depuis 2013

100 %
des déchets produits
valorisés

- 87 %
d'intensité carbone des
centres (scopes 1 & 2)
depuis 2017

Maintenir une discipline financière rigoureuse

Klépierre adopte une approche équilibrée qui vise à financer ses dividendes et ses investissements par son *cash-flow* opérationnel. Cette discipline lui permet d'afficher un bilan solide et le meilleur profil de notation de crédit du secteur immobilier européen. Grâce à une hausse régulière de ses bénéfices combinée à un effet de levier modéré, le Groupe génère, année après année, une croissance continue du dividende et offre à ses actionnaires un rendement durablement plus élevé que celui du marché.

NOS PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS

1 120 M€
loyers nets
versus 1 066 M€
en 2024

1 119 M€
excédent brut
d'exploitation ⁽¹⁾
(EBE)

87 %
marge d'EBE ⁽²⁾

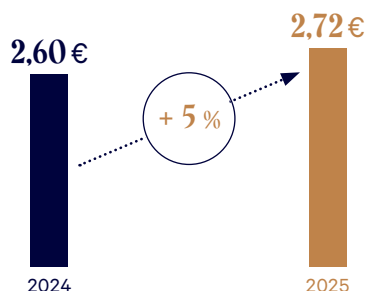
780 M€
cash-flow net
courant



HAUSSE DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ ET CROISSANCE DES BÉNÉFICES

En 2025, l'EBE du Groupe a progressé de 5,5 % tandis que le *cash-flow* net courant par action a augmenté de 5 % pour atteindre 2,72 euros par action (part du Groupe). Dans le même temps, la valeur du portefeuille a augmenté de 4,9 % à périmètre constant et l'actif net réévalué de 9,5 %.

Cash-flow net courant par action



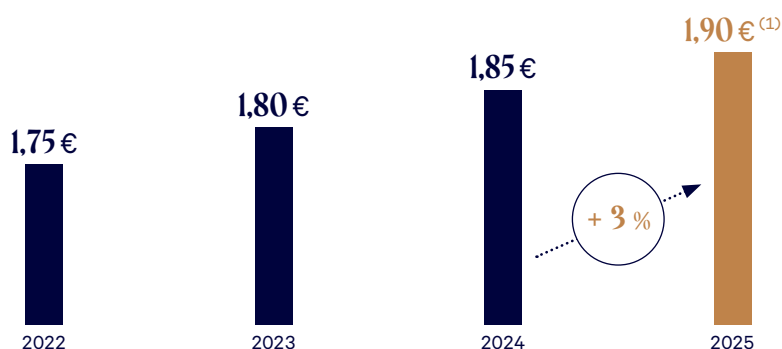
35,90 €
Actif net réévalué
+ 9,5 % sur 1 an

(1) EBE en part totale, en ajoutant la quote-part dans l'EBE des sociétés mises en équivalence. L'EBE signifie « excédent brut d'exploitation » et représente un indicateur de la performance opérationnelle du Groupe.

(2) Excédent brut d'exploitation / (loyers nets + revenus de gestion, d'administration, revenus connexes et autres produits), voir chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel pour de plus amples informations.

UNE DISTRIBUTION **EN CROISSANCE**

Dividende par action



6 %
Rendement moyen
du dividende en 2025

15 %
Total Accounting
Return⁽²⁾
2025

Principaux ratios d'endettement

1,9 %
Coût moyen
de la dette

6,7 x
Dette nette/
EBE

34,7 %
Ratio
d'endettement
(LTV⁽³⁾)

7,2 x
Ratio de
couverture des
frais financiers

6,3 ans
Maturité
moyenne
de la dette

Un profil de crédit
inégalé en Europe

S&P Global

A-

Notation relevée
le 24 février 2025

FitchRatings

(dette senior non garantie)

A

Notation relevée
le 23 avril 2025



(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale en date du 7 mai 2026.

(2) Le Total Accounting Return correspond à la croissance de l'EPRA NTA par action (3,10 €) à laquelle s'ajoute le dividende distribué (1,85 €). Il est exprimé en pourcentage de l'EPRA NTA par action du début de la période (32,80 €).

(3) Loan-to-Value (selon la définition des covenants, en part totale) : ratio entre l'endettement net et la valeur du patrimoine (droits inclus).

UN MODÈLE D'AFFAIRES

créateur de valeur

Nos principales ressources

Patrimoine immobilier

- 70 centres commerciaux dans les villes les plus dynamiques d'Europe continentale
- Surface locative totale de 4 millions de m², largement modulable
- Plus de 720 millions de visites par an
- Plus de 21 Md€ de patrimoine
- Des centres commerciaux 100 % connectés aux transports en commun

Savoir-faire et capital humain

- Expertise en matière de développement, de gestion locative et d'*asset management*
- Fine connaissance du secteur du commerce et des aspirations des consommateurs
- Principal bailleur des plus grandes marques présentes en Europe : 3 500 preneurs
- 1 053 collaborateurs au service de nos activités
- 36 % de femmes parmi les 100 postes à plus forte responsabilité

Ressources financières

- 9,7 Md€ au 31 décembre 2025 de capitalisation boursière (cotation sur Euronext Paris)
- 7 347 millions d'euros de dette nette
- Notations de crédit élevées (*investment grade*) : A- (perspective stable) chez S&P et A (perspective stable sur la dette senior non garantie) chez Fitch
- 1,9 % de coût moyen de la dette
- 6,3 années de maturité moyenne de la dette
- 6,7x ratio dette nette/EBE
- 7,2x ratio de couverture des frais financiers
- 34,7 % de *Loan-to-Value* ou ratio d'endettement

Nos activités



CONTEXTE

Métropolisation de l'Europe

- Densification des villes
- Concentration des activités de commerce au sein des grands bassins de population

Klépierre possède, gère, transforme et développe un portefeuille de centres commerciaux qui répond aux aspirations des consommateurs et aux besoins des enseignes en croissance. Afin de garantir la pérennité de son modèle, le Groupe adopte une approche responsable sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, au bénéfice de ses parties prenantes.

Nos principaux résultats 2025

1

EN FAVEUR DE NOS PARTIES PRENANTES

Enseignes
•
Visiteurs
•
Partenaires
commerciaux
•
Communautés
locales
•
Collaborateurs
•
Actionnaires
et communauté
financière
•
Pouvoirs publics
et régulateur

Montée en puissance des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance

- Sobriété, transition énergétique et adaptation au changement climatique
- Engagement des visiteurs pour une consommation responsable
- Éthique des affaires

Opérationnels

- Fréquentation en hausse de 1,8 % avec un taux de satisfaction des visiteurs (*Net Promoter Score*) en croissance de 4 points
- Chiffre d'affaires des commerçants en hausse de 3,4 % à périmètre constant
- 4,6 % de réversion (supplément de loyer obtenu lors des renouvellements et des recommercialisations)
- Taux d'occupation financière en hausse de 60 points de base à 97,1 %

Création de valeur financière et patrimoniale

- 1 120 M€ de loyers nets
- 780 M€ de cash-flow net courant (+ 5 %), soit 2,72 € par action
- 610 M€ distribués au titre de l'exercice 2024, soit 1,85 € par action (+ 3 %)
- 6 % de rendement moyen du dividende
- Valeur du patrimoine en hausse de 4,9 % à périmètre constant (NTA⁽¹⁾ par action de 35,9 €, en hausse de + 9,5 %)
- Rotation du portefeuille : 160 M€ d'acquisitions à haut rendement et 149 M€ de cessions
- Investissements dans nos actifs : 659 M€ de *pipeline* de développement, dont 239 M€ engagés pour un rendement moyen de 9 %

Valorisation des talents

- Taux de rotation du personnel en hausse de 1,4 point (16,1 % en 2025)
- Taux d'absentéisme à 2,7 %
- Taux de mobilité interne de 8 %

Contribution environnementale et sociétale

- Trajectoire de décarbonation validée SBTi pour les scopes 1, 2 & 3 d'ici à 2030
- Baisse de 43 % de l'intensité énergétique depuis 2013, qui atteint désormais 74,6 kWh/m²
- 100 % des déchets valorisés
- 100 % des centres certifiés BREEAM In-Use
- 95 M€ de taxes et de contributions locales

Chiffres au 31 décembre 2025. Pour de plus amples informations, voir Informations générales (ESRS 2), chapitre 5.
(1) *Net Tangible Asset*.

Évolution du secteur du commerce

- Demande croissante des consommateurs en faveur d'offres hybrides combinant magasins physiques et vente en ligne
- Recentrage des enseignes sur les emplacements iconiques offrant les meilleures perspectives en matière de consommation

Activité | ②

de l'exercice



Activité de l'exercice

2

2.1	Faits marquants de la période	26	2.7	Politique de financement	34
			2.7.1	Ressources financières	34
2.2	Évolution de l'activité	28	2.7.2	Évolution de l'endettement net	35
2.2.1	Fréquentation et chiffre d'affaires des commerçants	28	2.7.3	Dette et ratios financiers	36
2.2.2	Revenus locatifs nets	29	2.7.4	Couverture du risque de taux	37
			2.7.5	Covenants	37
2.3	Allocation du capital	29	2.7.6	Notations de crédit	37
2.3.1	Acquisitions	29	2.8	Distribution	38
2.3.2	Extensions	30	2.8.1	Distribution au titre de 2025	38
2.3.3	Cessions	30	2.8.2	Obligations de distribution des SIIC	38
2.4	Croissance de la valeur du patrimoine	31	2.9	Indicateurs clés de performance EPRA	38
2.4.1	Valorisation	31	2.9.1	Résultat EPRA	39
2.4.2	Méthodologie d'évaluation	32	2.9.2	Indicateurs EPRA de l'actif net réévalué	40
2.5	Cash-flow net courant	33	2.9.3	Rendement initial net EPRA	42
2.6	Perspectives	34	2.9.4	Taux de vacance EPRA	42
			2.9.5	Ratio de coûts EPRA	43
			2.9.6	Investissements EPRA	43
			2.9.7	Ratio Loan-to-Value EPRA (EPRA LTV)	44
			2.10	Événements postérieurs à la clôture	45

2.1 Faits marquants de la période

Poursuite de la dynamique opérationnelle favorable

Sur fond d'accentuation de la bifurcation du commerce de détail et de la poursuite du développement omnicanal des grandes marques internationales, Klépierre jouit d'une position de leader dans les centres commerciaux de premier plan situés dans les villes les plus prospères d'Europe continentale. Le Groupe offre une plateforme unique, qui a généré une hausse de la fréquentation et du chiffre d'affaires des commerçants de respectivement 1,8 % et 3,4 % ⁽¹⁾ en 2025.

Dans l'ensemble de son portefeuille, Klépierre est restée très agile face à l'évolution des préférences des consommateurs, en proposant un mix équilibré d'enseignes, leaders dans les secteurs de la Mode, la Santé et la Beauté, ainsi que le Sport et les Loisirs. En 2025, ces dynamiques se sont traduites par un taux de réversion locative de 4,6 % sur les renouvellements et recommercialisations, tandis que le taux d'occupation s'est établi à 97,1 %, en augmentation de 60 points de base par rapport à 2024. Par ailleurs, le faible taux d'effort des commerçants de 12,5 % accroît la capacité à appliquer de nouvelles hausses de loyers.

Portée par l'offre limitée de surface supplémentaire et par la dynamique de consommation, la demande des locataires pour des surfaces rentables et de grande qualité s'est maintenue, favorisant une croissance durable des loyers. Les revenus locatifs nets restent robustes et marquent une hausse de 5,1 % par rapport à l'année précédente pour s'établir à 1 120,4 millions d'euros, grâce à une solide croissance de 4,5 % ⁽²⁾ à périmètre constant et aux contributions en année pleine des acquisitions réalisées en 2024. L'activité *Mall Income* a continué de progresser, en hausse de 12,1 % grâce aux activités *Specialty Leasing* et *Retail Media*, Klépierre déployant ces solutions dans ses centres commerciaux.

Croissance continue de la valeur du patrimoine et *total accounting return* de 15 %

L'EBE ⁽³⁾ a augmenté de 5,5 % en 2025, dépassant largement la *guidance* du début de l'année grâce à la forte croissance des loyers nets, soutenue par une bonne maîtrise des frais généraux et de personnel. Cette progression, associée à une légère augmentation des charges financières, s'est traduite par une hausse de 4,6 % du cash-flow net courant par action, qui s'établit à 2,72 euros.

Parallèlement, l'actif net réévalué ⁽⁴⁾ a augmenté de 9,5 % par rapport à l'année précédente pour s'établir à 35,9 euros par action au 31 décembre

2025, sous l'effet d'une appréciation de 4,9 % de la valeur du patrimoine ⁽⁵⁾ à périmètre constant, tandis que le taux de rendement initial net EPRA ⁽⁶⁾ moyen s'est établi à 5,7 %.

En tenant compte de la distribution d'un dividende en numéraire de 1,85 euro par action en 2025, le Groupe a généré un *total accounting return* ⁽⁷⁾ remarquable de 15 % sur un an et de 31,4 % sur la période 2024-2025.

Un bilan d'une solidité incontestable

En 2025, les agences de notation S&P et Fitch ont toutes deux relevé la notation de crédit « *investment grade* » de Klépierre à A- et A ⁽⁸⁾, respectivement, confirmant ainsi le profil de crédit très élevé du Groupe, l'un des meilleurs du secteur des foncières européennes cotées.

Le Groupe a levé plus d'un milliard d'euros de financement à long terme au cours des douze derniers mois, avec une maturité moyenne de 8,5 ans et un taux d'intérêt moyen très compétitif de 3,3 %. Klépierre a également refinancé avec succès sa facilité de crédit renouvelable syndiquée en signant une nouvelle ligne "Green Pure Player" d'un montant de 1 200 millions d'euros.

Au 31 décembre 2025, l'endettement net consolidé de Klépierre s'élève à 7,35 milliards d'euros, globalement inchangé par rapport au 31 décembre 2024. Le ratio dette nette/EBE a encore baissé pour atteindre 6,7x, ce qui représente un nouveau point bas historique, tandis que le ratio *Loan-to-Value* a reculé à 34,7 %. Le ratio de couverture des frais financiers reste sain à 7,2x, tandis que la maturité moyenne de la dette est de 6,3 ans, avec un coût moyen de l'endettement de 1,9 %.

(1) Hors impact des actifs récemment acquis, cédés ou faisant l'objet d'extensions, de rénovations, de réaménagements et de repositionnements (Le Gru, Centrum Galerie Dresden, O'Parinor, RomaEst, Le Millénaire, Globo).

(2) La variation à périmètre constant s'entend sur une base comparable de centres commerciaux, hors contribution des acquisitions, impact des surfaces en cours de restructuration et cessions réalisées depuis janvier 2024.

(3) EBE en part totale, en ajoutant la quote-part dans l'EBE des sociétés mises en équivalence. EBE signifie « excédent brut d'exploitation » et représente un indicateur de la performance opérationnelle du Groupe.

(4) EPRA NTA.

(5) Valeur du patrimoine de 21 192 millions d'euros en part totale. Au 31 décembre 2025, les experts ont retenu, en moyenne, un taux d'actualisation de 7,6 % et un taux de sortie de 6,1 %, pour un taux de croissance annuel composé des loyers nets de 2,9 % sur les 10 prochaines années.

(6) 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 (droits de mutation inclus).

(7) Le *total accounting return* correspond à la croissance de l'actif net réévalué par action (3,10 euros), à laquelle s'ajoute le dividende distribué (1,85 euro) ; il est exprimé en pourcentage de l'actif net réévalué par action du début de la période (32,80 euros).

(8) S&P attribue au Groupe la note à long terme de A- avec une perspective stable et Fitch attribue la note de A avec une perspective stable à la dette senior non garantie de Klépierre.

Dernières opérations d'allocation de capital à haut rendement

Fin 2025, Klépierre a finalisé l'acquisition de Casamassima, le centre commercial de référence de la métropole de Bari (Italie), qui compte 1,4 million d'habitants, pour un montant total de 160 millions d'euros. Le centre commercial affiche une fréquentation annuelle de 7,5 millions de visiteurs et accueille certaines des enseignes internationales les plus emblématiques telles que Zara, Sephora, Foot Locker, Rituals et l'unique magasin Primark de la région des Pouilles. Cette opération s'inscrit dans la continuité de la feuille de route *Business-to-Business* du Groupe, visant à accompagner le développement des plus grandes enseignes internationales. Plusieurs marques présentes à Casamassima se sont engagées à étendre leur présence, y compris en ouvrant de nouveaux magasins *flagships*. Cette acquisition devrait générer un retour sur investissement proche des deux chiffres dès la première année.

Concernant les projets d'extension, le Groupe a livré, dans les délais et le budget impartis, l'extension d'Odysseum à Montpellier (France),

pour accueillir Primark et un tout nouvel espace de restauration. Le rendement de ce projet est estimé à 9 %. Klépierre a également lancé un nouveau projet d'extension à Le Gru, le principal centre commercial de Turin (Italie) qui accueille plus de 11 millions de visiteurs par an, afin d'élargir la présence d'enseignes omnicanales de premier plan. Cet investissement de 81 millions d'euros devrait dégager un rendement de 10 %. Récemment, le Groupe a dévoilé un projet d'extension du centre commercial Romagna (Rimini, Italie), un centre de référence d'une surface totale de 73 000 m² dans le nord de l'Italie. Cette extension de 6 820 m² accueillera notamment le tout premier magasin Primark de la région. Le rendement de ce projet devrait dépasser 8 %.

Sur le plan des cessions, le Groupe a cédé des actifs non stratégiques pour un montant total de 205 millions d'euros ⁽¹⁾, 8 % en moyenne au-dessus des valeurs d'expertise, pour un rendement initial net EPRA moyen de 5,6 %.

Un leadership reconnu en matière de développement durable

À travers sa stratégie RSE « Act4Good® », Klépierre reste déterminée à bâtir la plateforme de commerce la plus durable. L'un des piliers de cette stratégie est l'atteinte de l'objectif net-zéro sur les scopes 1 & 2 d'ici à 2030, ainsi que des actions concrètes en faveur des collaborateurs, des clients, des commerçants et des partenaires qui jouent un rôle clé dans la réussite du Groupe.

Les performances de Klépierre en matière de développement durable ont été particulièrement solides en 2025. Les équipes de gestion des centres commerciaux ont poursuivi la réduction de l'intensité énergétique du portefeuille, qui s'établit désormais à 74,6 kWh/m². Cette amélioration a permis de réduire l'intensité des émissions de carbone des scopes 1 & 2 de 9 % par rapport à 2024, portant la réduction à 87 % par rapport à l'année de référence 2017. La gestion des déchets s'est également améliorée, plus de 53 % des déchets

étant désormais recyclés ou réutilisés, soit une progression de quatre points par rapport à l'année précédente. Sur le plan social, 83 % des collaborateurs disposent désormais d'un objectif RSE intégré à leur plan de performance.

La stratégie et les performances du Groupe ont une fois de plus été distinguées par le GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*) en octobre 2025. Klépierre a ainsi été classée au premier rang des foncières européennes cotées (toutes classes d'actifs confondues) et a maintenu son leadership mondial dans la catégorie des foncières commerciales, conservant son score de 95/100 et sa note de cinq étoiles.

En décembre 2025, pour la cinquième année consécutive, le CDP a inscrit Klépierre dans sa liste A parmi 22 800 participants, MSCI a en outre maintenu sa notation AA du Groupe.

Augmentation du dividende et perspectives pour 2026

Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle du 7 mai 2026, le Directoire propose la distribution d'un dividende en numéraire de 1,90 euro ⁽²⁾ par action au titre de l'exercice 2025, en hausse de 3 % par rapport à l'année précédente. Il fera l'objet de deux versements égaux, qui auront lieu le 10 mars 2026 et le 7 juillet 2026.

Pour l'ensemble de l'année 2026, Klépierre prévoit d'atteindre un EBE ⁽³⁾ minimum de 1 130 millions d'euros et un cash-flow net courant d'au moins 2,75 euros par action dans un environnement d'indexation plus faible et en retenant les hypothèses suivantes :

- un contexte macroéconomique stable ;
- un chiffre d'affaires des commerçants globalement stable ;
- pas d'impact de nouvelles cessions ou acquisitions ; et
- un coût de la dette presque entièrement couvert en 2026.

Klépierre entame la nouvelle année avec confiance, ses principaux leviers de croissance organique des loyers et de *Mall Income* restant solidement positionnés.

Enfin, Klépierre bénéficiera de la contribution en année pleine de l'acquisition du centre commercial de Casamassima (Bari).

(1) Conclu ou signé. Part totale, hors droits de mutation.

(2) Dont 0,87 euro est issu des activités SIIC du Groupe.

(3) EBE en part totale, en ajoutant la quote-part dans l'EBE des sociétés mises en équivalence. L'EBE signifie « excédent brut d'exploitation » et représente un indicateur de la performance opérationnelle du Groupe.

2.2 Évolution de l'activité

2.2.1 Fréquentation et chiffre d'affaires des commerçants

Le chiffre d'affaires des commerçants dans les centres commerciaux de Klépierre a augmenté de 3,4 %⁽¹⁾ à périmètre constant en 2025, grâce à des dépenses de consommation élevées, aux excellentes capacités du Groupe à attirer des enseignes de premier plan et à répondre aux attentes des consommateurs. Klépierre a de nouveau gagné des parts de marché, avec une croissance du chiffre d'affaires des commerçants deux fois supérieure aux indices de vente nationaux⁽²⁾. En parallèle, la fréquentation a augmenté de 1,8 % sur un an.

En 2025, de nombreuses enseignes de premier plan ont enregistré une croissance à deux chiffres dans nos centres commerciaux :



AROMA = ZONE

NEWYORKER



Le chiffre d'affaires des commerçants a bénéficié d'une dynamique positive dans toutes les régions en 2025. L'Europe centrale et nord-occidentale affiche les meilleures performances (+ 10,3 %), portées par les Pays-Bas. L'Europe du Sud progresse de 3,8 %, bénéficiant de la solide dynamique du Portugal et de l'Espagne. Enfin, la croissance en Scandinavie atteint 1,7 %, la Suède s'imposant comme principal moteur de la région.

Par segment, celui de la Santé et Beauté affiche les meilleures performances (+ 6,7 %), grâce aux bons résultats d'enseignes phares telles que Rituals et Normal, ainsi qu'Aroma Zone, une entreprise pionnière dans les cosmétiques faits maison en pleine expansion. Le segment Supermarchés, Divertissements et Fitness suit de près avec ICA, un leader suédois de la distribution alimentaire, véritable moteur de croissance. Le segment Restauration et Boissons a dépassé la moyenne du Groupe (+ 5,4 %), soutenu par Burger King. La Mode (+ 2,0 %) a bénéficié des performances impressionnantes de New Yorker, Mango et Lefties. Enfin, le segment Électroménager et Équipement de la maison a progressé de 1,9 %, avec Apple comme principal contributeur.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE PAR RAPPORT À 2024⁽¹⁾

Pays/zone	Variation	Contribution (en % du chiffre d'affaires total)
France	+ 1,3 %	38 %
Europe du Sud ^(a)	+ 3,8 %	36 %
Europe centrale et nord-occidentale	+ 10,3 %	14 %
Scandinavie	+ 1,7 %	12 %
TOTAL	+ 3,4 %	100 %

(a) Italie, Espagne et Portugal.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS PAR SEGMENT PAR RAPPORT À 2024⁽¹⁾

Segment	Variation	Contribution (en % du chiffre d'affaires total)
Mode	+ 2,0 %	35 %
Sports et Accessoires	+ 2,1 %	15 %
Santé et Beauté	+ 6,7 %	15 %
Électroménager et Équipement de la maison	+ 1,9 %	15 %
Restauration et Boissons	+ 5,4 %	12 %
Supermarchés, Divertissements et Fitness	+ 6,6 %	8 %
TOTAL	+ 3,4 %	100 %

(1) Hors impact des actifs récemment acquis, vendus ou faisant l'objet d'extensions, de rénovations, de réaménagements et de repositionnements (Le Gru, Centrum, Galerie Dresden, O'Parinor, RomaEst, Le Millénaire, Globo).

(2) Comparaison à fin novembre 2025. Moyenne pondérée des derniers indices de vente nationaux : Banque de France ; Istituto Nazionale di Statistica ; Instituto Nacional de Estadística ; Statistikmyndigheten SCB ; Statistisk Sentralbyrå ; Danmarks Statistik ; Centraal Bureau voor de Statistiek ; Statistisches Bundesamt ; Office central de statistique de Pologne (GUS) ; Office de la statistique tchèque ; Institut statistique de Turquie.

2.2.2 Revenus locatifs nets

En 2025, Klépierre a enregistré une hausse de 5,1 % de ses revenus locatifs nets à 1 120,4 millions d'euros, 330 points de base au-dessus de l'indexation, grâce à :

- la croissance de 4,5 % à périmètre constant, soutenue par :
 - une indexation positive de 1,8 % dans l'ensemble du portefeuille,
 - l'efficacité opérationnelle de Klépierre, qui se traduit par une progression de 60 points de base du taux d'occupation à 97,1 %,
 - le succès de la monétisation de ses 720 millions de visites annuelles, comme en témoigne la croissance des revenus du *Mall Income*⁽¹⁾, qui ont augmenté de 12,1 % en 2025 et représentent 9,3 % du total des revenus locatifs nets du Groupe. Au cours des 12 derniers mois, nous avons progressivement étendu nos activités de *Retail Media* dans certains pays, en développant

notre réseau d'écrans. Ainsi, Klépierre a pu adopter une approche plus proactive et mieux tirer parti de ses relations commerciales de longue date avec les enseignes internationales, ainsi que renforcer la rentabilité de cette activité,

- des initiatives proactives de gestion d'actifs qui se sont traduites par un taux de réversion positif de 4,6 %, dans un contexte d'activité locative très dynamique ;

- la contribution en année pleine des acquisitions réalisées en 2024 a été soutenue par leur intégration réussie au sein de notre plateforme, ce qui s'est traduit par une nette amélioration des taux de collecte et d'occupation, tandis que les loyers ont progressé de manière significative grâce aux opérations de remise en location (voir section 2.3.1 « Acquisitions »).

REVENUS LOCATIFS NETS (en part totale)

En millions d'euros	31/12/2024 ^(a)	31/12/2025 ^(a)	Variation à périmètre constant ^(b)	Variation à périmètre constant (en %)
France	382,7	404,5	17,4	+ 4,6 %
Europe du Sud	389,0	420,6	19,4	+ 5,1 %
Europe centrale et nord-occidentale	175,2	170,6	5,3	+ 3,6 %
Scandinavie	119,2	124,7	4,0	+ 3,3 %
TOTAL	1 066,1	1 120,4	46,2	+ 4,5 %

(a) Revenus locatifs nets tels que présentés dans le tableau du cash-flow net courant (voir section 2.5 « Cash-flow net courant »).

(b) La variation à périmètre constant s'entend sur une base comparable de centres commerciaux, hors contribution des acquisitions, impact des surfaces en cours de restructuration et cessions réalisées depuis janvier 2024. Le calcul de la variation des loyers à périmètre constant est basé sur un portefeuille de 19,3 milliards d'euros.

2.3 Allocation du capital

Klépierre maintient une approche disciplinée et relative en matière d'allocation du capital, en s'appuyant sur la flexibilité offerte par un endettement raisonnable et en réinvestissant le produit des cessions dans des extensions et des acquisitions ciblées.

2.3.1 Acquisitions

Fin 2025, Klépierre a réalisé l'acquisition de Casamassima, principal centre commercial de la métropole de Bari (Italie) qui compte 1,4 million d'habitants, pour un montant total de 160 millions d'euros. Le centre commercial enregistre une fréquentation annuelle de 7,5 millions de visiteurs et jouit d'une position unique dans sa zone de chalandise.

Cette opération s'inscrit dans la continuité de la feuille de route *Business-to-Business* du Groupe, en accompagnant l'extension de grandes enseignes internationales telles que Zara, l'unique Primark

de la région des Pouilles, Sephora et Foot Locker. Plusieurs marques se sont engagées à étendre leur présence, notamment en ouvrant de nouveaux magasins *flagships*. Casamassima sera intégré à la plateforme locale de Klépierre, répliquant le succès des acquisitions d'O'Parinor (France) et de RomaEst (Italie), en soutenant les activités de remise en location, la hausse des loyers et l'accélération de la croissance du *Mall Income*. Cet investissement devrait générer un retour sur investissement proche des deux chiffres dès la première année.

(1) Revenus provenant de la monétisation de la fréquentation dans les centres Klépierre (principalement des activités *Retail Media*, *Specialty Leasing* et *Mobility*).

2.3.2 Extensions

Les extensions jouent un rôle important dans la création de valeur à long terme de Klépierre, qui continue de moderniser ses actifs pour renforcer leurs positions dans leurs zones de chalandise respectives. L'accent reste mis sur les extensions répondant à une forte demande locale et présentant un risque de développement limité. Les projets sont introduits progressivement, conformément au cadre réglementaire complexe en Europe occidentale et continentale. Par ailleurs, un rendement minimum de 8 % est exigé avant toute décision d'investissement.

Parmi les réalisations récentes, citons la livraison de l'extension d'Odysseum à Montpellier (France) au second semestre 2025. Ce centre commercial *flagship*, qui affiche une fréquentation de 12 millions de visiteurs par an et qui a reçu le prix MAPIC du meilleur centre commercial en 2024, fait partie d'un ambitieux programme de développement de la région sud-ouest de Montpellier. L'extension s'appuie sur l'ouverture d'un magasin *flagship* Primark et d'un nouvel espace de restauration et de loisirs. L'ensemble du projet a été livré dans le respect des délais et du budget (56 millions d'euros), avec un rendement estimé à 9 %.

En 2025, Klépierre a également lancé un nouveau projet avec l'extension de Le Gru, le centre commercial emblématique de Turin (Italie), qui accueille plus de 11 millions de visiteurs chaque année. D'ici 2027, plus de 7 500 m² de surfaces commerciales supplémentaires accueilleront un éventail de nouvelles enseignes. Cet investissement de 81 millions d'euros devrait dégager un rendement de 10 %.

Récemment, le Groupe a dévoilé un projet d'extension du centre commercial Romagna à Rimini (Italie), un centre de référence de 73 000 m² dans le nord de l'Italie, pour un montant total de 42 millions d'euros. Le projet comprend un agrandissement de 6 820 m², destiné à élargir l'offre de restauration et à accueillir de grandes marques internationales, dont le seul magasin Primark dans un rayon de 110 km. Un espace supplémentaire ouvert de 5 530 m² comprendra des espaces verts, des terrasses et une aire de jeux pour enfants. Le rendement de ce projet devrait dépasser 8 %.

Au 31 décembre 2025, en part totale, le pipeline d'extensions représente 659 millions d'euros. Ce montant est réparti en deux catégories :

- 239 millions d'euros de projets engagés qui sont en cours de réalisation ou ont été intégralement approuvés par l'organe de gouvernance de Klépierre ; et
- 420 millions d'euros de projets contrôlés qui sont au stade d'étude avancée et pour lesquels Klépierre dispose de la maîtrise du foncier (acquisition réalisée ou sous promesse de l'obtention des autorisations administratives). Le Groupe poursuivra l'extension de ses activités dans ses principaux territoires, à savoir l'Europe du Sud et la France. Ces projets représentent jusqu'à 107 131 m² de surfaces supplémentaires dans les principaux centres commerciaux de Klépierre.

PIPELINE D'EXTENSIONS AU 31 DÉCEMBRE 2025 (en part totale)

Projet d'extension	Pays/ zone	Ville	Surface (en m ²)	Date d'ouverture prévue	Prix de revient estimé ^(a) (en millions d'euros)	Coût à date (en millions d'euros)	Montant à décaisser (en millions d'euros)	Rendement ciblé ^(b)
Odysseum	France	Montpellier	18 537	2025	56	38	18	
Le Gru	Italie	Turin	7 508	2027	81	7	74	
Romagna	Italie	Rimini	6 820	2027	42	8	34	
Autres projets			17 830	2025-2027	60	36	24	
Total projets d'extension engagés			50 695		239	89	150	9 %
France			28 170		101	2	99	
Europe du Sud			66 361		250	13	237	
Europe centrale et nord-occidentale			12 600		69	1	68	
Total projets d'extension contrôlés			107 131		420	16	404	
TOTAL			157 826		659	105	554	

(a) Prix de revient estimé du projet au 31 décembre 2025, y compris contributions aux travaux preneur, hors paliers, honoraires de développement internes et frais financiers.
(b) Taux de rendement ciblé au 31 décembre 2025, 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.

2.3.3 Cessions

Klépierre est déterminé à rester focalisé sur les grands centres commerciaux présentant de fortes perspectives de croissance, en opérant des cessions d'actifs non stratégiques dans des conditions de marché attrayantes. Depuis le 1^{er} janvier 2025, Klépierre a réalisé des cessions pour un montant total de 149 millions d'euros. Ce montant comprend la vente d'actifs en Europe, principalement au Danemark,

en Pologne, aux Pays-Bas et en France. En tenant compte des 56 millions d'euros d'actifs sous promesse, le total des cessions du Groupe s'élève à 205 millions d'euros ⁽¹⁾. Dans l'ensemble, 28 actifs ont été vendus ou signés au-dessus de leur valeur d'expertise (+ 8 %) pour un rendement initial net EPRA moyen de 5,6 %.

(1) Part totale, hors droits de mutation.

2.4 Croissance de la valeur du patrimoine

Depuis le point bas du cycle atteint fin 2023, la valeur des actifs n'a cessé de s'apprécier, avec une augmentation supplémentaire de 4,9 % à périmètre constant en 2025. En conséquence, l'actif net

réévalué ⁽¹⁾ par action a augmenté de 9 % sur 12 mois pour s'établir à 35,90 euros au 31 décembre 2025. (voir section 2.9.2 « Indicateurs EPRA de l'actif net réévalué »).

2.4.1 Valorisation

2.4.1.1 Modification des hypothèses des experts

L'augmentation de 4,9 % de la valeur du patrimoine à périmètre constant au cours des 12 derniers mois s'explique par la combinaison de deux facteurs :

- un effet cash-flow positif de 3,7 % dû à une augmentation des revenus locatifs nets en 2025, traduisant une activité locative dynamique et un taux de réversion positif ;
- un effet de marché positif de 1,2 % dû à une baisse de 20 points de base du taux d'actualisation sur 12 mois. Cette amélioration résulte d'une réduction des primes de risque, qui restent toutefois élevées, en particulier par rapport au taux sans risque et aux autres catégories d'actifs immobiliers.

HYPOTHÈSES UTILISÉES PAR LES EXPERTS POUR L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2025 ^(a)

Pays/zone	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de sortie ^(c)	TCAC des revenus locatifs nets ^(d)
France	7,0 %	5,7 %	2,9 %
Europe du Sud	8,0 %	6,6 %	2,7 %
Scandinavie	7,7 %	5,6 %	2,8 %
Europe centrale et nord-occidentale	8,0 %	6,2 %	3,6 %
TOTAL	7,6 %	6,1 %	2,9 %

(a) Taux d'actualisation et taux de sortie pondérés par la valeur d'expertise des centres commerciaux (droits de mutation inclus, à 100 %).

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

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

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

Au 31 décembre 2025, le taux de rendement initial net EPRA ⁽²⁾ moyen du portefeuille ⁽³⁾ atteint 5,7 %, en baisse de 20 points de base sur 12 mois.

RENDEMENT INITIAL NET EPRA DU PORTEFEUILLE (droits de mutation inclus, en part du Groupe)

Pays/zone	31/12/2024	30/06/2025	31/12/2025
France	5,4 %	5,3 %	5,3 %
Europe du Sud	6,1 %	6,1 %	6,0 %
Scandinavie	5,2 %	5,1 %	5,1 %
Europe centrale et nord-occidentale	6,7 %	6,0 %	5,9 %
MOYENNE	5,9 %	5,7 %	5,7 %

(1) EPRA NTA.

(2) 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 (droits de mutation inclus).

(3) Conformément à la définition de l'EPRA, voir section 2.9.3 pour plus d'informations.

2.4.1.2 Évaluation du patrimoine

RAPPROCHEMENT DE LA VALEUR DU PORTEFEUILLE SUR 12 MOIS (droits de mutation inclus, en part totale)

En millions d'euros

Portefeuille au 31/12/2024	20 225
Valorisation des actifs cédés ^(a)	- 155
Acquisitions	160
Croissance à périmètre constant	984
Effet de change et autres	- 22
PORTEFEUILLE AU 31/12/2025	21 192

(a) Droits de mutation inclus.

Droits de mutation inclus, la valeur du portefeuille des centres commerciaux au 31 décembre 2025 s'élève à 21 192 millions d'euros en part totale, en hausse de 967 millions d'euros, soit + 4,8 %, par rapport au 31 décembre 2024. Cette croissance s'explique par :

- une progression de 984 millions d'euros à périmètre constant (+ 4,9 %) ;
- un solde net positif de 5 millions d'euros entre les acquisitions et la valeur des actifs cédés ;
- un effet de change négatif de 22 millions d'euros et autres.

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

En millions d'euros	31/12/2025	En % du patrimoine total	Variation sur 6 mois			Variation sur 12 mois		
			30/06/2025	À périmètre courant	À périmètre constant ^(b)	31/12/2024	À périmètre courant	À périmètre constant ^(b)
France	7 902	37,3 %	7 877	+ 0,3 %	+ 1,3 %	7 734	+ 2,2 %	+ 3,1 %
Europe du Sud	7 782	36,7 %	7 346	+ 5,9 %	+ 3,8 %	7 146	+ 8,9 %	+ 7,0 %
Scandinavie	2 530	11,9 %	2 460	+ 2,9 %	+ 1,7 %	2 431	+ 4,1 %	+ 3,3 %
Europe centrale et nord-occidentale	2 978	14,1 %	2 942	+ 1,2 %	+ 1,8 %	2 914	+ 2,2 %	+ 6,0 %
TOTAL PORTEFEUILLE	21 192	100,0 %	20 624	+ 2,8 %	+ 2,3 %	20 225	+ 4,8 %	+ 4,9 %

(a) Pour les actifs détenus à travers des sociétés consolidées par mise en équivalence, seule la juste valeur des titres détenus par le Groupe (1 385 millions d'euros) est présentée dans le tableau ci-dessus, et prend en compte les avances et les lignes de crédit accordées par le Groupe. La valeur brute correspondante de ces actifs s'élève à 1 439 millions d'euros.

(b) Variation 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.

Toutes les régions ont apporté une contribution positive à la trajectoire ascendante de la valeur du portefeuille.

2.4.2 Méthodologie d'évaluation

2.4.2.1 Périmètre du portefeuille évalué par les experts indépendants

Au 31 décembre 2025, 99 % du patrimoine de Klépierre, soit 20 909 millions d'euros (droits de mutation inclus, en part totale), ont été évalués par des experts indépendants conformément à la

méthodologie décrite ci-après. Le reste du portefeuille a été évalué au coût et comprend les actifs destinés à être cédés.

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

Type d'actifs	Valeur (en millions d'euros)
Actifs évalués	20 909
Acquisitions	160
Immeubles de placement évalués au coût et actifs destinés à être cédés	124
TOTAL PORTEFEUILLE	21 192

2.4.2.2 Méthode utilisée par les experts indépendants

Aux 31 décembre et 30 juin de chaque année, Klépierre actualise la juste valeur de marché de ses biens immobiliers grâce aux évaluations fournies par des experts indépendants.

Au 31 décembre 2025, les experts sont Jones Lang LaSalle, Cushman & Wakefield, BNP Paribas Real Estate et CBRE, qui ont respectivement évalué 38 %, 32 %, 20 % et 10 % du portefeuille.

RÉPARTITION PAR EXPERT DU PATRIMOINE ÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2025

Experts	Pays couverts	Part dans la valeur totale du portefeuille (en %)
Jones Lang LaSalle	• France, Italie, Espagne, Portugal et Turquie	38 %
Cushman & Wakefield	• France, Norvège, Suède, Danemark, Belgique et Pologne	32 %
BNP Paribas Real Estate	• France, Italie, Pays-Bas et Allemagne	20 %
CBRE	• France, Italie, Pays-Bas et Rép. tchèque	10 %
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 Flow*) sur une période de 10 ans. Klépierre communique aux experts toutes les informations pertinentes (loyers, fréquentation, chiffre d'affaires des commerçants, taux d'effort, etc.), qu'ils utilisent pour réaliser leurs estimations en matière de revenus locatifs. Les cabinets

tiennent aussi compte de leurs propres hypothèses concernant les baux (valeur locative estimée, taux de vacance, aménagements, etc.), les dépenses d'investissement à venir et les charges d'exploitation non récupérables, y compris les frais de gestion. La valeur terminale est calculée sur la base des revenus locatifs nets de la dixième année (plus un an d'indexation), capitalisés par un taux 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.

2.5 Cash-flow net courant

CASH-FLOW NET COURANT

	31/12/2024	31/12/2025
En part totale (en millions d'euros)		
Revenus locatifs bruts	1 230,6	1 267,5
Charges locatives et immobilières	- 164,5	- 147,1
Revenus locatifs nets ^(a)	1 066,1	1 120,4
Honoraires de gestion et autres revenus	78,8	84,5
Frais de personnel et autres frais généraux	- 159,6	- 161,5
Excédent brut d'exploitation ^(b)	985,3	1 043,4
Coût de l'endettement net	- 164,3	- 171,6
Cash-flow avant quote-part dans les entreprises mises en équivalence et impôts	821,0	871,8
Quote-part dans les entreprises mises en équivalence	64,0	61,3
Impôt courant	- 35,0	- 42,4
CASH-FLOW NET COURANT (en part totale)	850,0	890,7
En part du Groupe (en millions d'euros)		
CASH-FLOW NET COURANT (en part du Groupe)	746,5	780,4
Nombre moyen d'actions ^(c)	286 632 958	286 489 098
Par action (en euros)		
Cash-flow net courant par action	2,60	2,72
EBE incluant la part attribuable de l'EBE des entreprises mises en équivalence	1 061,4	1 119,3

(a) Les chiffres IFRS sont ajustés pour tenir compte de la dotation aux amortissements des droits d'utilisation (IFRS 16).

(b) L'EBE signifie « excédent brut d'exploitation » et représente un indicateur de la performance opérationnelle du Groupe.

(c) Hors actions auto-détenues.

- L'EBE s'élève à 1 043,4 millions d'euros, en hausse de 5,9 % sur un an (ou 5,5 % pour l'EBE incluant la quote-part dans l'EBE des sociétés mises en équivalence), un taux de croissance sensiblement supérieur à celui des revenus locatifs nets (+ 5,1 % à périmètre courant). Cette évolution s'explique par un contrôle rigoureux des frais généraux et de personnel, ainsi que par une contribution croissante des frais de gestion et autres revenus.
- Le coût de l'endettement net a augmenté de seulement 4,4 %, grâce aux conditions de financement compétitives obtenues tout

au long de l'année et aux relèvements des notations de crédit de S&P et de Fitch. Dans l'ensemble, le coût moyen de la dette s'est établi à 1,9 % (voir section 2.7.3.2 « Coût de l'endettement »).

- L'impôt courant augmente à 42,4 millions d'euros, reflétant une performance opérationnelle solide dans les juridictions imposables de Klépierre.

L'effet combiné de ces éléments s'est traduit par une croissance de 4,6 % du cash-flow net courant pour atteindre 2,72 euros par action en 2025.

2.6 Perspectives

Pour l'ensemble de l'année 2026, Klépierre prévoit d'atteindre un EBE ⁽¹⁾ minimum de 1 130 millions d'euros et un cash-flow net courant d'au moins 2,75 euros par action dans un environnement d'indexation plus faible et en retenant les hypothèses suivantes :

- un contexte macroéconomique stable ;
- un chiffre d'affaires des commerçants globalement stable ;
- pas d'impact de nouvelles cessions ou acquisitions ;
- un coût de la dette quasiment entièrement couvert en 2026.

Klépierre entame la nouvelle année avec confiance, ses principaux leviers de croissance organique des loyers et de *Mall Income* restant solidement positionnés.

Enfin, Klépierre bénéficiera de la contribution en année pleine de l'acquisition du centre commercial de Casamassima (Bari).

2.7 Politique de financement

En 2025, les agences de notation S&P et Fitch ont toutes deux relevé la notation de crédit de Klépierre à A- et A ⁽²⁾ respectivement, confortant ainsi la position du Groupe en tant que société la mieux notée au sein du secteur des foncières européennes cotées. Ces

notations A ont permis au Groupe d'avoir un large accès aux liquidités à des prix compétitifs et lui confèrent la flexibilité requise pour soutenir la croissance tout au long du cycle de financement de l'immobilier.

2.7.1 Ressources financières

2.7.1.1 Principales opérations de financement et ressources disponibles

Au cours des 12 derniers mois, Klépierre a levé 1 005 millions d'euros de financement à moyen et long termes, dont 605 millions d'euros d'obligations vertes à long terme, 300 millions d'euros d'obligations à trois ans et l'abondement de souches obligataires existantes pour 100 millions d'euros.

Ces emprunts ont une maturité moyenne de 8,5 ans, pour un taux d'intérêt moyen de 3,3 %.

Ces fonds ont été utilisés pour rembourser l'obligation de 255 millions d'euros arrivant à échéance en octobre 2025, ainsi que l'obligation de 500 millions d'euros arrivant à échéance en février 2026.

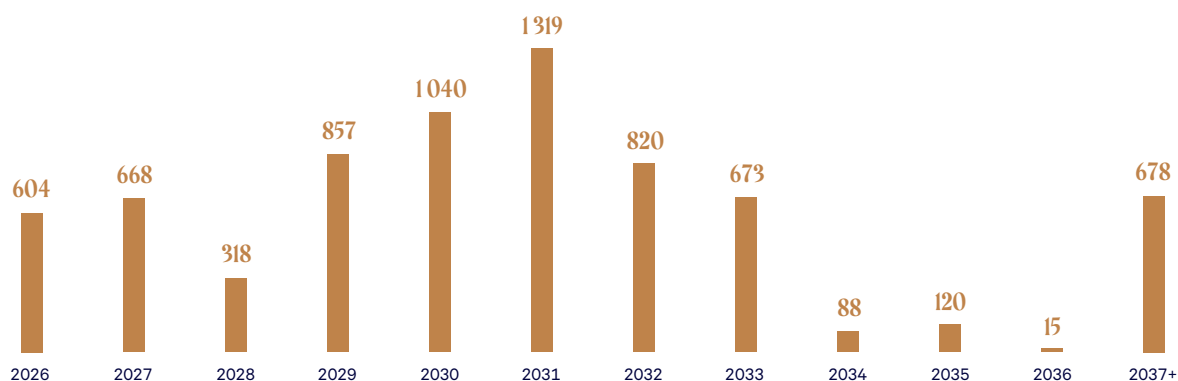
Klépierre a également refinancé avec succès sa facilité de crédit renouvelable syndiquée à échéance décembre 2027, en signant une nouvelle ligne *Green Pure Player* pour un montant de 1,2 milliard d'euros sur cinq ans, avec deux options d'extension d'un an chacune. Cette opération a réuni un *pool* de 19 institutions financières de premier plan.

Au 31 décembre 2025, la position de liquidité ⁽³⁾ s'établit à 3,0 milliards d'euros, dont principalement 1,8 milliard d'euros de lignes de crédit renouvelables confirmées et non utilisées (nets des billets de trésorerie), 325 millions d'euros d'autres lignes de crédit et 832 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie.

2.7.1.2 Structure de la dette

Dans l'ensemble, l'échéancier des dettes du Groupe est bien distribué, la maturité moyenne de la dette étant de 6,3 ans. Les besoins de refinancement en 2026 sont très limités, car l'obligation en cours de 500 millions d'euros arrivant à échéance en février 2026 est déjà couverte.

ÉCHÉANCIER DES DETTES À LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2025 (en millions d'euros)



● Montants utilisés

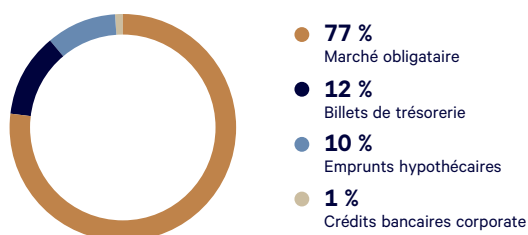
(1) EBE en part totale, en ajoutant la quote-part dans l'EBE des sociétés mises en équivalence. L'EBE signifie « excédent brut d'exploitation » et représente un indicateur de la performance opérationnelle du Groupe.

(2) S&P attribue au Groupe la note à long terme de A- avec une perspective stable et Fitch attribue la note de A avec une perspective stable à la dette senior non garantie de Klépierre.

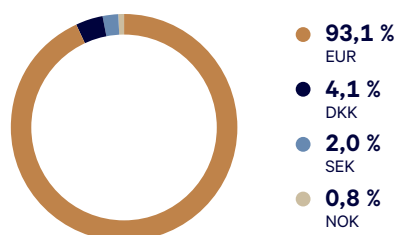
(3) La position de liquidité représente l'ensemble des ressources financières à la disposition de la Société. Cet indicateur est donc égal à la somme des disponibilités en fin de période, des lignes de crédit renouvelables confirmées et non tirées (nettes des billets de trésorerie) et d'autres lignes de crédit.

Les ressources de Klépierre proviennent principalement des marchés financiers, et représentent 89 % de la dette totale au 31 décembre 2025 (77 % en obligations). L'encours des billets de trésorerie libellés en euros (1,0 milliard d'euros, 12 % de l'endettement total) est couvert par des lignes de *back-up* dont la maturité moyenne pondérée est de 5,0 ans. Les emprunts hypothécaires représentent 10 % de l'endettement total, dont l'essentiel concerne des financements levés en Scandinavie.

**RÉPARTITION DES FINANCEMENTS
PAR TYPE DE RESSOURCE AU 31 DÉCEMBRE 2025**
(encours de la dette, en part totale)



**RÉPARTITION DES FINANCEMENTS
PAR DEVISE AU 31 DÉCEMBRE 2025**
(encours de la dette, en part totale)



2

2.7.2 Évolution de l'endettement net

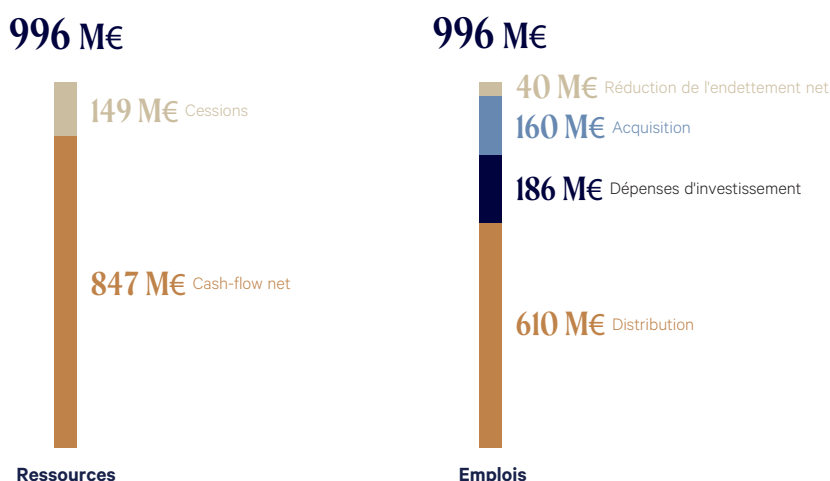
En 2025, le Groupe a généré un cash-flow net⁽¹⁾ de 847 millions d'euros et a cédé des actifs non stratégiques pour un montant de 149 millions d'euros.

Ces sources de financement, d'un montant total de 996 millions d'euros, ont été principalement affectées aux éléments suivants :

- des distributions aux actionnaires pour 529 millions d'euros et aux actionnaires minoritaires des coentreprises⁽²⁾ pour 81 millions d'euros ;
- des dépenses d'investissement pour 186 millions d'euros (extension, maintenance et location) ;
- l'acquisition de Casamassima pour 160 millions d'euros ; et
- la réduction de l'endettement net : 40 millions d'euros.

Ainsi, l'endettement net consolidé s'est établi à 7 347 millions d'euros au 31 décembre 2025.

RESSOURCES ET EMPLOIS DES FONDS EN 2025 (en millions d'euros)



(1) Défini comme la somme des éléments suivants des flux de trésorerie consolidés : flux net de trésorerie provenant des activités d'exploitation, trésorerie reçue des coentreprises et des entreprises associées, intérêts financiers versés, intérêts financiers sur obligations locatives, remboursement net des dettes locatives et autres éléments (principalement l'effet de change, l'amortissement des frais de transaction et les variations des actions auto-détenues).

(2) Défini comme la somme des éléments suivants des flux de trésorerie consolidés : dividendes mis en paiement aux actionnaires minoritaires de sociétés consolidées, variation de capital des filiales possédant des actionnaires minoritaires.

2.7.3 Dette et ratios financiers

2.7.3.1 Ratios *Loan-to-Value* et dette nette/EBE

Porté par une solide croissance de la valeur du portefeuille, le ratio *Loan-to-Value* (LTV) s'est encore amélioré, passant ainsi à 34,7 %, soit une baisse de 180 points de base par rapport au 31 décembre 2024.

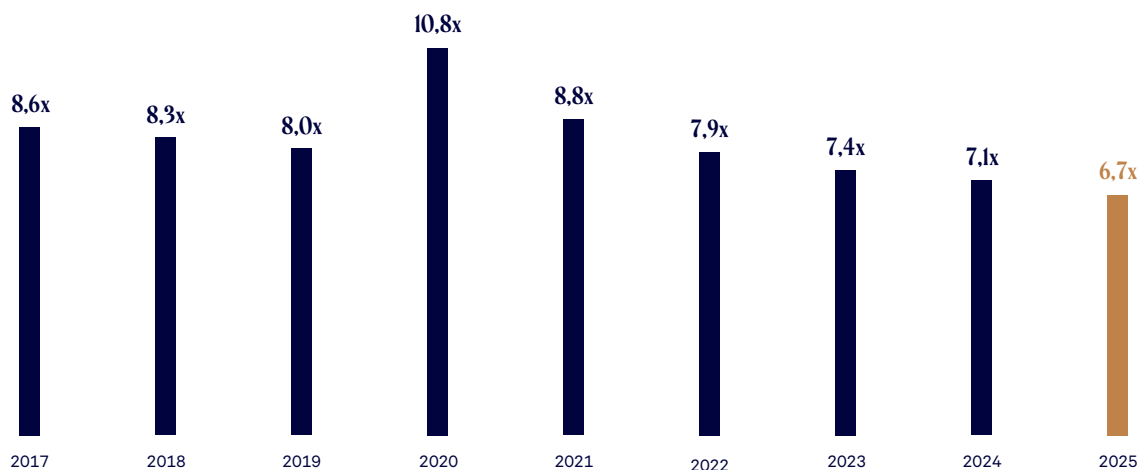
CALCUL DU RATIO *LOAN-TO-VALUE* AU 31 DÉCEMBRE 2025 (selon la définition des covenants, en part totale)

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2025
Passifs financiers bruts hors couvertures de juste valeur	7 851	8 242
Trésorerie et équivalents ^(a)	- 463	- 896
Endettement net	7 387	7 347
Valeur du patrimoine (droits de mutation inclus)	20 225	21 192
RATIO LTV	36,5 %	34,7 %

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

De même, grâce à la solide performance opérationnelle, le ratio dette nette/EBE a atteint un point historiquement bas de 6,7x, contre 7,1x au 31 décembre 2024.

ENDETTEMENT NET/EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION ⁽¹⁾



2.7.3.2 Coût de l'endettement

Le coût moyen de l'endettement s'élève à 1,9 %.

RÉPARTITION DU COÛT DE L'ENDETTEMENT

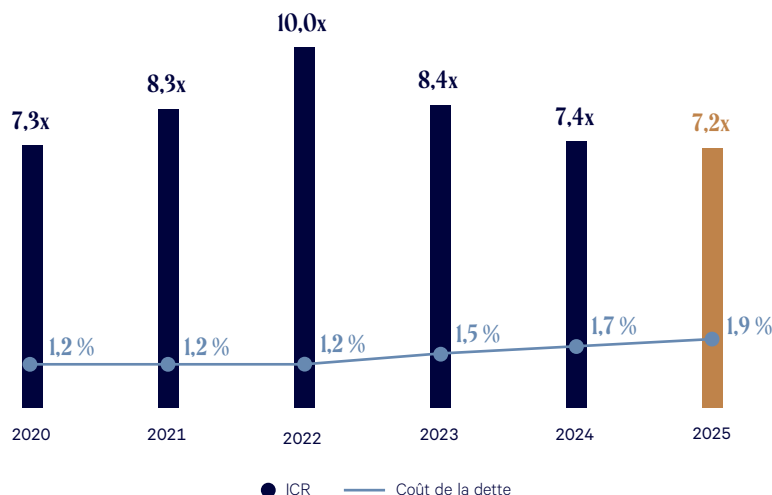
En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2025
Coût de l'endettement net (selon le compte de résultat consolidé IFRS)	162,4	169,7
Éléments non récurrents	- 4,8	- 3,3
Éléments sans incidence sur la trésorerie	- 6,3	0,2
Intérêts sur avances associés	3,7	5,7
Coût de la liquidité	- 8,7	- 8,2
Charge d'intérêts sur les obligations locatives ^(a)	- 9,7	- 10,0
Autres	4,2	0,0
Coût de l'endettement (utilisé pour calculer le coût de l'endettement)	140,8	154,1
Encours moyen de dette brute	8 175,4	8 066,8
COÛT DE LA DETTE (en %)	1,7 %	1,9 %

(a) Conformément à la norme IFRS 16.

(1) EBE utilisé dans le calcul du ratio de couverture des frais financiers, conformément à la définition des covenants bancaires (voir section 2.7.5. « Covenants »).

Par ailleurs, le ratio de couverture des frais financiers (ICR) s'est établi à 7,2x en 2025, en grande partie soutenu par la croissance de l'EBE. À l'avenir, le coût de l'endettement de Klépierre devrait augmenter progressivement, conformément au profil de maturité de la dette.

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



2.7.4 Couverture du risque de taux

Le Groupe a maintenu une proportion très élevée de dette à taux fixe ou couverte. Pour 2026, 93 % de la dette nette est couverte contre le risque de taux d'intérêt.

2.7.5 Covenants

Au 31 décembre 2025, Klépierre respectait largement l'ensemble de ses *covenants* financiers.

COVENANTS BANCAIRES APPLICABLES À KLÉPIERRE SA

Financements concernés	Ratios/covenants	Limite ^(a)	31/12/2024	30/06/2025	31/12/2025
Crédits syndiqués et bilatéraux	Endettement net/Valeur du patrimoine (LTV)	≤ 60 %	36,5 %	35,3 %	34,7 %
	Excédent brut d'exploitation/Charges d'intérêt nettes	≥ 2,0x	7,4x	7,3x	7,2x
	Dettes financières adossées/Valeur du patrimoine ^(b)	≤ 20 %	2,0 %	1,9 %	1,9 %
	Valeur du patrimoine ^(c)	≥ 10 Md€	17,5 Md€	17,9 Md€	18,4 Md€
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/Valeur de l'actif net réévalué ^(b)	≤ 50 %	3,4 %	3,2 %	3,0 %

(a) Les *covenants* sont basés sur la facilité de crédit renouvelable de 2025.

(b) Hors Steen & Strøm.

(c) Part du Groupe, droits de mutation et sociétés mises en équivalence inclus.

2.7.6 Notations de crédit

En 2025, les agences de notation S&P et Fitch ont toutes deux relevé la notation de crédit « *investment grade* » de Klépierre à A- et A ⁽²⁾ respectivement, confirmant ainsi le profil de crédit du Groupe parmi les meilleurs du secteur des foncières européennes cotées.

(1) Le ratio de couverture des frais financiers (selon la définition des *covenants* bancaires) correspond au rapport entre l'excédent brut d'exploitation (tel que présenté à la section 2.5), ajusté de certains éléments sans incidence sur la trésorerie ou non récurrents, de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et de la variation de valeur des immeubles de placement de ces sociétés (1 090,1 millions d'euros), et les charges d'intérêt nettes (150,5 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 non récurrentes.

(2) S&P attribue au Groupe la note à long terme de A- avec une perspective stable et Fitch attribue la note de A avec une perspective stable à la dette senior non garantie de Klépierre.

2.8 Distribution

2.8.1 Distribution au titre de 2025

Lors de l'Assemblée Générale annuelle qui aura lieu le 7 mai 2026, le Conseil de surveillance de Klépierre proposera aux actionnaires présents ou représentés d'approuver la distribution d'un dividende en numéraire de 1,90 euro par action pour l'exercice 2025, soit 70 % du cash-flow net courant en part du Groupe (voir section 2.5 « Cash-flow net courant »).

Le dividende proposé de 1,90 euro pour l'exercice 2025 sera payé en deux versements :

- un montant en numéraire de 0,95 euro par action qui sera versé au titre de l'acompte sur dividende le 10 mars 2026, correspondant à :

- un « dividende SIIC » de 0,87 euro par action issu des activités exonérées d'impôt de Klépierre SA, et
- un « dividende non-SIIC » de 0,08 euro par action ;

- le solde de 0,95 euro par action, qui sera versé le 7 juillet 2026, correspondant entièrement à un « dividende non-SIIC ».

La « partie SIIC du dividende » (0,87 euro par action) n'est pas éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

2.8.2 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.

Le dividende SIIC proposé qui s'élève à 250 millions d'euros satisfera pleinement à l'obligation de distribution SIIC au titre de l'année 2025.

2.9 Indicateurs clés de performance EPRA

Les indicateurs de performance suivants ont été établis conformément aux recommandations sur les bonnes pratiques (*Best Practices Recommendations*) définies par l'EPRA (*European Public Real Estate Association* – www.epra.com).

TABLEAU RÉCAPITULATIF EPRA ^(a)

	31/12/2024	31/12/2025	Voir section
Résultat EPRA (en millions d'euros)	751,8	779,8	2.9.1
Résultat EPRA par action (en euros)	2,62	2,72	2.9.1
EPRA NRV (en millions d'euros)	10 512	11 437	2.9.2.2
EPRA NRV par action (en euros)	36,70	39,90	2.9.2.2
EPRA NTA (en millions d'euros)	9 397	10 294	2.9.2.2
EPRA NTA par action (en euros)	32,80	35,90	2.9.2.2
EPRA NDV (en millions d'euros)	8 408	9 096	2.9.2.2
EPRA NDV par action (en euros)	29,30	31,70	2.9.2.2
Rendement initial net EPRA	5,9 %	5,7 %	2.9.3
Rendement initial net EPRA hors aménagement de loyers	6,0 %	5,8 %	2.9.3
Taux de vacance EPRA	3,5 %	2,9 %	2.9.4
Ratio de coûts EPRA (coûts de vacance inclus)	18,8 %	16,8 %	2.9.5
Ratio de coûts EPRA (coûts de vacance exclus)	16,5 %	14,7 %	2.9.5
Investissements EPRA (en millions d'euros)	418,5	329,5	2.9.6
Ratio de LTV EPRA (droits de mutation immobiliers exclus)	43,2 %	40,9 %	2.9.7
Ratio de LTV EPRA (droits de mutation immobiliers inclus)	41,1 %	39,0 %	2.9.7
Croissance des revenus locatifs à périmètre constant	+ 6,3 %	+ 4,5 %	2.2.2

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

2.9.1 Résultat EPRA

Le résultat 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 EPRA

Part du Groupe (en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2025
Résultat net (selon le compte de résultat consolidé IFRS)	1 097,5	1 299,5
Ajustements pour calculer le résultat net EPRA :		
(i) Variation de la valeur d'immeubles de placement, d'immeubles de placement en cours de réaménagement et d'autres actifs	- 528,6	- 685,2
(ii) Résultat de cession d'immeubles de placement, d'immeubles de placement en cours de réaménagement et d'autres actifs	- 1,6	- 13,8
(iii) Résultat de cession d'immeubles destinés à la vente dont perte de valeur	0,0	0,0
(iv) Impôts sur le résultat de cession	0,0	0,0
(v) Dépréciation d'écart d'acquisition/écart d'acquisition négatif	0,4	1,0
(vi) Variation de la valeur des instruments financiers et coûts de dénouement	28,1	30,8
(vii) Coûts d'acquisition sur cession de titres et participations ne donnant pas le contrôle dans des coentreprises	1,6	1,0
(viii) Ajustements liés à la structure de financement	0,0	0,0
(ix) Ajustements liés aux éléments non opérationnels et exceptionnels ^(a)	3,5	7,7
(x) Impôts différés au titre des ajustements EPRA ^(b)	151,0	116,8
(xi) Ajustement (i) à (x) au titre des coentreprises (sauf déjà consolidées par intégration proportionnelle)	- 46,4	- 25,6
(xii) Participations ne donnant pas le contrôle au titre de ce qui précède	46,3	47,6
RÉSULTAT EPRA	751,8	779,8
Ajustements spécifiques à l'entreprise :		
Avantages au personnel, stock-options et charges d'exploitation non récurrentes	- 2,3	- 2,4
Dotation aux amortissements et aux provisions pour risques et charges	- 3,0	3,0
CASH-FLOW NET COURANT	746,5	780,4
Nombre moyen d'actions ^(c)	286 632 958	286 489 098
Par action (en euros)		
RÉSULTAT EPRA	2,62	2,72
CASH-FLOW NET COURANT	2,60	2,72

(a) En 2025, ce poste comprend - 6,4 millions d'euros de rémunérations RH exceptionnelles, - 2,0 millions d'euros de coûts informatiques exceptionnels et 0,7 million d'euros d'indemnités ponctuelles reçues.

(b) En 2025, ce poste comprend - 115,2 millions d'euros d'impôts différés, et - 1,6 million d'euros d'impôts non courants.

(c) Hors actions auto-détenues.

2.9.2 Indicateurs EPRA de l'actif net réévalué

Les données sur la détermination de l'actif net réévalué sont des indicateurs conçus pour fournir aux parties prenantes des informations pertinentes sur la juste valeur des actifs et des passifs des sociétés immobilières.

2.9.2.1 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 détenu à des fins de conservation et non de cession à long terme	13 722	75 %	100 %
Portefeuille partiellement soumis aux impôts différés et à l'optimisation des droits de mutation	3 071	17 %	46 %
Autre portefeuille	1 621	9 %	50 %
TOTAL PORTEFEUILLE	18 414		

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 est calculée en écartant toute optimisation fiscale ou tous droits de mutation. Les actifs incorporels sont également exclus de cette méthodologie.

2.9.2.2 Calcul de l'EPRA NAV

ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA AU 31 DÉCEMBRE 2025

Part du Groupe (en millions d'euros)	EPRA NRV	EPRA NTA	EPRA NDV
Capitaux propres des actionnaires en IFRS	9 324	9 324	9 324
Créances des actionnaires	0	0	0
Inclut/exclut :			
i) Instruments hybrides			
ANR dilué	9 324	9 324	9 324
Inclut :			
ii.a) Réévaluation des immeubles de placement (si l'option de coût d'IAS 40 est utilisée)	0	0	0
ii.b) Réévaluation des immeubles de placement en cours de construction (si l'option de coût d'IAS 40 est utilisée)	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres placements non courants	0	0	0
iii) Réévaluation des baux détenus au titre de contrats de location-financement	0	0	0
iv) Réévaluation des immeubles destinés à la vente	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	9 324	9 324	9 324
Exclut :			
v) Impôts différés au titre des évolutions de juste valeur des immeubles de placement	1 326	1 199	0
vi) Juste valeur des instruments financiers	- 3	- 3	0
vii) Écarts d'acquisition relatifs aux impôts différés	- 235	- 235	- 235
viii) Écarts d'acquisition (selon l'état de la situation financière IFRS)	- 218	- 218	- 218
Inclut :			
ix) Juste valeur de la dette à taux fixe	0	0	225
x) Réévaluation des immobilisations incorporelles à la juste valeur	336	0	0
xi) Droits de mutation	907	228	0
ANR	11 437	10 294	9 096
Nombre d'actions dilué	286 806 445	286 806 445	286 806 445
ANR PAR ACTION (en euros)	39,90	35,90	31,70

ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA AU 31 DÉCEMBRE 2024

Part du Groupe (en millions d'euros)	EPRA NRV	EPRA NTA	EPRA NDV
Capitaux propres des actionnaires en IFRS	8 598	8 598	8 598
Créances des actionnaires	0	0	0
Inclut/exclut :			
i) Instruments hybrides	0	0	0
ANR dilué	8 598	8 598	8 598
Inclut :			
ii.a) Réévaluation des immeubles de placement (si l'option de coût d'IAS 40 est utilisée)	0	0	0
ii.b) Réévaluation des immeubles de placement en cours de construction (si l'option de coût d'IAS 40 est utilisée)	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres placements non courants	0	0	0
iii) Réévaluation des baux détenus au titre de contrats de location-financement	0	0	0
iv) Réévaluation des immeubles destinés à la vente	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	8 598	8 598	8 598
Exclut :			
v) Impôts différés au titre des évolutions de juste valeur des immeubles de placement	1 214	1 056	0
vi) Juste valeur des instruments financiers	- 8	- 8	0
vii) Écarts d'acquisition relatifs aux impôts différés	- 236	- 236	- 236
viii) Écarts d'acquisition (selon l'état de la situation financière IFRS)	- 218	- 218	- 218
Inclut :			
ix) Juste valeur de la dette à taux fixe	0	0	264
x) Réévaluation des immobilisations incorporelles à la juste valeur	313	0	0
xi) Droits de mutation	849	205	0
ANR	10 512	9 397	8 408
Nombre d'actions dilué	286 794 085	286 794 085	286 794 085
ANR PAR ACTION (en euros)	36,70	32,80	29,30

2.9.3 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

initial net 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 initial EPRA, voir section 2.4.1.1 « Modification des hypothèses des experts ».

RENDEMENT INITIAL NET EPRA

En millions d'euros	31/12/2025
Immeubles de placement – détenus à 100 %	17 084
Immeubles de placement – part des coentreprises/fonds	1 329
Valeur du portefeuille total	18 413
Moins : développements, terrains et autres	- 344
Valeur du portefeuille en exploitation (B)	18 070
Revenus locatifs annualisés (loyers en cours)	1 179
Charges locatives non récupérées annualisées	- 150
Revenus locatifs nets annualisés (A)	1 029
Effet des aménagements et franchises	28
Revenus locatifs nets annualisés corrigés des aménagements et franchises (C)	1 057
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA (A/B)	5,7 %
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA HORS AMÉNAGEMENTS DE LOYERS (C/B)	5,8 %

2.9.4 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. La valeur locative estimée totale ne tient pas compte des initiatives de gestion d'actifs et des opérations de recommercialisation en cours ou à venir, susceptibles de générer des revenus locatifs supplémentaires.

TAUX DE VACANCE EPRA ^(a)

En milliers d'euros	Valeur locative estimée des espaces vacants (A)	Valeur locative estimée totale (B)	Taux de vacance EPRA (A/B)
GROUPE	39 583	1 358 650	2,9 %

(a) Comprend tous les centres commerciaux, y compris ceux consolidés par mise en équivalence qui sont ici inclus à 100 %. Les valeurs locatives estimées des espaces commercialisés et vacants au 31 décembre 2025 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 : Le Millénaire (Aubervilliers, France), Citta Fiera (Torreano Di Martignacco, Italie) et Økern (Oslo, Norvège). La vacance stratégique est également exclue.

2.9.5 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	31/12/2024	31/12/2025
Frais généraux et charges d'exploitation ^(a)	- 224,4	- 228,9
Charges locatives nettes ^(a)	- 99,3	- 87,1
Frais de gestion nets ^(a)	74,0	82,6
Autre résultat d'exploitation net couvrant les frais généraux ^(a)	7,4	6,7
Quote-part de charges des coentreprises	- 17,8	- 17,5
Exclure (si inclus précédemment) :		
Charges locatives incluses dans les loyers bruts et non facturées séparément	14,6	19,5
Coûts EPRA (dont coûts de vacance) (A)	- 245,5	- 224,7
Coûts de vacance directs	- 29,9	- 27,9
Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B)	- 215,6	- 196,8
Loyer brut moins rentes foncières ^(a)	1 225,7	1 263,7
Moins : charges locatives/coûts liés aux revenus locatifs	- 14,6	- 19,5
Plus : quote-part des coentreprises (loyer brut moins rentes foncières)	93,8	93,7
Revenus locatifs bruts (C)	1 304,9	1 337,9
RATIO DE COÛTS EPRA (DONT COÛTS DE VACANCE) (A/C)	18,8 %	16,8 %
RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B/C)	16,5 %	14,7 %

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

2.9.6 Investissements EPRA

Les investissements réalisés en 2025 sont présentés dans la section 2.3 « Allocation du capital ». Cette section présente les dépenses d'investissement de Klépierre conformément aux directives de l'EPRA en matière d'information financière.

INVESTISSEMENTS EPRA

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2025		
	Total Groupe	Groupe (hors coentreprises)	Coentreprises (quote-part proportionnelle)	Total Groupe
Acquisitions	237,1	159,7	-	159,7
Extensions	66,4	42,5	0,7	43,2
Investissements de maintenance	113,7	118,9	7,2	126,1
Avec création de nouvelles surfaces locatives	-	-	-	-
Sans création de nouvelles surfaces locatives	89,8	103,6	5,4	109,0
Avantages accordés aux locataires	23,4	14,3	1,8	16,1
Autres types d'investissements significatifs	0,5	1,0	-	1,0
Intérêts capitalisés	1,3	0,5	-	0,5
Total investissements	418,5	321,6	7,9	329,5
Passage de la comptabilité d'engagement à la comptabilité de trésorerie	2,7	23,9	-	23,9
TOTAL INVESTISSEMENTS SELON LA COMPTABILITÉ DE TRÉSORERIE	421,2	345,5	7,9	353,4

2.9.6.1 Acquisitions

En 2025, le Groupe a finalisé l'acquisition du centre commercial de Casamassima, situé dans la métropole de Bari (voir section 2.3.1 « Acquisitions »).

2.9.6.2 Extensions

Les dépenses d'investissement affectées aux extensions correspondent à des investissements liés aux nouvelles constructions et aux extensions d'actifs existants. En 2025, ces investissements s'élèvent à 43,2 millions d'euros et concernent principalement les extensions d'Odysseum (Montpellier, France) et de Le Gru (Turin, Italie). Voir section 2.3 « Allocation du capital ».

2.9.6.3 Investissements de maintenance

Ces dépenses comprennent principalement des investissements réalisés pour la maintenance ou l'amélioration des actifs existants sans créer de surface locative supplémentaire et sans tenir compte des avantages consentis aux locataires. En 2025, ces investissements s'élèvent à 126,1 millions d'euros, répartis comme suit :

- 109,0 millions d'euros : entretien technique et remise en état des parties communes ;

- 16,1 millions d'euros : avantages (contributions aux travaux d'aménagement) octroyés aux nouveaux locataires ou pour accompagner les locataires existants dans la transformation des magasins lors du renouvellement du bail ; et

- 1,0 million d'euros : coûts de construction et coûts associés dans le cadre d'initiatives en matière de location visant à diviser ou à regrouper des magasins, ou à se conformer aux normes techniques du Groupe.

2.9.6.4 Intérêts capitalisés

Les intérêts capitalisés s'élèvent à 0,5 million d'euros en 2025.

2.9.7 Ratio *Loan-to-Value* EPRA (EPRA LTV)

L'objectif du ratio EPRA LTV est d'évaluer le levier d'une société foncière en se plaçant du point de vue de l'actionnaire. Il implique pour cela d'apporter des ajustements au *reporting* en norme IFRS.

Les principes majeurs introduits par le ratio EPRA LTV sont les suivants :

- tout financement qui n'est pas par capitaux propres (c'est-à-dire dont la valeur revient aux actionnaires de l'entreprise) est considéré comme une dette, quel que soit son classement en IFRS ;

- le ratio EPRA LTV est calculé sur la base d'une intégration proportionnelle. Il intègre donc la part du Groupe dans la dette nette et les actifs nets des coentreprises et principales entreprises associées ; et

- les actifs sont comptabilisés à leur juste valeur et la dette nette à sa valeur nominale.

EPRA LTV

En millions d'euros	LTV IFRS publiée	Ajustements EPRA	Groupe	Intégration proportionnelle			Total
				Quote-part des coentreprises	Quote-part dans les sociétés sous influence notable	Participations ne donnant pas le contrôle	
Inclut :							
Emprunts auprès d'établissements de crédit	919	6	925	7	26	- 253	704
Billets de trésorerie	1 000	-	1 000	-	-	-	1 000
Instruments hybrides (y compris convertibles, actions préférentielles, dettes, options, obligations perpétuelles)							
Obligations et crédits	6 225	41	6 266	-	-	- 30	6 237
Dérivés de change (<i>futures</i> , <i>swaps</i> , options et contrats à terme)	9	-	9	-	-	-	9
Dettes nettes	-	360	360	-	-	- 91	269
Locaux occupés par le Groupe (dette)							
Comptes courants (fonds propres)	90	- 90	-	-	-	-	-
Exclut :							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	- 896	64	- 832	- 63	- 10	39	- 866
Endettement net (A)	7 347	381	7 728	- 56	16	- 335	7 353
Inclut :							
Locaux occupés par le Groupe	-	-	-	-	-	-	-
Immeubles de placement à la juste valeur	18 748	-	18 748	1 106	219	- 2 596	17 477
Immeubles destinés à la vente	56	-	56	-	-	- 18	38
Immeubles en développement	23	-	23	45	-	- 21	47
Actifs incorporels	-	368	368	-	-	-	368
Créances nettes	-	-	-	22	2	-	25
Actifs financiers	1 338	- 1 338	-	-	-	-	-
Valeur totale du patrimoine (B)	20 165	- 970	19 195	1 173	221	- 2 634	17 955
Droits de mutation immobiliers	1 027	- 46	981	55	15	- 143	907
Valeur totale du patrimoine (droits de mutation immobiliers inclus) (C)	21 192	- 1 016	20 176	1 228	236	- 2 778	18 862
RATIO LTV EPRA (HORS DROITS DE MUTATION) (A/B)	36,4 %						40,9 %
RATIO LTV EPRA (DROITS DE MUTATION INCLUS) (A/C)	34,7 %						39,0 %

2.10 Événements postérieurs à la clôture⁽¹⁾

Le 28 février 2026, les États-Unis et Israël ont mené une offensive militaire conjointe contre des cibles situées en République islamique d'Iran. En représailles, l'Iran a visé plusieurs pays du Golfe et perturbé la navigation dans le détroit d'Ormuz, axe stratégique pour le transit du pétrole et du gaz.

À la date du présent document, le conflit s'était étendu à l'échelle régionale (Iran, Israël, Liban, Qatar, Oman, Irak et Arabie Saoudite), sans visibilité sur sa durée ni sur son intensité future. Une première analyse des risques associés est présentée en section 3.1.4.

(1) Cette section ne figurait pas dans le rapport de gestion arrêté par le Directoire le 13 février 2026.

Risques | ③

et dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne





Risques et dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

3.1 Facteurs de risque	48	3.2 Dispositifs de maîtrise des risques	66
3.1.1 Introduction	48	3.2.1 Dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne	66
3.1.2 Tableau récapitulatif des risques majeurs du Groupe	49	3.2.2 Dispositif de conformité et d'éthique des affaires	74
3.1.3 Risques majeurs	50	3.2.3 Assurances	78
3.1.4 Événements postérieurs à la clôture	65	3.2.4 Audits	79

3.1 Facteurs de risque

3.1.1 Introduction

Le Groupe a structuré sa stratégie autour de quatre piliers majeurs (voir chapitre 1 « Présentation du Groupe ») :

- investir dans les meilleurs centres commerciaux européens *via* une allocation du capital créatrice de valeur ;
- développer des destinations shopping attractives pour les enseignes comme pour les visiteurs ;
- bâtir la plateforme de commerce la plus durable, au travers de sa politique de développement durable Act4Good® ; et
- appliquer une discipline financière rigoureuse et prudente.

Pour soutenir ces orientations stratégiques et garantir une conduite des affaires solide, le Groupe a mis en place un dispositif de gestion des risques piloté par la Direction des risques, du contrôle interne et des assurances du Groupe, sous la supervision du Comité des risques du Groupe (voir section 3.2.1.2 « Gouvernance »).

3.1.2 Tableau récapitulatif des risques majeurs du Groupe

Sur la base de la cartographie des risques du Groupe, les risques qualifiés de majeurs sont ceux présentant le niveau de criticité résiduelle le plus élevé (combinaison de l'impact, de la probabilité d'occurrence et du niveau de maîtrise). Le Groupe considère qu'ils sont susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité et sur sa capacité à atteindre ses objectifs.

Ces risques sont présentés ci-après, selon trois catégories :

- risques liés au secteur d'activité de Klépierre ;
- risques liés à la stratégie et au fonctionnement du Groupe ; et
- risques liés à l'environnement des affaires.

Ils sont mis en perspective avec les piliers stratégiques du Groupe auxquels ils se rattachent (allocation du capital, stratégie RSE Act4Good®, ambition de créer les destinations shopping préférées, discipline financière).

La criticité de chaque risque indiquée dans le tableau ci-dessous correspond à une criticité résiduelle qui résulte de la combinaison de l'impact et de la probabilité d'occurrence du risque, après prise en compte du niveau de sa maîtrise, c'est-à-dire de l'efficacité des mesures d'atténuation mises en œuvre pour en réduire l'impact ou la probabilité.

Le tableau mentionne également la variation de la criticité résiduelle de chaque risque par rapport à l'exercice précédent.

Pour davantage d'informations sur les risques liés à la durabilité, se reporter à la section 5.2 « État de durabilité ».

À la date de rédaction du présent document d'enregistrement universel, et sur la base des résultats de l'évaluation des risques menée au cours de l'exercice, Klépierre considère les risques présentés ci-après comme les plus significatifs. Ils ne constituent toutefois pas l'ensemble des risques auxquels le Groupe est exposé. Conformément à l'article 16 du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017, à ses textes d'application, et aux orientations de l'Autorité européenne des marchés financiers (l'« AEMF ») du 29 mars 2019 relatives aux facteurs de risque dans le cadre du règlement « Prospectus », seuls sont mentionnés les risques spécifiques au Groupe et jugés les plus significatifs.

Catégories de risques	Risques majeurs	Piliers stratégiques connexes*	Criticité résiduelle**	Évolution de la criticité	Sous-sujets matériels de l'état de durabilité (section 5.2)
Risques liés au secteur d'activité	Attractivité des centres commerciaux	  4  1			Adaptation au changement climatique Énergie Inclusion pour les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux
	Marché de l'investissement et valeur des actifs	  4  1			Adaptation au changement climatique Atténuation du changement climatique
Risques liés à la stratégie et au fonctionnement	Changement climatique	  4  1			Adaptation au changement climatique Atténuation du changement climatique Énergie
	Augmentation du coût de la dette	  4  1			
	Sûreté et sécurité	  4  1			Conditions de travail Sécurité des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux
	Gestion des talents	  4  1			Égalité de traitement et égalité des chances pour tous Conditions de travail
	Achats	  4  1			Culture d'entreprise, protection des lanceurs d'alerte, et lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin
	Fraude et corruption	  4  1			Culture d'entreprise, protection des lanceurs d'alerte, et lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin
Risques liés à l'environnement des affaires	Conformité à l'évolution de la réglementation	  4  1			

* Piliers stratégiques de Klépierre.

** Criticité résiduelle (= impact x probabilité x niveau de maîtrise).

 Allocation de capital  Discipline financière 4 Act4Good®  Être le centre commercial préféré.

FAIBLE

MOYENNE

ÉLEVÉE

TRÈS ÉLEVÉE

3.1.3 Risques majeurs

3.1.3.1 Risques liés au secteur d'activité

3.1.3.1.1 Attractivité des centres commerciaux

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
Description L'activité de Klépierre est exposée à plusieurs paramètres susceptibles d'affecter l'attractivité de ses centres commerciaux : - des facteurs macroéconomiques (croissance du PIB, consommation des ménages, inflation, taux d'emploi...) ; - des facteurs locaux (démographie, urbanisation, concurrence dans la zone de chalandise) ; - des tendances structurelles du marché, notamment la progression du commerce en ligne, l'évolution des comportements de consommation et les attentes des différentes parties prenantes (visiteurs, preneurs, investisseurs) ; - ainsi que des facteurs géopolitiques. Toute dégradation de ces conditions peut avoir un impact sur les opérations du Groupe, sur sa performance financière, sur la valeur de		
ses actifs et sur ses perspectives d'investissement. Klépierre considère toutefois que ses grands centres, situés dans les principales métropoles européennes, sont moins exposés à ces évolutions. Impacts Ce risque est susceptible d'entraîner : - une baisse de la fréquentation et des performances commerciales de ses preneurs ; - une pression accrue sur le taux d'occupation lié à une diminution de la demande locative ; - une érosion de la rentabilité financière (baisse des loyers variables, demande d'aides locatives temporaires, hausse des risques de défaut de paiement) ; - une perte de part de marché au profit d'autres centres commerciaux ou de modèles alternatifs de consommation.		

Principales mesures d'atténuation

- Concentration du portefeuille sur des actifs leaders dans les grandes métropoles européennes, disposant d'un mix locatif solide et diversifié (les 10 premiers preneurs représentant environ 18 % du chiffre d'affaires de Klépierre). Ces localisations urbaines denses offrent une meilleure résistance aux cycles économiques.
- Renforcement permanent de l'attractivité commerciale grâce à l'introduction régulière d'enseignes nouvelles et innovantes.
- Développement de segments différenciants, tels que la restauration, le loisir et la santé, afin d'enrichir l'expérience client et de renforcer l'intérêt des centres.
- Réalisation régulière d'études de clientèle et d'analyses de marché, appuyées par des outils analytiques avancés, afin d'ajuster l'offre commerciale aux attentes des consommateurs dans chaque zone de chalandise.
- Déploiement de la stratégie Act4Good®, contribuant à l'attractivité durable des actifs.
- Suivi continu de la performance des actifs et actualisation annuelle des plans d'affaires pluriannuels pour chaque actif.
- Indexation annuelle des loyers et signature de baux longue durée, assurant une visibilité et une stabilité accrues des revenus du Groupe.
- Mise en œuvre de plans pluriannuels d'investissement (extensions, rénovations) destinés à renforcer la position dominante des actifs dans leur zone de chalandise, accompagner le développement des enseignes et améliorer l'expérience client.
- Suivi attentif de la situation financière des enseignes locomotives, essentielles pour la fréquentation des centres commerciaux.

● En place ○ En développement

Principaux indicateurs de suivi

- Fréquentation mensuelle et annuelle des centres.
- Chiffre d'affaires réalisé par les enseignes.
- Taux d'effort des enseignes par magasin.
- Taux d'encaissement des loyers.
- Taux d'occupation physique et financier des centres.
- Nombre d'enseignes entrant en procédure collective.
- Net Promoter Score, ou NPS, mesurant le niveau de recommandation des centres commerciaux par les visiteurs.

Tendances

Après plusieurs années de remise en cause du modèle des centres commerciaux puis de baisse de fréquentation due à la pandémie de Covid-19, le portefeuille de Klépierre a durablement retrouvé des niveaux de performance opérationnelle et financière très élevés qui témoignent de la résilience de son portefeuille, de la pertinence de sa stratégie d'allocation de capital et de son savoir-faire immobilier et commercial. Cela a amené le Groupe à rehausser son appréciation de l'efficacité de ses mesures d'atténuation du risque d'attractivité de ses centres commerciaux, et, par conséquent, à abaisser la criticité résiduelle de ce risque.

3.1.3.1.2 Marché de l'investissement et valeur des actifs

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
Description En tant que propriétaire d'actifs immobiliers, Klépierre est exposée au risque de fluctuation de la valeur de son patrimoine inscrite dans ses comptes consolidés à la juste valeur. L'évaluation de la juste valeur des actifs repose sur des expertises indépendantes intégrant différents paramètres, dont : • les anticipations d'évolution des revenus locatifs ; • la disponibilité et les conditions d'accès au financement ; • la comparaison de l'attractivité des centres commerciaux avec d'autres classes d'actifs immobiliers ; • les perspectives d'évolution des taux d'intérêt ; • les transactions récentes observées sur le marché pour des actifs comparables. Par ailleurs, l'état du marché de l'investissement influence directement la capacité du Groupe à créer de la valeur au travers de sa stratégie de rotation du capital (acquisitions et cessions). La rentabilité de ces opérations dépend des niveaux de prix auxquels le Groupe achète et vend ses centres commerciaux. Les prix résultent eux-mêmes de facteurs complexes à modéliser, tels que l'évolution de l'offre et de la demande, les régimes fiscaux applicables ou encore les contraintes réglementaires. Plus largement, une baisse de l'intérêt des investisseurs pour la classe d'actifs des centres commerciaux, liée au contexte macro-économique, aux transformations structurelles du secteur, ou à l'obsolescence commerciale ou environnementale de certains actifs, peut entraîner une diminution significative de leur valeur.	Impacts Une dégradation persistante du marché de l'investissement aurait un impact négatif sur la valeur du patrimoine de Klépierre et donc sur son bilan. S'ensuivraient une hausse de son ratio d'endettement (<i>Loan-to-Value</i>) et une baisse de son actif net réévalué (ANR) qui pourraient menacer ses notations financières, mettre en péril ses <i>covenants</i> bancaires et renchérir ses coûts de financement. Le résultat net du Groupe et indirectement le <i>net current cash-flow</i> pourraient également diminuer. Ces évolutions entraveraient sa capacité à verser des dividendes dans des conditions optimales. Tous ces éléments pourraient ultimement se traduire par une dégradation de la perception de la Société par les marchés financiers et par une baisse de son cours de bourse. Pour plus d'informations concernant la sensibilité de l'évaluation du portefeuille immobilier de Klépierre aux fluctuations des principaux paramètres de marché utilisés par les experts indépendants (dont le taux d'actualisation reflétant le niveau de risque incorporé dans les flux de trésorerie futurs des actifs et le taux de capitalisation de sortie), se référer à la section 4.1.6, note 3.1.1 « Immeubles de placement à la juste valeur ». En outre, des décisions inappropriées en matière d'acquisition et de cession pourraient avoir un impact négatif sur la situation financière, les résultats d'exploitation, les perspectives de croissance du Groupe et pourraient entraîner des pertes de valeur. Cela pourrait également faire naître des litiges avec les acheteurs ou les vendeurs. Une stratégie d'optimisation du portefeuille fondée sur des critères erronés quant à la résilience des actifs détenus pourrait nuire à la performance à long terme du Groupe et donc à sa capitalisation boursière.	

Principales mesures d'atténuation

- Recentrage du portefeuille sur les plus grands centres commerciaux situés dans les zones de chalandise les plus dynamiques d'Europe, et cession des actifs qui ne répondent pas à ces critères.
- Diversification géographique permettant de lisser les effets d'un ralentissement macro-économique local.
- Application d'une discipline financière rigoureuse qui vise à financer les dividendes et les investissements, par le cash-flow opérationnel. Ainsi, le Groupe n'est pas dépendant des cessions d'actifs pour préserver la stabilité de son niveau d'endettement.
- Performances opérationnelles élevées, illustrées notamment par un taux d'occupation élevé (97,1 % au 31 décembre 2025).
- Sécurisation des flux locatifs grâce à l'inclusion, dans environ 95 % des contrats de location du Groupe, d'un loyer minimum garanti indexé annuellement, assurant une forte visibilité élevée sur les revenus.
- Campagnes de valorisation confiées à des cabinets indépendants sélectionnés pour leur expertise technique et leur connaissance approfondie du marché.
- Évaluations réalisées conformément aux normes, recommandations et codes déontologiques en vigueur, en France (Charte de l'expertise en évaluation immobilière, AFREXIM, AMF, COB/CNC Barthès de Ruyter) comme à l'international (RICS, TEGoVA, IVS).
- Information du Comité d'audit après chaque campagne d'évaluation, incluant les résultats et l'analyse des facteurs expliquant les variations observées.
- Revue approfondie de chaque projet d'acquisition ou de cession d'actifs, avec l'appui de conseillers spécialisés (avocats, notaires, banquiers, experts immobiliers, etc.) dans le cadre de *due diligences*.
- Examen systématique de tous les investissements ou désinvestissements par le Directoire et autorisation préalable du Conseil de surveillance lorsque leur montant excède 25 millions d'euros.

● En place ● En développement

Principaux indicateurs de suivi des risques

- Valorisation du portefeuille :
 - évolution du taux sans risque dans chacun des pays où Klépierre est implantée ;
 - analyse des taux de capitalisation applicables à des actifs comparables sur les principaux marchés européens, complétée par des études de sensibilité ;
 - revue des composantes de risques intégrées dans les taux d'actualisation et de capitalisation en fonction des caractéristiques des actifs ;
 - projection de la croissance des loyers sur 10 ans, fondée sur les valeurs locatives de marché estimées ;
 - part des d'actifs conformes aux standards d'efficacité énergétique et aux critères ESG ; et
 - variation de la juste valeur du portefeuille et évolution de l'actif net réévalué.
- Acquisitions et cessions :
 - volume des transactions, incluant le nombre et la valeur des opérations d'investissement et de désinvestissement réalisées sur une période donnée, reflétant le niveau d'activité du marché ;
 - plans d'affaires intégrant les principaux indicateurs financiers actuels et cibles, ainsi que les actions d'*asset management* et de commercialisation envisagées (impact sur les taux d'occupation, taux de collecte des loyers, etc.) ; et
 - liquidité des actifs, mesurée notamment par le délai moyen de cession des actifs non stratégiques, indicateur de l'appétit du marché pour certaines typologies d'actifs.

Tendances

En 2025, la valeur du patrimoine du Groupe a augmenté de 4,9 % à périmètre constant pour s'établir à 21,2 milliards d'euros. Cette augmentation est le résultat combiné d'un effet cash-flow positif, porté par la bonne dynamique opérationnelle, et d'un effet de marché légèrement positif. Le rendement initial net EPRA moyen du portefeuille atteint 5,7 %, en baisse de 20 points de base, impliquant une prime de risque substantielle par rapport aux taux sans risque actuels, permettant d'atténuer un éventuel ralentissement de l'activité.

En outre, les ratios d'endettement du Groupe se sont une nouvelle fois améliorés et figurent parmi les plus robustes du secteur (*Loan-to-Value* à 34,7 %), tandis que l'ANR a crû de 9,5 % sur un an. Le 24 février 2025, Standard & Poor's a d'ailleurs relevé sa notation à A- (perspective stable), tandis que Fitch attribue la note A avec une perspective stable à la dette senior non garantie de Klépierre. Ces notations placent le Groupe au meilleur niveau parmi les foncières européennes cotées.

Au cours de la période, Klépierre a poursuivi son approche disciplinée d'allocation du capital afin de maximiser la création de valeur pour ses actionnaires, tout en maintenant un niveau de risque maîtrisé. Le Groupe est ainsi parvenu à céder des actifs pour un montant total de 149 millions d'euros, au-dessus des valeurs d'expertise, et à réinvestir ces produits de cession dans une acquisition à haut rendement pour un montant total de 160 millions d'euros. L'année 2025 a cependant été caractérisée par un regain d'intérêt de la part des investisseurs pour les centres commerciaux qui pourrait se traduire par une hausse des prix.

À moyen terme, bien que les volumes d'investissement restent limités pour la classe d'actifs des centres commerciaux, les baisses de taux décidées par les banques centrales devraient permettre de réduire la volatilité de la valeur du portefeuille.

3.1.3.2 Risques liés à la stratégie et au fonctionnement

3.1.3.2.1 Changement climatique

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
		
Description Les centres commerciaux détenus et gérés par Klépierre sont exposés à deux principaux types de risques liés au changement climatique : les risques physiques et les risques de transition. Les risques physiques incluent les phénomènes climatiques extrêmes, tels que les inondations, les vagues de chaleur, ou encore les tempêtes, qui peuvent endommager les infrastructures, perturber l'accès aux sites et affecter les opérations. Les risques de transition concernent quant à eux les changements dans les politiques environnementales, les attentes des consommateurs et des investisseurs ainsi que les évolutions technologiques en faveur de la transition écologique. Pour Klépierre, cela implique une adaptation aux nouvelles réglementations (par exemple, sur la performance énergétique des bâtiments), ainsi que la nécessité d'investir dans des solutions durables pour répondre aux exigences croissantes de durabilité. Ces deux types de risques sont compris dans le risque « changement climatique » du présent document.		
Impacts Le changement climatique constitue un défi complexe pour Klépierre, avec des impacts significatifs sur plusieurs plans. Sur le plan physique, les événements climatiques extrêmes, tels que les inondations, les tempêtes ou les vagues de chaleur prolongées, augmentent les coûts d'exploitation et de maintenance, entraînent des dommages matériels et diminuent l'attractivité des centres pour les preneurs. Ces perturbations peuvent également affecter les taux d'occupation et générer des primes d'assurance plus élevées ou des coûts de réparation importants. Enfin, la perturbation des opérations peut être à l'origine de pertes de revenus pour les centres commerciaux. Ces éléments liés aux risques naturels sont également présentés au paragraphe 3.1.3.2.3 « Sûreté et sécurité ». Sur le plan réglementaire, l'accroissement des obligations (comme les déclinaisons du pacte vert pour l'Europe, la CSRD ou encore le décret tertiaire en France) impose d'importants efforts en matière d'actions entreprises, d'engagements, mais aussi de transparence et de publication. Le non-respect de ces exigences pourrait entraîner des sanctions, ternir la réputation du Groupe et restreindre l'accès aux financements verts. Par ailleurs, les attentes des parties prenantes, incluant preneurs, consommateurs, investisseurs et institutions financières, s'orientent vers des pratiques plus durables. L'absence de stratégies climatiques robustes pourrait ainsi nuire à la compétitivité, entraîner des pertes de parts de marché et augmenter les coûts, notamment avec la hausse du prix du carbone pour des matériaux.		

Principales mesures d'atténuation

Risque climatique, mesures transverses

- Intégration des enjeux climatiques et plus généralement de développement durable au cœur du modèle d'affaires de Klépierre (opérations, gouvernance, investissements...).
- ① Mise en œuvre d'Act4Good®, une stratégie RSE globale à long terme comprenant l'engagement du Groupe d'atteindre le net-zéro carbone (scopes 1 & 2) en 2030, mais aussi intégrant la promotion d'un commerce durable, d'une contribution aux économies locales, et d'un engagement auprès des communautés.

Risques physiques

- ① Réalisation d'une étude d'exposition de l'intégralité du portefeuille aux risques physiques et mise en place du plan d'action par actif qui en découle, pour alimenter le Plan de transition du Groupe.
- Conception des programmes d'assurance du Groupe pour (i) réduire significativement l'impact financier des sinistres associés à des catastrophes naturelles, des conditions météorologiques extrêmes ou des événements de pollution, et (ii) bénéficier de prestations de conseil visant à soutenir les actions de prévention et de gestion de crise du Groupe.

D'autres mesures sont également présentées au paragraphe 3.1.3.2.3 « Sûreté et sécurité ».

Risque de transition

- Mise en œuvre d'une stratégie bas carbone ambitieuse incluant une réduction de l'intensité énergétique du portefeuille, un approvisionnement en énergie verte, la production d'énergie renouvelable sur site, un portefeuille d'actifs 100 % certifié (BREEAM In-Use). Cette stratégie s'appuie notamment sur la fixation d'objectifs annuels spécifiques par actif, l'utilisation d'un outil digital de suivi des consommations, un pilotage mensuel, un partage de bonnes pratiques opérationnelles et l'intégration des dimensions énergétiques et carbone dans les plans d'investissement.
- ① Apport d'expertise aux commerçants pour qu'ils améliorent leurs pratiques et notamment un accompagnement dans la création de magasins bas-carbone. Évaluation des politiques de durabilité de nos preneurs, et mise en œuvre d'un pacte vert dans nos baux.
- ① Installation d'unités de production d'énergie renouvelable sur sites (40 actifs équipés en 2030) permettant de réduire la dépendance du Groupe aux réseaux d'énergie.
- Engagement de réduction des émissions de gaz à effet de serre indirectes et induites par les activités du Groupe, notamment celles provenant de la mobilité des visiteurs (déploiement des solutions de recharge pour véhicules électriques, infrastructures de mobilité douce, mesures d'incitations des visiteurs...).
- Définition d'une stratégie visant à compenser les émissions de gaz à effet de serre résiduelles.

● En place ① En développement

Principaux indicateurs de suivi

- Intensité énergétique des actifs (consommation énergétique annuelle rapportée aux surfaces desservies par les équipements communs des centres commerciaux en kWh/m²).
- Coût de la consommation d'énergie.
- Proportion de la consommation d'énergie provenant de sources renouvelables.
- Intensité carbone des actifs (émissions de gaz à effet de serre, scopes 1 & 2, des actifs, en kgCO₂e/m²).
- Bilan carbone complet du Groupe, sur l'intégralité des scopes, selon la méthode du GHG Protocol.
- Taux d'alignement à la taxonomie européenne.
- Pourcentage d'autoproduction (total de l'électricité renouvelable produite et consommée sur le site/consommation totale d'électricité pour les parties communes desservies).
- Pourcentage de centres disposant d'une certification BREEAM In-Use valide et niveau de certification obtenue.
- Pourcentage de nouveaux projets de développement/rénovation incluant des solutions à faibles émissions de carbone.

Tendances

Klépierre a renforcé sa réponse au changement climatique grâce à son initiative Act4Good®, visant une empreinte carbone nette nulle d'ici à 2030 (scopes 1 & 2) tout en répondant aux risques opérationnels et aux exigences réglementaires. La stratégie inclut un objectif de réduction de 6 % de l'intensité énergétique des centres commerciaux entre 2025 et 2030 (en plus des 43 % déjà réalisés depuis 2013), un objectif de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre de 25 % sur les scopes 1 & 2 entre 2025 et 2030 (additionnels aux 87 % déjà réalisés depuis 2017), et l'équipement de 40 des centres commerciaux clés en unités de production d'énergie renouvelable sur site.

Cette stratégie d'atténuation est complétée d'une stratégie d'adaptation, réalisée à l'échelle de chaque actif, afin de renforcer la résilience globale du portefeuille aux risques physiques liés au changement climatique.

Klépierre privilégie également des méthodes de construction bas-carbone, encourage le recyclage des déchets et collabore avec les preneurs, et les consommateurs pour créer des espaces commerciaux durables. En intégrant la résilience climatique, les principes d'économie circulaire et l'engagement des parties prenantes, le Groupe se positionne comme un leader de l'immobilier durable, tout en atténuant les risques environnementaux et en créant une valeur à long terme.

Le risque d'inondation est celui auquel le portefeuille du Groupe est le plus exposé. Aussi le Groupe a-t-il revu les plans de continuité de l'ensemble de son portefeuille en 2025 et de renforcement du système d'alerte météorologique dans ses outils en déployant un plan de continuité d'activité qui permet de décliner des réponses opérationnelles pour chacune des situations relatives aux risques climatiques.

3.1.3.2.2 Augmentation du coût de la dette

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
		
Description Klépierre exerce une activité d'investissement immobilier qui, par nature, nécessite des ressources financières importantes, que ce soit sous forme de fonds propres ou de dette. L'accès à ces capitaux à un coût mesuré par rapport à la rentabilité de ses actifs est essentiel pour maintenir la pérennité du Groupe. Un renchérissement incontrôlé de sa dette pourrait ainsi remettre en cause la rentabilité de Klépierre, notamment si le coût de sa dette venait à dépasser le rendement de son portefeuille immobilier. Ce risque serait principalement issu d'une dégradation des conditions de refinancement de la dette du Groupe liée à des facteurs externes tels que l'augmentation des taux d'intérêt, ou à des facteurs plus spécifiques comme l'évolution des <i>spreads</i> de crédit du Groupe. D'une manière générale, Klépierre peut être exposée aux chocs économiques et aux fluctuations des marchés financiers. Ainsi, une restriction de l'accès au marché de l'endettement, un durcissement des conditions de crédit, une crise de liquidité ou un ralentissement économique général sont autant de facteurs qui peuvent avoir un impact significatif sur la capacité de Klépierre à refinancer ses dettes lorsqu'elles arrivent à échéance. Dans ce contexte, le Groupe s'efforce de lisser à travers le temps le renouvellement de sa dette et de maintenir une maturité moyenne longue. Ainsi, le Groupe fait en sorte que les montants à refinancer chaque année ne dépassent pas 15 % du montant total de sa dette. Le Groupe cherche également à rendre insensible aux variations de taux d'intérêt une part importante de sa dette à moyen terme par la souscription d'emprunts à taux fixe ou d'instruments dérivés permettant de transformer sa dette à taux variable en dette à taux fixe. Enfin, Klépierre assure une communication régulière auprès des investisseurs obligataires, des banques et des agences de notation, afin que ceux-ci aient la meilleure compréhension possible de ses activités et de sa stratégie.	Impacts L'augmentation du coût de la dette peut poser plusieurs difficultés au Groupe. Elle peut tout d'abord affecter durablement sa rentabilité en réduisant d'autant son cash-flow libre. Cela pourrait en outre affecter sa solvabilité et ainsi limiter ses capacités de refinancement et son accès à de nouvelles sources de financement. Le Groupe peut ainsi être confronté à des conditions de prêt plus strictes si les prêteurs pratiquent des taux d'intérêt plus élevés, imposent des conditions de crédit restrictives ou exigent des garanties supplémentaires. Il peut également devenir plus difficile de rembourser la dette existante, ce qui génère des tensions financières, un risque accru de défaut et une dégradation potentielle de la notation de crédit. Cet obstacle à l'obtention de capitaux peut entraver les possibilités de croissance du Groupe et compromettre sa compétitivité sur le marché. La capacité du Groupe à se développer ou à poursuivre son activité pourrait être ainsi remise en question. D'autre part, outre les clauses habituelles, les contrats de crédit de Klépierre contiennent des clauses imposant au Groupe un niveau minimum de couverture de ses frais financiers par son excédent brut d'exploitation. Si Klépierre ne respectait pas cet engagement financier et ne parvenait pas à remédier à cette situation dans le délai contractuellement prévu, les prêteurs pourraient exiger le remboursement anticipé de l'emprunt considéré, 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 pour rembourser sa dette pourrait également affecter les résultats du Groupe et la valeur de ses actifs. En outre, un coût de la dette plus élevé peut envoyer aux investisseurs des signaux négatifs sur la santé financière et le potentiel de croissance du Groupe, ce qui peut grever la confiance des investisseurs et entraîner une baisse du prix et une volatilité accrue du cours de l'action Klépierre. Enfin, une dégradation de la situation macroéconomique, la mise en place ou le maintien de politiques restrictives par les banques centrales, ainsi que les fluctuations de la notation du Groupe peuvent intensifier ces défis. Ces facteurs externes peuvent aggraver les difficultés de financement du Groupe et avoir un impact sur sa capacité à maintenir une notation de crédit <i>investment grade</i> entraînant ainsi une hausse du coût de sa dette.	

Principales mesures d'atténuation

- Pilotage et contrôle de l'utilisation de l'effet de levier pour préserver la solidité financière du Groupe.
- Évaluation de l'impact des décisions d'investissement, de désinvestissement et de restructuration financière sur le levier financier et sur les principaux indicateurs des agences de notation.
- Mise en œuvre d'une politique de financement claire et stable pour conserver de solides notations de crédit et un bon accès aux capitaux et aux liquidités.
- Diversification du portefeuille de dettes avec des échéances variées, des contreparties de crédit et une limitation des échéances de dettes annuelles à un maximum de 15 % de la dette totale.
- Maintien d'un niveau de liquidité suffisant pour faire face aux engagements financiers en période de volatilité des marchés ou de hausse des coûts.
- Conservation d'une position de trésorerie couvrant tous les décaissements des six prochains mois à la fin de chaque semestre.
- Refinancement de lignes de crédit engagées au moins un an à l'avance.
- Maintien d'un ratio de couverture des taux d'intérêt élevé à moyen terme.
- Mise en œuvre de stratégies de couverture pour atténuer les risques excessifs de marché.
- Évaluation régulière de l'impact des variations des taux d'intérêt sur le coût de la dette.

● En place ● En développement

Principaux indicateurs de suivi

- Notations de crédit du Groupe.
- Ratio dette nette/EBE.
- Ratio *Loan-to-Value*.
- Couverture des frais financiers par l'EBE.
- Ventilation des sources d'endettement.
- Échéancier de la dette.
- Maturité moyenne pondérée de la dette.
- Ratio de couverture des liquidités.
- Durée résiduelle moyenne des lignes de crédit.
- Analyse de sensibilité des variations des taux d'intérêt sur le coût de la dette.

Tendances

En 2025, Klépierre a évolué dans un environnement économique et financier relativement favorable. Même si l'environnement géopolitique a été source de volatilité sur les marchés financiers, l'afflux de liquidité sur les marchés de dette a offert un environnement très bénéfique aux entreprises emprunteuses. De plus, les principales banques centrales ont poursuivi leur cycle d'assouplissement de leurs politiques monétaires. Cela a permis aux taux d'intérêt à court terme de se stabiliser à des niveaux attractifs alors que la hausse des taux longs est restée contenue malgré la hausse généralisée des programmes de dépenses militaires et d'infrastructures en Europe. Cette stabilisation des taux d'intérêt ainsi que la poursuite du cycle d'appréciation des valeurs immobilières ont renforcé la confiance des investisseurs quant à la solidité du secteur immobilier. En outre, les bonnes performances opérationnelles des acteurs de l'immobilier commercial, publiées tout au long de l'exercice, ont renforcé l'attrait des investisseurs pour ce secteur. L'ensemble de ces facteurs a entraîné une demande accrue pour le secteur immobilier sur l'ensemble des marchés de financement (action, obligataire et bancaire) accompagnée d'une amélioration très significative des conditions de financement. Plus spécifiquement, les bonnes performances opérationnelles du Groupe ainsi qu'une politique financière prudente ont permis d'améliorer encore davantage les ratios financiers de Klépierre et de limiter considérablement la hausse du coût moyen de la dette qui s'établissait à 1,9 % au 31 décembre 2025 (contre 1,7 % au 31 décembre 2024). Cette évolution favorable a été reconnue par les agences de notation, conduisant notamment à une augmentation des notes de Klépierre à A- chez Standard & Poor's et A chez Fitch. Dans ce contexte favorable, l'accès au capital s'est significativement renforcé et le coût marginal de la dette de Klépierre a continué de diminuer.

3.1.3.2.3 Sûreté et sécurité

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
Description Les centres commerciaux, en tant qu'établissements recevant du public, sont exposés à une variété d'incidents liés à leur forte fréquentation. Ces événements peuvent être d'ordre sécuritaire (vols, actes de vandalisme, délits, trouble à la tranquillité) ou de nature accidentelle (notamment accidents impliquant des visiteurs ou des intervenants, dommages structurels, risques d'incendie ou risques sanitaires). De tels incidents peuvent non seulement compromettre la sécurité des visiteurs et des personnels présents sur site, mais également provoquer des perturbations opérationnelles, des pertes financières, des dommages matériels, une atteinte à la réputation du Groupe, ainsi que des actions en recherche de responsabilité.	Impacts Le non-respect des réglementations en matière de santé, de sécurité et de sûreté, destinées à protéger les personnes, les biens et les opérations, peut exposer le Groupe à des poursuites judiciaires, sanctions administratives ou actions en recherche de responsabilité pour négligence. Les locataires peuvent également exprimer des préoccupations quant à leur sécurité, susceptibles de conduire à des litiges commerciaux. Un climat d'insécurité perçu par les visiteurs peut provoquer une baisse de la fréquentation, avec pour conséquence directe une diminution des ventes et des difficultés accrues à rassurer les équipes des preneurs. Une fermeture temporaire d'un centre commercial à la suite d'un incident majeur (sécurité, sûreté, ou santé) peut en outre dégrader son attractivité auprès des locataires et du public. Les risques liés à l'incendie ou à la sécurité structurelle peuvent entraîner des blessures graves, des dommages matériels importants, une altération de l'image du Groupe, ainsi que des coûts de réparation et de remplacement d'équipements, des frais juridiques et une perte de revenus locatifs. Ils peuvent également conduire à une augmentation des primes d'assurance. Les contrats d'assurance comportant des limitations ou exclusions, certains sinistres pourraient ne pas être intégralement couverts, générant des pertes financières additionnelles. En outre, les centres commerciaux du Groupe peuvent être exposés à des risques externes liés à leur implantation géographique, à leur notoriété ou au contexte social et géopolitique. Ces risques peuvent se matérialiser par des actions sociétales (occupations, manifestations, blocages) susceptibles d'entraver la libre circulation des clients et de perturber l'activité commerciale, ou par des actes violents mettant en danger les collaborateurs et les visiteurs et compromettant la continuité des opérations.	

Principales mesures d'atténuation**Sûreté et sécurité : mesures transversales**

- Existence d'une direction en charge de la sûreté et de la sécurité à l'échelle du Groupe, responsable de l'élaboration de règles et stratégies de protection des personnes et des biens.
- Déploiement de procédures opérationnelles normalisées (*Standard Operating Procedures*, ou SOP) régulièrement révisées et mises à jour sur la base des retours d'expérience.
- Suivi du respect des procédures internes et des obligations réglementaires via l'outil informatique interne Komply.
- Emploi d'effectifs qualifiés permanents dédiés à la sécurité et à la sûreté dans les centres commerciaux.
- Accès et exploitation d'une base statistique consolidée des incidents, classés par niveau de criticité.

Sûreté

- Mise en œuvre de protocoles et dispositifs de protection physique (par exemple : anti-voitures béliers, contrôle d'accès, surveillance vidéo, systèmes anti-intrusion).
- Organisation régulière d'exercices d'évacuation d'urgence.
- Organisation d'exercices antiterroristes ou anti-émeutes à grande échelle menés conjointement avec les forces de l'ordre.
- Déploiement d'un dispositif de gestion de crise dans les territoires.
- Formations à l'approche holistique de la sécurité à destination des directions de centre.

Sécurité

- Audit structurel quinquennal des bâtiments par une tierce partie, assorti d'un suivi des désordres majeurs jusqu'à leur traitement complet.
- Réalisation systématique d'études d'ingénierie structurelle avant toute rénovation afin d'en mesurer l'impact sur la structure des centres.
- Adoption d'une politique de santé et de sécurité du Groupe.
- Formation initiale et continue des équipes de sécurité, des directions de centre et des locataires aux protocoles de sécurité.
- Certification du système de gestion de la sécurité incendie accrédité selon la norme BS 9997.
- Entretien régulier des équipements de lutte contre les incendies (révision majeure *sprinklers*, entretien des systèmes de détection, d'alarme et d'extinction...).
- Mise en place d'une procédure systématique de contrôle de niveau 1 (par le centre) et de niveau 2 (par des équipes centrales internes), en adéquation avec les exigences réglementaires en matière de conformité.
- Suivi des diagnostics environnementaux (plomb, amiante, pollution...) et des certifications de performance environnementale du patrimoine (BREEAM In-Use).
- Contrôle du respect des règles de sécurité par les locataires et les prestataires présents sur site.

● En place ● En développement

Principaux indicateurs de suivi

- Structure des bâtiments :
 - nombre d'audits de structure réalisés afin de respecter la fréquence quinquennale fixée par le Groupe ;
 - nombre de réserves identifiées lors des audits ;
 - pourcentage de zones inspectées.
- Visites de conformité réglementaire de niveau 2 :
 - nombre de visites n'ayant pas respecté la fréquence semestrielle définie par le Groupe ;
 - pourcentage global de conformité réglementaire.
- Taux de conformité aux procédures opérationnelles normalisées (SOP) :
 - nombre d'incidents de sécurité et de sûreté, ainsi que leur évolution ;
 - évaluation des risques en matière de santé et de sécurité et suivi des accidents du travail.

Tendances

La maîtrise des enjeux de sécurité et de sûreté au sein des centres commerciaux de Klépierre est primordiale. Par ailleurs, la fragmentation des sociétés, marquée par une recrudescence des protestations sociales, des risques accrus de troubles à l'ordre public et des violences ciblées, complexifie davantage la gestion de ces environnements.

Les centres commerciaux se trouvent à la croisée d'une double exigence : rester des lieux ouverts et accueillants tout en renforçant leur résilience face à des menaces multiples.

Cette conjoncture exige une approche intégrée et proactive, combinant prévention, adaptation et résilience pour assurer la sécurité des personnes, des biens et de l'activité économique.

En plus, au travers d'une veille des risques émergents qui pourraient constituer une menace pour la sécurité de nos clients et de nos collaborateurs, Klépierre adapte et renforce régulièrement ses dispositifs.

Les nouvelles directives européennes imposent, pour les constructions neuves, des exigences renforcées en matière de résistance des bâtiments, notamment contre les risques tels que les incendies, les inondations et les séismes, particulièrement dans les zones sensibles. Les matériaux utilisés doivent désormais répondre à des normes plus strictes, réduisant les risques de propagation des incendies et de défaillances structurelles.

Par ailleurs, les obligations de maintenance s'intensifient, avec une multiplication des contrôles périodiques sur les installations techniques comme les ascenseurs, les systèmes de climatisation et les équipements électriques. Une attention particulière est portée à la conformité des systèmes de sécurité incendie, tels que les *sprinklers*, les détecteurs de fumée et les alarmes, afin d'assurer une sécurité optimale pour les occupants et les biens.

3.1.3.2.4 Gestion des talents

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
Description Le capital humain de Klépierre, stratégique pour son développement, est préservé et valorisé à travers une politique de gestion des talents ambitieuse mise en place par le Groupe. Positionner les meilleurs profils au bon poste, pour un coût maîtrisé dans le temps, constitue le fondement des actions déployées par les équipes de management. Le processus de gestion des talents reflète la capacité de Klépierre à adapter ses organisations et ses savoir-faire aux évolutions du marché, à attirer et à développer les compétences attendues pour délivrer les objectifs, à fidéliser et engager les meilleurs talents.	Impacts Une gestion inadaptée des talents se traduirait directement par une dégradation des résultats opérationnels et financiers du Groupe associés à une incapacité à délivrer le niveau de service attendu. Plusieurs phénomènes endogènes associés à la gestion des talents pourraient expliquer une baisse du niveau global de service du Groupe. En premier lieu, une incapacité à définir et à déployer rapidement une organisation adaptée aux enjeux commerciaux et financiers de Klépierre. Ensuite, une incapacité à attirer puis à fidéliser les meilleurs collaborateurs, entraînant une perte de connaissance, une baisse de productivité et un renchérissement des coûts de recrutement. Enfin, une incapacité à engager les équipes autour d'un projet clair et à leur donner les moyens d'atteindre les objectifs attendus.	
Principales mesures d'atténuation ● Revue régulière des talents et des plans de succession en lien avec les managers. ● Mise en place de plans de développement rigoureux et engageants, adaptés à chaque talent. ● Promotion d'une marque employeur (« We love shaping malls ») traduisant le socle culturel sur lequel le Groupe fonde sa crédibilité et son attractivité pour les recrues externes et les collaborateurs en interne. ● Animation de groupes de leadership et de managers au meilleur niveau, soutenue par des programmes individualisés et collectifs de développement du leadership et du management. ● Maintien d'un niveau de performance élevé des équipes grâce à un cycle de gestion de la performance très structuré, à des objectifs du Groupe clairs, à une capacité à développer des formations pertinentes, à proposer des opportunités de carrière, à reconnaître les accomplissements, à proposer un cadre de travail de qualité. ● Structuration forte des procédures RH et des politiques sociales du Groupe (diversité, équité et inclusion ; gestion de la performance ; gestion des carrières et du développement ; santé des collaborateurs ; mobilité ; rémunération). ● Adaptation régulière des organisations grâce à un pilotage précis du budget de la masse salariale et à une hiérarchie de postes claire et mesurable sur le marché. ● En place ● En développement		
Principaux indicateurs de suivi Le risque est piloté à travers quatre indicateurs de suivi : • taux de rotation des effectifs ; • taux d'absentéisme ; • taux d'engagement ; • nombre d'incidents RH (conflit entre collaborateurs, non-respect de politiques ou de procédures du Groupe, situation de harcèlement ou de discrimination, classés selon trois niveaux : modéré, majeur, critique). Le plan d'action pour limiter la survenance du risque est piloté à travers les indicateurs précédents, auxquels s'ajoutent d'autres indicateurs de performance : • taux d'accès à la formation ; • taux de féminisation de l'encadrement ; • taux de mobilité interne ; • taux de complétude du cycle de la performance annuelle (revue de fin d'année et définition d'objectifs annuels) ; • taux de couverture des managers par un programme de développement des compétences managériales ou de leadership.	Tendances Le risque lié à la gestion des talents demeure structurellement influencé par la taille relativement modeste de Klépierre, qui limite les perspectives d'évolution interne et peut générer des départs. Le Groupe a par ailleurs engagé d'importantes transformations en 2025, notamment par la réorganisation de ses territoires opérationnels et la création d'un centre de services partagés Finance à Madrid. Ces évolutions ont sollicité le dispositif de gestion des talents et accru le risque préalablement décrit. Néanmoins, Klépierre est parvenue à conserver la maîtrise de son organisation et de ce risque, comme l'attestent les évolutions contrôlées de deux indicateurs clés : • le taux d'absentéisme est resté faible, à 2,7 % à l'échelle du Groupe ; et • le taux de rotation des effectifs a progressé de 1,4 point pour atteindre 16,1 % en 2025. En outre, le taux d'engagement, lors de sa dernière mesure en 2024, avait progressé de 20 points depuis 2022, pour atteindre 79 %. Cette tendance positive témoigne d'une amélioration notable de la capacité du Groupe à atténuer le risque de gestion des talents, grâce à plusieurs années de consolidation des processus RH et de diffusion de la culture d'entreprise.	

3.1.3.2.5 Achats

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
		
Description L'activité du Groupe s'appuie sur l'exploitation quotidienne de ses centres commerciaux, leur gestion technique et la conduite des opérations de maintenance et de développement. Cette organisation requiert des achats substantiels de services d'entretien des bâtiments et des équipements techniques (chauffage, ventilation et climatisation, électricité, ascenseurs, étanchéité, etc.), ainsi que le recours à des prestataires externes chargés d'assurer notamment la sécurité, le nettoyage et l'ensemble des services destinés à l'accueil du public. Dans ce cadre, Klépierre est exposée à plusieurs vulnérabilités : • sélection de fournisseurs à risque ou non conformes : une diligence insuffisante ou des contrôles inadéquats peuvent conduire à retenir des partenaires présentant des risques éthiques, juridiques, financiers ou opérationnels (par exemple en cas de sous-traitance non maîtrisée) ; • non-respect des procédures d'achat : certaines opérations peuvent être réalisées en dehors des processus de sélection validés, générant un déficit de transparence et de traçabilité ; • dépendances critiques : la dépendance du Groupe à un nombre limité de fournisseurs clés augmente l'exposition en cas de défaillance, retrait du marché ou litige contractuel, avec un risque de déséquilibre économique ou de conditions défavorables. Inversement, la forte dépendance de certains fournisseurs à l'égard du Groupe peut également créer des vulnérabilités, notamment en cas d'interruption de leur activité ou d'incapacité à maintenir un niveau de service conforme aux attentes.	Impacts Ces risques sont susceptibles d'entraîner plusieurs conséquences opérationnelles et financières, notamment : • une augmentation des dépenses au-delà des budgets prévisionnels, en raison de coûts de prestations ou de matériaux supérieurs aux hypothèses initiales ; • des retards dans l'exécution des travaux ou une qualité insuffisante des services de maintenance, pouvant affecter la performance et la disponibilité des équipements techniques ; • une dégradation de l'expérience client (espaces insuffisamment entretenus, insécurité...).	
Principales mesures d'atténuation ● Harmonisation des processus d'achat sous l'impulsion de la Direction des achats du Groupe : mise en place d'un cadre standardisé pour l'ensemble des centres afin d'assurer une cohérence des décisions d'achat et de limiter les écarts de performance. ● Déploiement d'une politique et de procédures d'achat du Groupe. ● Mise en concurrence des fournisseurs : introduction d'une règle commune de mise en concurrence obligatoire pour maximiser les gains économiques et la qualité des prestations. ① Évaluation des fournisseurs sur la base de critères définis : réputation et intégrité, qualité des prestations, solidité financière et niveau de dépendance vis-à-vis de Klépierre. ● Tenue de comités des achats chargés d'identifier les leviers d'économie, de prioriser les appels d'offres et de valider les décisions d'achat. ① Sensibilisation et formation des collaborateurs à la politique des achats du Groupe. ① Définition des besoins et des spécifications d'une solution digitale d'achat visant à centraliser les procédures, automatiser les appels d'offres et assurer un suivi systématique et en temps réel des dépenses et des fournisseurs.		

● En place ① En développement

Principaux indicateurs de suivi

- Part du montant des dépenses couvertes par des contrats d'achat pluriannuels.
- Montant des économies identifiées par le Comité des achats.
- Taux de dépassement constaté par rapport au budget d'achat du Groupe.
- Taux de couverture des collaborateurs formés à la nouvelle politique d'achat.
- Nombre de fournisseurs évalués annuellement.

Tendances

La criticité du risque lié à la gestion des prestataires stratégiques et à l'inflation des coûts poursuit une tendance à la baisse, portée par les actions structurantes engagées par le Groupe. La création d'un département des achats du Groupe et l'adoption d'une politique d'achat harmonisée au sein de l'ensemble des filiales ont renforcé le cadre opérationnel, amélioré la cohérence des pratiques et optimisé la gestion des approvisionnements.

Le Groupe poursuit l'harmonisation de ses standards d'achat, renforçant les synergies entre entités et soutenant une démarche structurée d'amélioration continue, en cohérence avec ses objectifs opérationnels, financiers et de durabilité.

En 2025, les travaux réalisés ont permis :

- de finaliser la nomenclature simplifiée des catégories d'achat ;
- de mettre en place un processus de validation budgétaire des charges opérationnelles ;
- d'harmoniser les procédures à l'échelle du Groupe ;
- de déployer la politique d'achat Groupe.

3.1.3.3 Risques liés à l'environnement des affaires

3.1.3.3.1 Fraude et corruption

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
		
Description Le risque de fraude et de corruption désigne la survenue d'actes malhonnêtes, illicites ou contraires à l'éthique susceptibles de porter préjudice au Groupe. La fraude recouvre tout acte visant à obtenir indûment un avantage ou à nuire au Groupe, notamment par la falsification de documents, le détournement d'actifs, la manipulation d'informations ou l'usurpation d'identité. Ces actes peuvent être commis aussi bien par des acteurs internes qu'externes. La corruption se caractérise par l'usage illégitime d'un pouvoir ou d'une influence afin d'obtenir un avantage indu, en violation d'obligations légales ou éthiques. Elle englobe notamment le trafic d'influence, les cadeaux ou avantages injustifiés et toute intervention irrégulière auprès de tiers. Ce risque est renforcé par plusieurs facteurs : - des faiblesses dans les dispositifs de contrôle interne ou de séparation des tâches ; - des processus complexes (achats, baux, transactions financières) ; - des systèmes d'information obsolètes ou insuffisamment sécurisés ; - une exposition accrue aux tentatives d'ingénierie sociale (hameçonnage, usurpation d'identité, escroqueries au virement). Une sensibilisation insuffisante des collaborateurs ou l'absence d'outils de détection adaptés concourent également à l'amplifier. Impacts La fraude et la corruption peuvent entraîner : - des pertes financières significatives affectant la rentabilité, la trésorerie, et potentiellement la valorisation du Groupe ; - des atteintes à la réputation, susceptibles de remettre en cause la confiance des preneurs, partenaires et investisseurs ; - des perturbations opérationnelles liées aux investigations, pouvant ralentir ou compromettre l'atteinte des objectifs du Groupe ; - des contrôles opérés par les autorités compétentes en la matière (notamment l'Agence française anticorruption en France) ; - des conséquences juridiques et réglementaires (poursuites, amendes, sanctions, mesures correctives), notamment au regard des exigences de la loi française « Sapin II » et des législations équivalentes dans les pays où Klépierre opère.		
Principales mesures d'atténuation		
Prévention - Mise en place, dans chaque pays, de responsables locaux de conformité et création d'un Comité éthique et conformité au niveau Groupe. - Déploiement d'un dispositif d'évaluation de l'intégrité des tiers, intégré notamment aux processus opérationnels de signature et de gestion des baux. - Élaboration et mise à jour régulière d'une cartographie des risques de corruption. - Adoption d'un Code de conduite, disponible en 10 langues, ainsi que de procédures dédiées ; diffusion régulière auprès des collaborateurs via des communications officielles du Président du Directoire, du Directeur de la conformité du Groupe et des directeurs de pays, ainsi que par une publication sur les sites internet et intranet de Klépierre. - Mise en place d'une politique d'achat Groupe définissant les exigences minimales applicables à tout achat de biens ou de services effectué par le Groupe ou pour ses mandants ; renforcement des clauses contractuelles visant à promouvoir les principes éthiques dans la conduite des affaires auprès de nos partenaires contractuels (fournisseurs, prestataires, preneurs, partenaires, etc.). - Sensibilisation régulière des collaborateurs aux risques de fraude et de corruption, notamment via des modules de formation. - Rappels réguliers aux personnes initiées concernant les obligations spécifiques qui leur incombent, incluant la confidentialité des informations privilégiées, l'interdiction de les utiliser ou de les divulguer, ainsi que le respect des périodes d'abstention prévues par le règlement (UE) n° 596/2014 (MAR). - Définition et actualisation régulière d'une politique et d'un plan de cybersécurité, assorties d'un suivi des plans d'action visant à corriger les faiblesses identifiées.		

Détection

- Maintien d'un dispositif d'alerte confidentiel, sécurisé et accessible à tous les collaborateurs et parties prenantes externes, garantissant l'anonymat ; adoption d'une procédure Groupe sur les enquêtes internes afin d'assurer rigueur, transparence et respect des délais légaux.
- Renforcement du contrôle interne de premier niveau, incluant la séparation des tâches pour les achats et les paiements, la mise en place de procédures de vérification lors de la création ou de la modification de données sensibles (coordonnées bancaires) et le contrôle de la saisie des écritures comptables.
- ① Mise en œuvre de campagnes de contrôle interne de deuxième niveau sur les processus du dispositif anti-corruption (cadeaux et invitations, conflits d'intérêts, dons, mécénat et parrainage).

Remédiation

- Tenue d'un registre des sanctions disciplinaires par les Directions des ressources humaines.
- ① Formalisation d'une procédure « Régime disciplinaire ».
- ① Renforcement du contrôle interne de troisième niveau au travers d'audits internes et externes réguliers.

● En place ① En développement

Principaux indicateurs de suivi• **Formation et sensibilisation**

- Taux de collaborateurs du Groupe ayant suivi les formations obligatoires en matière d'éthique et de conformité.
- Part des collaborateurs occupant des postes dits « exposés » ayant suivi les formations spécifiques.
- Taux de collaborateurs ayant formalisé leur adhésion au Code de conduite.

• **Signalement d'incidents**

- Nombre d'alertes reçues via le dispositif d'alerte.
- Nombre de violations avérées du Code de conduite ou des règles du Groupe.
- Nombre de sanctions disciplinaires liées à des manquements éthiques.
- Nombre d'enquêtes externes menées par des autorités réglementaires ou judiciaires en lien avec des allégations de fraude ou de corruption.

• **Contrôle des transactions et des processus**

- Nombre de cas avérés de fraude.
- Pourcentage de contrôles sur les processus financiers dont l'auto-évaluation correspond aux résultats des tests indépendants.
- Pourcentage de contrôles sur les processus financiers testés de manière indépendante et jugés satisfaisants.
- Nombre de réserves et limitations dans les rapports des auditeurs externes.

Tendances

Les risques de fraude et de corruption demeurent significatifs pour le Groupe, dans un contexte marqué par le renforcement des exigences réglementaires et par la digitalisation des opérations. Les évolutions législatives récentes, notamment la directive européenne sur la protection des lanceurs d'alerte, ainsi que les dispositifs renforcés en matière de sanctions internationales, de lutte contre le blanchiment et contre la corruption, imposent un niveau accru de transparence et de conformité. Elles nécessitent des structures de gouvernance solides et une gestion anticipée et proactive des risques.

En 2025, le risque de fraude reste élevé, en raison notamment de menaces externes persistantes, dont la fréquence et l'impact potentiel demeurent importants. Le déploiement du contrôle interne financier, la formation des collaborateurs et l'augmentation des signalements de tentatives de fraude constituent des leviers essentiels de maîtrise.

Plusieurs nouvelles actions ont été engagées en 2025 pour continuer à renforcer le niveau de contrôle de ce risque, notamment le lancement de deux modules de formation obligatoires destinés à tous les collaborateurs (*Compliance Starts With You* et *Preventing Bribery and Corruption*) et la mise à disposition de contenus spécifiques pour les collaborateurs occupant des postes dits « exposés ».

3.1.3.3.2 Conformité à l'évolution de la réglementation

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
		
Description En tant que groupe immobilier présent dans plusieurs pays européens et dont la société mère est cotée sur un marché réglementé, le Groupe est exposé à des risques de non-conformité aux réglementations applicables dans les différents pays où il opère. Outre les obligations relatives à l'urbanisme, aux autorisations d'exploitation, à la sécurité des établissements recevant du public, aux activités régies par la loi Hoguet en France et aux exigences environnementales, le Groupe doit également respecter les règles européennes et nationales notamment en matière d'abus de marché (règlement MAR – UE n° 596/2014), d'obligations de transparence financière et extra-financière (directive CSRD – UE 2022/2464), de droit de la concurrence (pratiques restrictives ou contrôle des concentrations) et de protection des données personnelles. Le non-respect de ces réglementations serait susceptible d'entraîner des sanctions administratives, civiles ou pénales, ainsi qu'un risque réputationnel. Par ailleurs, le Groupe demeure exposé au risque d'une évolution défavorable de la réglementation applicable dans les pays où il est présent, notamment de la réglementation en matière de baux commerciaux qui pourrait affecter la durée des baux, l'indexation des loyers ou encore la nature des charges pouvant être refacturées aux preneurs. Sur le plan fiscal, une partie des activités du Groupe relève du régime SIIC (sociétés d'investissements immobiliers cotées) en France, du régime SOCIMI (Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión Inmobiliaria) en Espagne et du régime SICI (Sociedade de Investimento Coletivo Imobiliária) au Portugal. Ces régimes impliquent une exonération partielle ou totale d'impôt sur les sociétés sous réserve du respect d'obligations de distribution (à l'exception du régime SICI), d'activité et de détention du capital. L'abolition de ces règles pourrait entraîner la perte de l'éligibilité au régime et une imposition des résultats correspondants. La réalisation de ces risques pourrait avoir des conséquences négatives sur la performance financière et opérationnelle du Groupe, la pluralité des juridictions dans lesquelles le Groupe opère augmentant le risque d'écarts d'interprétation, d'erreurs opérationnelles ou de divergences d'application entre pays.	Impacts Un manquement significatif aux obligations légales, réglementaires ou fiscales, ou toute évolution défavorable de ces règles, pourrait entraîner : • la perte des régimes de transparence fiscale (SIIC, SOCIMI et SICI) ; • des sanctions administratives, civiles et pénales (AMF, Autorité de la concurrence, CNIL, autorités fiscales), en cas de non-conformité aux obligations boursières, RGPD, de gouvernance ou relatives au droit de la concurrence ; • des impacts opérationnels et financiers liés au renforcement des exigences de reporting (CSRD et standards ESRS) ; • un risque d'erreur dans les analyses fiscales, juridiques ou réglementaires du fait de la multiplicité des normes applicables ; • l'augmentation des coûts de mise en conformité, notamment dans les juridictions où les règles évoluent rapidement ; • une détérioration potentielle de l'image et de la confiance des investisseurs, en cas de contentieux ou de non-respect d'une obligation légale ou réglementaire.	

Principales mesures d'atténuation

- Veille réglementaire, juridique et fiscale permanente, assurée par les équipes internes et complétée par une participation active aux organisations professionnelles (EPRA, FEI) permettant d'anticiper les évolutions applicables au secteur.
- Suivi proactif des régimes SIIC, SOCIMI et SICI par la Direction fiscale Groupe et les directeurs financiers locaux, incluant la revue régulière des conditions d'éligibilité et des discussions avec les législateurs.
- Accompagnement par des conseils externes spécialisés pour le suivi des réglementations et jurisprudences locales et européennes.
- ① Déploiement de procédures internes destinées à assurer la conformité avec les obligations légales, réglementaires et fiscales.
- ① Dispositif de contrôle interne structuré, décrit en section 3.2, incluant des contrôles réguliers des processus sensibles.
- ① Audits internes et externes visant à vérifier la cohérence entre les exigences réglementaires, les pratiques opérationnelles et les orientations stratégiques.
- Réunions régulières des comités internes (Risques, Éthique et Conformité, RGPD, Contentieux, Information privilégiée) assurant un pilotage continu des problématiques de conformité.
- Plateforme d'alerte interne sécurisée, ouverte aux collaborateurs et aux parties prenantes externes, garantissant la possibilité de signaler tout manquement potentiel.

● En place ① En développement

Principaux indicateurs de suivi

- Taux de réalisation des formations obligatoires, permettant d'évaluer le niveau de sensibilisation des équipes.
- Résultats des audits et contrôles internes, mesurant la bonne application des procédures et l'efficacité du dispositif de conformité.
- Taux de traitement des demandes d'exercice de droits (RGPD), conformément au règlement (UE) 2016/679.
- Nombre, nature et évolution des litiges ou contentieux liés à des obligations réglementaires ou fiscales, ainsi que leur impact financier potentiel.
- Suivi annuel du respect des conditions des régimes SIIC, SOCIMI et SICI.

Tendances

Le principal changement réglementaire en 2024 concerne la mise en œuvre de la directive CSRD (directive (UE) n° 2022/2464) et de ses standards techniques, qui ont exigé une adaptation significative des processus internes de collecte et de publication de données extra-financières.

Le Groupe n'anticipe pas d'autres évolutions législatives ou réglementaires susceptibles d'avoir un impact significatif sur son activité ou ses résultats.

3.1.4 Événements postérieurs à la clôture**Risques spécifiques liés au conflit au Moyen-Orient**

(Cette information ne fait pas partie du rapport de gestion arrêté par le Directoire le 13 février 2026)

Le 28 février 2026, les États-Unis et Israël ont mené une offensive militaire conjointe contre des cibles situées en République islamique d'Iran. En représailles, l'Iran a visé plusieurs pays du Golfe et perturbé la navigation dans le détroit d'Ormuz, axe stratégique pour le transit du pétrole et du gaz.

À la date du présent document, le conflit s'était étendu à l'échelle régionale (Iran, Israël, Liban, Qatar, Oman, Irak et Arabie Saoudite), sans visibilité sur sa durée ni sur son intensité future.

Bien que Klépierre n'exploite aucun centre commercial dans les pays directement concernés, l'intensification des tensions régionales est susceptible d'entraîner des perturbations sur les marchés mondiaux de l'énergie. Une hausse durable des prix du gaz et du pétrole pourrait accroître les coûts énergétiques en Europe et, par conséquent, les charges d'exploitation des centres commerciaux exploitées par le Groupe.

Par ailleurs, un environnement géopolitique dégradé pourrait générer des impacts macroéconomiques plus larges, affectant la performance financière du Groupe, ainsi qu'un renforcement des exigences réglementaires et des mesures de sûreté applicables aux établissements recevant du public. Une augmentation des primes d'assurance liées aux risques politiques ou au terrorisme ne peut également être exclue, même si ces primes sont sécurisées pour la majeure partie de 2026.

Dans ce contexte, le Groupe demeure exposé à des impacts indirects et maintient une vigilance renforcée en matière de continuité d'activité, de sûreté et de maîtrise des coûts énergétiques. À cet égard, les coûts de l'énergie sont d'ores et déjà sécurisés pour l'exercice 2026 ainsi que pour une partie de l'exercice 2027, limitant l'exposition du Groupe à court terme.

3.2 Dispositifs de maîtrise des risques

3.2.1 Dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne

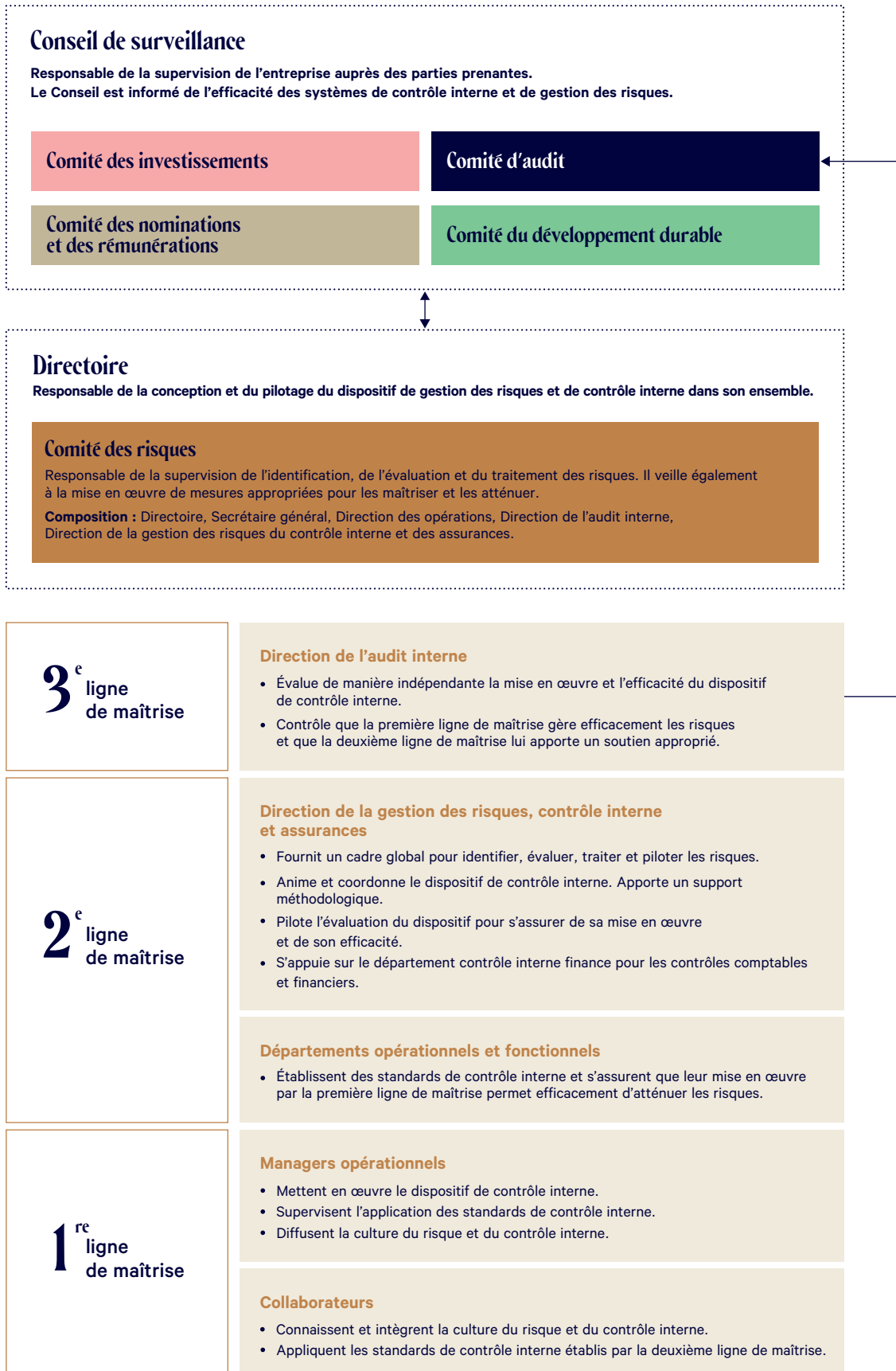
3.2.1.1 Référentiel et périmètre

Klépierre s'appuie sur le « cadre de référence » préconisé par l'Autorité des marchés financiers, inspiré du référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Ce cadre définit un ensemble de moyens, de procédures et d'actions destinés à permettre au Groupe :

- d'assurer la maîtrise et l'efficacité de ses activités ainsi qu'une utilisation efficiente de ses ressources ; et
- de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient stratégiques, opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif couvre l'ensemble des activités et des zones d'implantation du Groupe (voir chapitre 1 « Présentation du Groupe »).

3.2.1.2 Gouvernance



Instances de gouvernance

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne est mis en œuvre par le Directoire. Le Conseil de surveillance, qui exerce un contrôle permanent sur la gestion du Directoire, en assure pour sa part le suivi, notamment sur la base des travaux de ses comités spécialisés.

Conseil de surveillance	Directoire
- Exerce un contrôle permanent sur la gestion du Directoire. - Prend connaissance des risques majeurs identifiés et des mesures de maîtrise correspondantes, sur la base des travaux présentés par le Directoire et par les comités spécialisés. - Analyse les éléments relatifs au dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, tels que transmis par le Comité d'audit. - Revoit périodiquement les rapports sur les risques, le contrôle interne et l'audit interne, et formule des recommandations au Directoire. - Autorise ou surveille certaines opérations susceptibles d'avoir un impact significatif sur le profil de risques du Groupe, conformément au règlement intérieur.	- Assure la direction effective de la Société, y compris la conception, la mise en œuvre et le suivi du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. - Intègre la gestion des risques dans les processus opérationnels et décisionnels du Groupe. - Prend les décisions nécessaires concernant les risques identifiés et les mesures d'atténuation correspondantes. - Informe régulièrement le Conseil de surveillance et ses comités des incidents significatifs ou des évolutions importantes du profil de risques.

Le Conseil de surveillance s'appuie sur plusieurs comités spécialisés pour assurer la supervision du dispositif. Chaque comité examine les sujets relevant de son périmètre et rend compte régulièrement au Conseil de ses travaux, avis et recommandations :

- le **Comité d'audit** :
 - supervise le processus d'élaboration de l'information financière,
 - suit l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques (conformément au règlement intérieur du Comité d'audit),
 - examine la cartographie des risques majeurs, les dispositifs de contrôle associés et leur évolution d'un exercice à l'autre ;
- le **Comité du développement durable** :
 - analyse les risques matériels de durabilité, notamment climatiques, sociaux, éthiques ou de conformité, tels que présentés à la section 5.2.1.4 « Analyse de double matérialité » du présent document d'enregistrement universel,
 - examine l'établissement de l'information extra-financière et, de manière générale, de toute information requise par la législation en vigueur en matière de RSE,
 - identifie les interdépendances éventuelles avec les autres risques examinés par les comités spécialisés ;
- le **Comité des investissements** :
 - examine les projets d'investissement ou de désinvestissement dépassant 25 millions d'euros et apprécie les risques immobiliers, financiers, commerciaux et juridiques associés ;
- le **Comité des nominations et des rémunérations** :
 - traite des questions de gouvernance, notamment la composition du Conseil et de ses comités, la succession, les politiques de rémunération et la conformité au Code AFEP-MEDEF. À ce titre, contribue à la maîtrise du risque de gouvernance, lequel constitue une composante du risque de conformité décrit à la section 3.1.3.3.2 « Conformité à l'évolution de la réglementation ».

Une présentation complète des rôles du Conseil de surveillance, de ses comités spécialisés et du Directoire figure à la section 6.1.2 « Organes de direction et de contrôle ».

Par ailleurs, un **Comité des risques**, présidé par le Président du Directoire, a été mis en place en 2022 afin de renforcer la gouvernance des risques, d'améliorer le partage d'information sur les risques majeurs et d'assurer une allocation optimale des ressources et des responsabilités.

Ce comité comprend des membres permanents, dont les rôles figurent dans le schéma présenté ci-dessus. Des propriétaires de risques issus des départements opérationnels et fonctionnels sont invités quand nécessaire.

Ce comité des risques se réunit au moins trois fois par an afin :

- de valider et suivre la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne ;
- d'identifier les risques majeurs, les hiérarchiser et suivre leur évolution ; il valide à ce titre la cartographie des risques majeurs du Groupe ;
- d'examiner et de valider les plans d'action proposés par les propriétaires de risques, et suivre leur exécution ; et
- d'analyser les risques nouveaux ou émergents signalés par les entités opérationnelles.

3.2.1.3 Cadre et organisation de la gestion des risques et du contrôle interne

Klépierre s'appuie sur **deux dispositifs essentiels** pour assurer la maîtrise de ses activités et la pérennité de sa performance : **la gestion des risques et le contrôle interne**. Leur objectif est d'anticiper et de réduire les risques significatifs, de garantir la conformité aux exigences légales et internes, et de fiabiliser les informations financières et extra-financières. Ces mécanismes contribuent à sécuriser la prise de décision, à soutenir les objectifs stratégiques et à renforcer la confiance des parties prenantes.

Prérequis d'efficacité

L'efficacité de ces dispositifs repose sur des fondations solides :

- des objectifs stratégiques et financiers clairement définis ;
- des règles de conduite rigoureuses et partagées ;
- l'engagement des équipes ;
- l'intervention de comités spécialisés ;
- une coordination étroite entre les instances de gouvernance.

Principes et moyens

Le dispositif repose sur :

- un référentiel formalisant les principaux processus liés aux activités de Klépierre ;
- des procédures couvrant l'ensemble des activités opérationnelles et financières ;

- des responsabilités clairement établies, avec séparation stricte des tâches et délégations formalisées ;
- une prise de décision collégiale pour les opérations stratégiques (acquisition, cession, développement, commercialisation) ;
- des compétences internes, des ressources et un système d'information adaptés ;
- un dispositif d'évaluation des performances par rapport aux objectifs fixés ;
- une diffusion régulière de l'information interne pour une action pertinente et éclairée.

Socle éthique et conformité

Le dispositif éthique et conformité du Groupe – incluant le Code de conduite, les formations et les canaux de signalement – constitue un socle fondamental (voir section 3.2.2 « Dispositif de conformité et d'éthique des affaires »). Il instaure une culture d'intégrité et renforce le contrôle interne en :

- limitant les risques de comportements non conformes ;
- favorisant le respect des procédures et politiques internes ;
- servant de protection en cas de défaillance des contrôles.

Définitions, objectifs et rôles

Le tableau suivant détaille la définition et les objectifs de chacun de ces dispositifs, afin de préciser leur rôle dans la gouvernance et la maîtrise des risques du Groupe.

	Gestion des risques	Contrôle interne
Définition	Le dispositif de gestion des risques de Klépierre comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés à ses caractéristiques. Ce dispositif vise à permettre aux dirigeants, sinon de faire disparaître ces risques, de les maintenir à un niveau acceptable pour le Groupe.	Le contrôle interne est un dispositif défini et mis en œuvre sous la responsabilité du Directoire. Il contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources. Il vise également à prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs du Groupe, qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs.
Objectifs	La gestion des risques vise plus particulièrement à : • créer et préserver la valeur, la réputation et les actifs du Groupe, tout en soutenant ses priorités stratégiques et dans le respect des personnes et de l'environnement ; • sécuriser la prise de décision et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte de ses objectifs en cohérence avec les valeurs du Groupe.	Le contrôle interne vise plus particulièrement à : • assurer la conformité aux lois et règlements applicables ainsi qu'aux règles et procédures internes de Klépierre ; • fiabiliser les données financières et extra-financières, ainsi que l'ensemble des informations publiées par le Groupe.
Rôles	• Direction des risques, du contrôle interne et des assurances : coordonne la cartographie des risques, pilote leur traitement et gère les programmes d'assurance pour transférer les conséquences financières des risques résiduels. • Directions fonctionnelles et opérationnelles : gèrent au quotidien les risques liés à leurs activités. • Propriétaires de risques : élaborent et suivent les plans d'action, veillent à la mise en place de mesures de contrôle et rendent compte régulièrement au Comité des risques. • Direction de l'audit interne : réalise des évaluations indépendantes pour identifier les faiblesses dans la maîtrise des risques et propose des améliorations.	• Direction des risques, du contrôle interne et des assurances : conçoit et déploie les dispositifs de contrôle interne en lien avec les autres acteurs de la deuxième ligne de maîtrise. • Direction financière (incluant le département du contrôle interne financier) : assure la conformité et la fiabilité des informations financières, veille à l'application des contrôles et participe à la prévention de la fraude. • Directions fonctionnelles et opérationnelles : définissent et mettent en œuvre les procédures et contrôles liés à leurs processus, veillent à leur respect et à leur efficacité. • Direction de l'audit interne : identifie les lacunes dans l'application des contrôles et recommande des actions correctives.

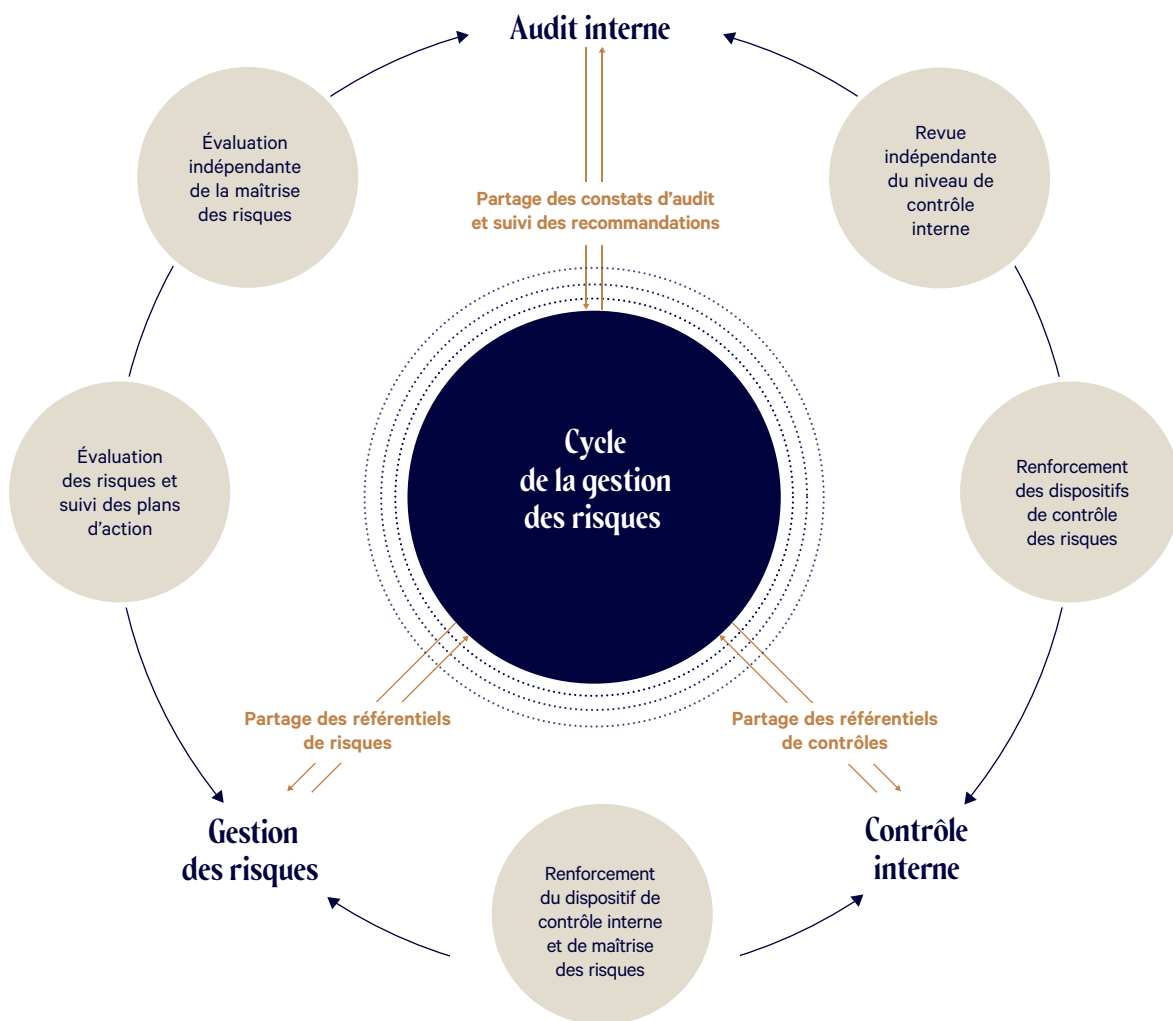
Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne repose sur une structure intégrée :

- la Direction des risques, du contrôle interne et des assurances, est rattachée au Secrétaire général du Groupe ;
- la fonction Conformité, cogérée par la Direction des risques, du contrôle interne et des assurances et par la Direction juridique, est sous la responsabilité du Secrétaire général du Groupe ;
- la Direction financière (incluant le département du contrôle interne financier) est rattachée au Directeur financier, membre du Directoire ;

- la Direction de l'audit interne, indépendante, est en lien avec le Comité d'audit ;

- les directions fonctionnelles (ex. : systèmes d'information, ressources humaines) et les directions opérationnelles (ex. : commercialisation, asset management, sûreté-sécurité, achats), dont rattachées à leurs départements respectifs.

Ces acteurs interconnectés, sous la coordination du Comité des risques et des directions centrales, forment un système intégré garantissant la maîtrise, l'efficacité et la résilience des dispositifs.



3.2.1.4 Méthodologie de gestion des risques

La gestion des risques suit quatre étapes principales : identification, analyse et évaluation, traitement, et pilotage de l'évolution des risques.

Identification des risques

La gestion des risques auxquels Klépierre est exposée mobilise l'ensemble des fonctions et des départements du Groupe. Les équipes contribuent au processus d'identification des risques au moyen d'entretiens individuels ou collectifs menés par domaine d'expertise. Cette démarche permet d'intégrer leur connaissance opérationnelle ainsi que leur appréciation des risques associés aux activités actuelles et à celles susceptibles d'être développées.

Parallèlement, la Direction des risques, du contrôle interne et des assurances du Groupe assure une veille régulière de l'environnement interne et externe de Klépierre, afin d'identifier et d'anticiper les risques émergents susceptibles d'affecter le Groupe.

Analyse et évaluation des risques

Pour chaque exercice de cartographie, qu'il soit conduit au niveau du Groupe, par thématique ou par zone géographique, un panel de contributeurs internes est sélectionné en fonction de leur capacité à évaluer les risques concernés. Leur analyse repose sur l'examen de la probabilité d'occurrence et des impacts potentiels du risque, qu'ils soient opérationnels, financiers, juridiques ou réputationnels. Cette première étape permet de déterminer, pour chaque risque, un niveau d'exposition brute, également désigné comme la « criticité inhérente ».

Dans un second temps, les équipes apprécient l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques existants afin d'établir le niveau d'exposition nette, ou « criticité résiduelle ».

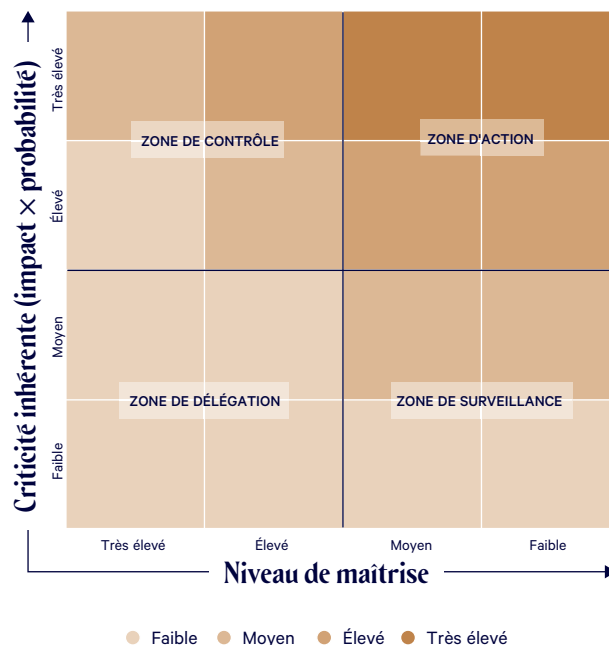
Les risques nets sont ensuite hiérarchisés, et une liste de risques considérés comme majeurs est arrêtée au regard de l'appétence au risque de l'équipe de direction.

Traitement des risques

Pour chaque risque majeur, des propriétaires de risque sont désignés. Ils sont chargés d'élaborer des plans de remédiation spécifiques et d'en suivre leur mise en œuvre. Au regard de la criticité résiduelle, les stratégies de traitement des risques sont définies selon les principes suivants :

- **risques en zone d'action** : mise en œuvre de plans d'atténuation visant à réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact d'un risque, tout en renforçant les processus et dispositifs de contrôle existants afin de converger vers la zone de contrôle ;
- **risques en zone de contrôle** : maintien du niveau de maîtrise du risque et réalisation de contrôles ou d'audits, internes ou externes, afin de confirmer l'efficacité des dispositifs en place ;

- **risques en zone de délégation** : maintien du niveau de maîtrise du risque, aucune action supplémentaire n'étant jugée nécessaire au-delà des contrôles courants ; et
- **risques en zone de surveillance** : actions de veille ou de suivi du risque destinés à s'assurer que sa sévérité (probabilité d'occurrence ou impact) n'augmente pas.



La couleur traduit le niveau de criticité résiduelle, résultant du croisement entre la criticité inhérente (impact × probabilité) et le niveau de maîtrise.

Pilotage des risques

Des sessions de travail sont organisées tout au long de l'année pour revoir les risques majeurs, suivre le déploiement et l'avancement des plans d'action, apprécier l'efficacité des mesures de maîtrise et identifier d'éventuels nouveaux risques. Cette revue régulière offre une vision actualisée de l'environnement des risques de Klépierre et permet, le cas échéant, d'ajuster les plans d'action ainsi que le programme d'audit interne de l'exercice suivant.

La cartographie des risques du Groupe est réexaminée annuellement en Comité des risques, puis en Comité d'audit.

Cette méthodologie a été progressivement déclinée au niveau de certains départements (sécurité-sûreté, ressources humaines, achats, etc.) ainsi que sur des thématiques spécifiques (cybersécurité, corruption, droits humains, etc.) afin de gérer les risques au plus près des réalités opérationnelles du Groupe.

3.2.1.5 Organisation et contrôle de l'information comptable et financière

Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

Le processus de production des états financiers s'appuie sur :

- des procédures formalisées encadrant les travaux de clôture et de consolidation des comptes, selon un calendrier commun à l'ensemble des sociétés consolidées ;
- la valorisation semestrielle des actifs détenus par le groupe Klépierre par des experts indépendants ;
- une documentation détaillée des impacts comptables et financiers des opérations significatives réalisées au cours de l'exercice ;
- la prise en compte des évolutions comptables, normatives et réglementaires.

L'utilisation du progiciel de gestion SAP permet de normaliser, de centraliser et d'automatiser l'enregistrement des opérations comptables, assurant ainsi une intégration fiable et cohérente des données financières. Les travaux comptables sont réalisés par la Direction financière de chaque pays où le groupe Klépierre est présent.

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, des autorisations ainsi que des instructions relatives à la justification et à la documentation des écritures comptables.

La consolidation des comptes est effectuée par la Direction de la consolidation qui opère des contrôles à chaque arrêté trimestriel, dont notamment :

- l'analyse des variations de périmètre de consolidation ;
- la justification des capitaux propres ;
- l'analyse des mouvements bilanciaux et leur cohérence avec le compte de résultat.

Contrôle interne financier

Des points de contrôle ont été identifiés par le contrôle interne financier sur les différents processus financiers du Groupe, dont l'application est de la responsabilité des Directions financières dans chaque pays.

En particulier, la certification des données financières de chaque filiale préparée semestriellement repose sur un outil déployé dans toutes les filiales du Groupe qui centralise une série de mécanismes de validation. Les directeurs financiers de chaque territoire certifient la fiabilité des données et le bon fonctionnement des contrôles comptables de base.

Le contrôle interne financier accompagne les directions financières des pays dans la mise en conformité avec ces procédures. Des contrôles de second niveau sont effectués pour s'assurer du bon fonctionnement de l'environnement de contrôle interne au sein du Groupe, en veillant au respect des procédures établies.

Ce processus participe au pilotage d'ensemble du contrôle interne financier au sein du Groupe. Il donne également au responsable de l'élaboration et de la qualité des états financiers consolidés du Groupe, le niveau d'assurance requis quant à la fiabilité des états financiers de chaque entité.

Performance financière

Le département en charge de la performance financière du Groupe veille à la fiabilité et à la cohérence des informations économiques et financières utilisées pour le pilotage. Il contrôle la conformité des *reportings* aux normes internes et réglementaires, analyse les écarts significatifs et propose des actions correctives. Il supervise également les processus budgétaires et de prévision afin de garantir la qualité des hypothèses et des indicateurs de performance.

Communication financière

Klépierre veille à respecter les procédures définies par l'AMF en matière de communication financière et s'attache à fournir des informations exactes, précises et sincères à la communauté financière, tant en matière de stratégie que de performances financières ou opérationnelles. En outre, afin de respecter les meilleures pratiques sectorielles et assurer la comparabilité des indicateurs entre les différentes sociétés, Klépierre s'appuie sur les règles définies par l'EPRA (*European Public Real Estate Association*) en matière de *reporting*. Enfin, la Direction de la communication financière et des relations investisseurs garantit la diffusion effective et intégrale des informations réglementées qu'elle publie, en utilisant les canaux de distribution certifiés par l'AMF (*wire*) et en les mettant à la disposition de tous sur son site internet.

Les communications financières relatives aux résultats financiers sont élaborées en lien avec l'ensemble des Directions concernées et font l'objet d'une revue par les membres du Directoire ainsi que d'un contrôle de la part des Commissaires aux comptes. Leur contenu est également soumis au Conseil de surveillance après revue par le Comité d'audit.

La Direction de la communication financière et des relations investisseurs intègre notamment les activités suivantes qui font l'objet d'un contrôle et d'une validation stricts :

- élaboration des communiqués de presse pour les résultats annuels et semestriels ainsi que pour les activités du 1^{er} trimestre et des neuf premiers mois de chaque année ;
- supervision du document d'enregistrement universel et du rapport financier semestriel et rédaction de certains chapitres ;
- réalisation de présentations investisseurs ;
- relations avec les analystes financiers et les investisseurs (conférences téléphoniques, *roadshows*, conférences, etc.) ; et
- participation à l'organisation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

3.2.1.6 Contrôles transverses

Délégations de pouvoirs

Les délégations de pouvoirs sont un outil essentiel pour la bonne gouvernance du Groupe, permettant de garantir une gestion efficace et conforme à la réglementation. Elles désignent en cascade depuis les membres du Directoire, les personnes habilitées à prendre des décisions au nom du Groupe dans des domaines spécifiques, tout en maintenant un contrôle et une supervision centralisés pour s'assurer de la conformité des actions menées. Ces délégations sont formalisées par des actes écrits qui précisent les limites des pouvoirs accordés, les conditions dans lesquelles ceux-ci peuvent être exercés et les responsabilités attachées à chaque délégation.

Le processus de délégation repose sur des principes de transparence et de clarté, afin d'éviter toute ambiguïté sur les responsabilités de chaque collaborateur ou manager. Les délégations sont périodiquement réévaluées pour s'assurer de leur pertinence et de leur adéquation avec l'évolution des enjeux internes et externes. Les critères de compétence et d'expérience sont également pris en compte lors de l'attribution des délégations afin de garantir que les personnes désignées disposent des connaissances et des capacités nécessaires pour exercer ces pouvoirs de manière appropriée.

Afin que chaque collaborateur ayant une délégation puisse bien comprendre les attentes, les limites de son rôle, ainsi que les obligations légales et éthiques qui en découlent, des formations sont offertes qui garantissent une bonne application du dispositif à tous les niveaux de l'organisation.

Ainsi, le système de délégations de pouvoirs permet de gérer efficacement l'attribution des responsabilités et la prise de décision, de manière flexible et réactive, tout en assurant un contrôle total des risques et une conformité continue aux règles légales et internes.

Systèmes d'information et cybersécurité

Le système d'information de Klépierre est conçu pour garantir des méthodes de travail et des processus communs à toutes les entités du Groupe et pour simplifier le partage des données entre les différents métiers, tout en s'appuyant sur une infrastructure robuste (double *data center* et *cloud*) et sécurisée qui assure la continuité des services applicatifs et informatiques.

Les projets informatiques et les opérations de maintenance sont conçus et réalisés de manière à garantir :

- la sécurité et la confidentialité suivant le modèle de « confiance zéro » (modèle de sécurité informatique qui repose sur l'idée qu'aucun utilisateur, appareil ou réseau interne ne doit être automatiquement considéré comme fiable, même si celui-ci est à l'intérieur du périmètre du réseau de l'organisation) ;

- la fiabilité et l'intégrité des données ;
- une disponibilité opérationnelle 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- la traçabilité des accès, le suivi des indicateurs techniques et fonctionnels, les processus de livraison et le cloisonnement des tâches ; et
- la sensibilisation des collaborateurs.

Les activités opérationnelles et administratives de Klépierre sont soutenues par des applications spécifiques et partagées à l'échelle du Groupe, telles que notamment :

- SAP, le progiciel de gestion pour les activités financières, immobilières et de gestion locative ;
- Atlas, une application dédiée à l'approbation et la gestion des baux ;
- Komply, une application qui veille à la conformité réglementaire et opérationnelle des centres commerciaux et la bonne gestion de la sûreté et de la sécurité ;
- Klub ! , une application dédiée à la relation avec les clients locataires dans les centres commerciaux, permettant notamment la déclaration de leur chiffre d'affaires ;
- une plateforme de partage de données à l'échelle du Groupe (basée sur SAP BW et Microsoft Azure/PowerBI) qui permet la visualisation et l'analyse de données ainsi que la production de rapports financiers et opérationnels ; et
- une plateforme bancaire à l'échelle du Groupe, qui fournit un processus de paiement sécurisé commun.

Ces solutions technologiques permettent de s'assurer de la continuité des activités, la définition et la consolidation des données dans l'ensemble du Groupe, le partage du *reporting*, depuis les activités locales jusqu'au siège et facilitent les contrôles opérationnels.

Les applications du cœur du système d'information de Klépierre (SAP et outils connexes) soutiennent également les contrôles comptables internes du Groupe par le biais de règles de séparation des tâches, réévaluées régulièrement et directement intégrées dans les définitions de poste et le périmètre géographique de chaque utilisateur.

Parce qu'elle contribue fortement à la continuité des activités et à la protection des données, la cybersécurité est considérée comme un élément clé de la conception et du fonctionnement du système d'information du Groupe. La définition de la politique de cybersécurité de Klépierre est fondée sur les principes suivants :

- une gouvernance transversale forte impliquant la Direction des systèmes d'information, la Direction de la gestion des risques, la Direction juridique, la Direction de l'audit interne et une équipe dédiée à la cybersécurité ;
- la sécurité dès la conception du projet jusqu'au déploiement de la solution, grâce à l'utilisation d'un cadre de directives et de politiques, ainsi qu'à la conformité et à l'expertise des équipes et des fournisseurs ;
- la prévention et la sensibilisation continues des collaborateurs en matière de protection des données personnelles conformément au règlement général sur la protection des données (RGPD) et des services de sécurité pour assurer une formation et une communication efficaces ;
- la mise à jour et la sécurisation en continu du système d'information, à travers des contrôles et des politiques de suivi ;
- l'utilisation de mécanismes de protection et de cloisonnement des systèmes avec des privilèges d'accès définis au minimum du besoin pour les collaborateurs, services et applications ainsi que l'implémentation de technologie *Endpoint Detection Response*, le filtrage des accès internet et la protection de la messagerie permettant un blocage des menaces à la source avec une capacité d'intervention 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- des audits réguliers de l'infrastructure et des applications par des experts externes et la Direction de l'audit interne ;
- des mécanismes de détection des incidents en amélioration constante, fréquemment audités par des professionnels qualifiés, qui s'appuient sur un cadre de procédures de gestion des incidents de sécurité et des crises en conformité avec le RGPD ; et
- des dispositifs de redondance des systèmes.

3.2.2 Dispositif de conformité et d'éthique des affaires

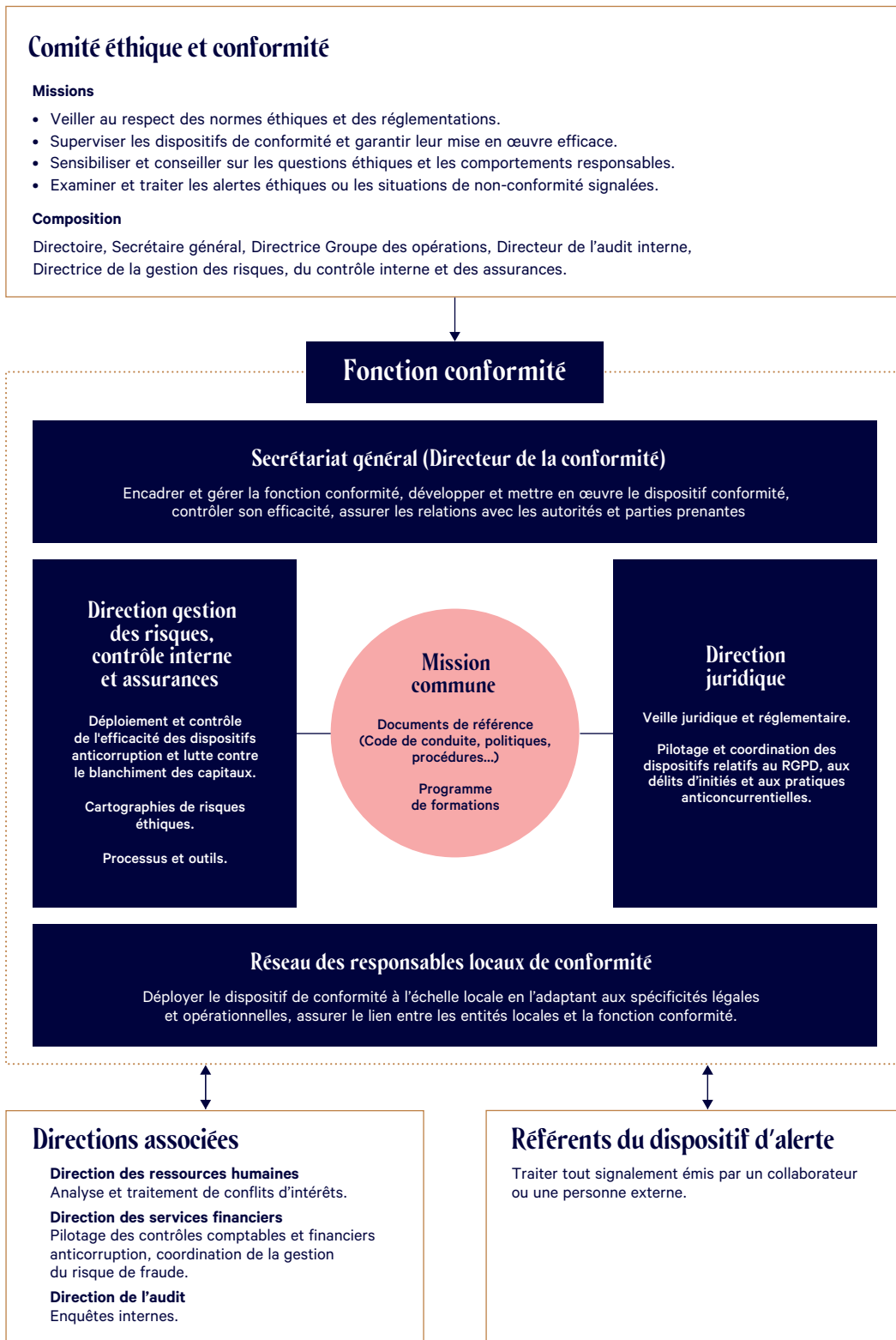
3.2.2.1 Engagement du Groupe

Adopter des principes éthiques clairs contribue à responsabiliser les collaborateurs dans leurs activités quotidiennes, en renforçant une culture de confiance, d'intégrité et de respect au sein du Groupe et avec toutes ses parties prenantes.

Le Groupe s'engage à respecter ses valeurs dans l'ensemble de ses activités, y compris dans les relations avec ses collaborateurs et parties prenantes. Le Code de conduite et la Charte des achats responsables définissent un ensemble d'engagements en matière d'éthique et de conformité pour l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

Le Code de conduite est complété par un ensemble de documents internes rédigés dans un but notamment préventif et destinés à s'assurer que les engagements du Groupe sont respectés (ex. : Charte diversité, équité et inclusion, protocoles de santé et de sécurité, procédures anticorruption, voir section 3.2.2.3 « Mesures de conformité » ci-après).

3.2.2.2 Organisation de la fonction de conformité et d'éthique des affaires



La fonction de conformité du Groupe a été réorganisée en 2021. Les rôles et responsabilités au sein de celle-ci ont été clarifiés et renforcés :

- le Secrétaire général assure la fonction de Directeur de la conformité et, à ce titre, est responsable de coordonner l'ensemble du dispositif de gestion de l'éthique et de la conformité (définition du périmètre de ce dispositif au sein du Groupe, objectifs et priorités, suivi et contrôle) ; et
- pour assurer ses missions au sein de la fonction de conformité, le Directeur de la conformité s'appuie sur la Direction des risques, du contrôle interne et des assurances et la Direction juridique Groupe, dont les missions spécifiques en matière d'éthique et de conformité sont détaillées ci-dessus.

Un Comité éthique et conformité a été créé en 2022 pour veiller à la bonne mise en œuvre du dispositif éthique et conformité et pour rendre un avis sur les situations particulières qui lui sont présentées, par exemple en matière d'intégrité des tiers avec lesquels Klépierre envisage d'être en relation d'affaires. Il est constitué des membres précités. Il se réunit *a minima* deux fois par an et, si nécessaire, de manière ponctuelle pour statuer sur des situations sensibles nécessitant des arbitrages.

3.2.2.3 Mesures de conformité

La conformité est un domaine vaste dont les contours sont essentiels à définir. Afin de protéger ses activités et renforcer la confiance de ses parties prenantes, le Groupe a identifié des domaines clés de conformité et met en place des mesures pour répondre aux exigences réglementaires et éthiques qui s'y appliquent.

Lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Conformément aux lois et règlements en vigueur (notamment la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin II ») et aux recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA), le programme de conformité anticorruption de Klépierre s'appuie sur :

- un engagement de tolérance zéro en matière de corruption et de trafic d'influence, formalisé dans le Code de conduite disponible pour tous les collaborateurs dans la langue locale de chaque pays d'implantation du Groupe. Ce code est accessible sur le site intranet et publiquement sur le site internet de Klépierre. Des politiques et des procédures ont été mises en place pour préciser les règles et les principes énoncés dans le Code que les collaborateurs doivent respecter. Les thématiques traitées sont notamment les suivantes :
 - cadeaux, invitations et repas d'affaires,
 - conflits d'intérêts potentiels ou réels,
 - opérations de dons, parrainages et mécénat, et
 - actions de représentations d'intérêts.

Ces procédures s'appuient sur des outils et des formulaires automatisés qui facilitent la soumission de déclarations par les collaborateurs et la réalisation d'actions de contrôle interne par les responsables conformité ou tout autre responsable désigné ;

Afin de garantir un déploiement adéquat dans l'ensemble du Groupe, les responsabilités suivantes sont confiées aux responsables locaux de conformité :

- l'application des règles d'éthique des affaires du Groupe tout en veillant au respect de la législation locale ;
- l'identification et le signalement des risques liés à l'éthique et à la conformité ;
- la proposition et la mise en œuvre de mesures de prévention (par exemple, la formation) ; et
- l'identification des violations potentielles de l'éthique et de la conformité et des sanctions associées.

- une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- la mise en place d'un processus KYBP (*Know Your Business Partner*), comprenant un ensemble d'outils informatiques dédiés, pour évaluer l'intégrité des prospects et des partenaires commerciaux et prendre des décisions appropriées en fonction du risque. Ce processus permet de vérifier les sanctions, les condamnations, les personnes politiquement exposées et les articles de presse défavorables. Il facilite également l'identification des bénéficiaires effectifs, des dirigeants et des actionnaires, et s'inscrit dans un ensemble plus large de règles visant à garantir la transparence et l'absence de conflits d'intérêts lors de la conclusion de contrats avec des tiers ;
- des contrôles comptables anticorruption ;
- un programme de formation anticorruption obligatoire pour tous les collaborateurs de Klépierre, afin de renforcer la démarche interne de lutte contre la corruption, et de continuer à sensibiliser les parties prenantes internes ;
- un cadre disciplinaire explicitant le processus suivi pour la prise de décision en matière de sanctions et décrivant les conséquences encourues par les collaborateurs en cas d'infraction ; et
- un système d'alerte, conforme aux exigences légales les plus récentes et aux meilleures pratiques, ouvert à tous, tant en interne qu'en externe. Ce système permet de signaler, de façon anonyme et confidentielle, les violations des lois nationales et internationales, ou les manquements au Code de conduite. Il est disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 par le biais d'une plateforme en ligne hébergée et gérée par un prestataire externe spécialisé.

Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

Le dispositif de prévention du blanchiment de capitaux de Klépierre repose notamment sur les éléments suivants :

- la cartographie globale des risques du Groupe ainsi que la cartographie des risques de corruption ;
- la procédure d'évaluation de l'intégrité des tiers du Groupe, qui repose sur une approche fondée sur les risques ;
- la désignation d'un référent interne habilité à signaler les transactions financières suspectes à Tracfin, le service de renseignement français chargé de la lutte contre les circuits financiers clandestins, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;
- la vérification systématique de la certification de l'origine des fonds par des professionnels agréés pour les transferts d'actifs ou d'actions ; et
- la formation et la sensibilisation des collaborateurs les plus exposés à ces risques.

Lutte contre la fraude et les malversations financières

À l'instar de toute entreprise, le Groupe est exposé à différents types d'actes répréhensibles :

- fraude (usurpation d'identité, fraude aux faux fournisseurs, etc.) ;
- détournement de fonds dans le cadre des activités (falsification de documents, par exemple) ; et
- délit d'initiés (pour de plus amples informations sur ce risque et sur notre Charte de déontologie boursière, voir section 7.1.2.4 « Prévention des délits d'initié/déontologie boursière »).

Pour répondre à ce risque multifacette en constante évolution, Klépierre a intensifié sa vigilance et renforcé les procédures internes et les campagnes de sensibilisation. Une Charte de déontologie boursière a été rédigée dans un but préventif et pédagogique auprès des collaborateurs.

Le principe de la séparation des tâches est appliqué aux processus d'achat et de paiement et des règles spécifiques doivent être respectées pour les domaines sensibles (comptes bancaires, coordonnées bancaires des fournisseurs, signataires des paiements).

Une sensibilisation au risque de fraude est effectuée régulièrement par le biais de formations lors des réunions organisées par le Directeur financier, de communications par e-mail et de formations en ligne dédiées. Les tentatives de fraude externe sont systématiquement partagées avec les collaborateurs les plus exposés afin de leur fournir des informations sur la manière dont la tentative de fraude a été menée et de leur rappeler les meilleures pratiques pour détecter et déjouer les attaques. Des campagnes de simulation d'hameçonnage à l'échelle du Groupe sont également organisées chaque année par la Direction des systèmes d'information afin de sensibiliser les collaborateurs.

Les fraudes ou tentatives de fraude peuvent être signalées via la plateforme de signalement de Klépierre. Elles donnent lieu à des enquêtes internes.

Pour de plus amples informations, se reporter à la section sur le risque de fraude et de corruption (voir section 3.1.3.3.1 « Fraude et corruption »).

Protection des données personnelles

Dans le cadre de leurs activités, les entités du Groupe peuvent traiter les données personnelles collectées auprès de tiers, soit en tant que responsables de traitement soit en tant que sous-traitants au sens du règlement général à la protection des données. (RGPD). Le Groupe s'efforce de collecter des données personnelles adéquates, pertinentes et limitées au strict nécessaire au regard des finalités spécifiques et explicites pour lesquelles elles sont traitées, et de préserver la confidentialité et la sécurité de ces données, en coordination avec la Direction des systèmes d'information et les équipes opérationnelles concernées. À cet égard, chaque entité du Groupe évalue et cartographie régulièrement le traitement des données à caractère personnel afin d'évaluer sa conformité aux réglementations en vigueur et en particulier au RGPD et tient un registre des traitements mis à jour en continu des nouveaux traitements et régulièrement contrôlé pour s'assurer de sa conformité.

Un système interne a été établi pour les questions relatives à la collecte, à l'utilisation et à la protection des données personnelles. Il comprend diverses chartes internes dédiées et régulièrement actualisées, dont certaines sont disponibles depuis les sites intranet et internet de Klépierre (Charte sur la protection des données et Charte sur les données personnelles des collaborateurs), un ensemble de procédures régulièrement révisées, un registre des incidents et un cadre de dispositions adaptées pour assurer la conformité dans un environnement juridique et réglementaire en constante évolution. Des audits réguliers sont menés tant en interne, par des prestataires externes en vue de s'assurer du niveau de conformité du Groupe, qu'auprès de nos prestataires agissant en qualité de sous-traitants.

Les équipes du Groupe contrôlent régulièrement l'application effective de ce système et assistent les équipes opérationnelles dans la mise en œuvre des projets par une approche « protection des données dès la conception » ou « protection des données par défaut ».

Le délégué à la protection des données (*Data Protection Officer*, ou DPO), nommé par le Groupe pour la France, est certifié et enregistré auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Depuis le siège français, le DPO anime l'ensemble des correspondants locaux en charge de la protection des données personnelles nommés dans les autres pays d'implantation du Groupe. Ensemble, ils assurent une veille juridique et opérationnelle et assistent les équipes locales dans l'application du RGPD, garantissant le plus haut niveau de conformité au sein du Groupe.

Par ailleurs, le Comité RGPD du Groupe recense les mesures existantes, à renforcer ou à introduire pour respecter la réglementation, détermine les ressources affectées et les personnes responsables de la mise en œuvre de ces mesures. Ses membres comprennent le Secrétaire général du Groupe, la Directrice juridique, la Directrice de la gestion des risques, du contrôle interne et des assurances et le Directeur informatique du Groupe (ainsi que toute autre personne invitée en relation avec des points spécifiques de l'ordre du jour).

Klépierre consacre également des ressources à la sensibilisation et à la formation à la gestion des données personnelles. Tous les collaborateurs doivent suivre des modules de formation en ligne sur la cybersécurité et les données personnelles. Les collaborateurs de la plupart des départements exposés doivent suivre des formations personnalisées supplémentaires.

3.2.3 Assurances

La politique du Groupe est de souscrire des programmes d'assurance couvrant l'ensemble des activités et des filiales. Ces programmes sont pilotés par la Direction des risques, du contrôle interne et des assurances du Groupe. La centralisation de la souscription des programmes d'assurance permet de garantir une cohérence des risques transférés et des couvertures achetées. Elle facilite également l'optimisation des coûts d'assurance. Une attention particulière est portée aux dispositions contractuelles ou légales spécifiques à certains pays qui sont relevées par les correspondants assurance du Groupe ou le réseau international du courtier. La stratégie de Klépierre vise à transférer ses risques à des assureurs dont la solvabilité et la capacité de gestion (production et sinistres) répondent de manière optimale aux exigences du Groupe en termes de ratio protection/coût.

Klépierre place ses principales polices d'assurance par l'intermédiaire de deux courtiers. Le premier intervient sur les assurances propres au patrimoine immobilier du Groupe et pilote toute la coordination internationale des programmes. Le second gère les autres polices, notamment celles des risques d'entreprise et des lignes financières.

En 2025, le montant des primes versées pour les principales polices d'assurance du Groupe (à l'exclusion de celles liées à l'assurance construction souscrite pour chaque projet) s'est élevé à environ 12,3 millions d'euros.

Les principaux risques pour lesquels Klépierre a souscrit une assurance sont détaillés dans les sections ci-après.

3.2.3.1 Assurances des dommages aux biens et responsabilités associées au patrimoine immobilier

Klépierre bénéficie d'un programme d'assurances Groupe qui couvre les dommages causés à son patrimoine immobilier, notamment par des événements naturels ou des actes de terrorisme. Les actifs immobiliers du Groupe sont assurés à hauteur de leur valeur à neuf, avec une couverture étendue aux « pertes indirectes » et aux « pertes de loyers » (jusqu'à 36 mois).

Outre les dispositifs d'assurances légaux propres à chaque pays en matière de catastrophes naturelles, les actifs de Klépierre bénéficient de garanties couvrant les dommages liés aux événements naturels tels que les mouvements du sol, tempêtes, et inondations. Il s'agit de garanties significatives, dans la limite des capacités du marché.

La valeur des actifs du Groupe est révisée chaque année pour les besoins d'assurance. Elle est établie par des experts indépendants sur la base de la valeur à neuf.

Les limitations de garanties contractuelles des polices souscrites sont toutes adaptées aux caractéristiques et à la valeur du portefeuille assuré. En outre, le Groupe bénéficie chaque année des conseils et de l'assistance des services ingénierie et prévention de ses assureurs. Klépierre s'efforce de respecter les recommandations de ses assureurs et maintient ainsi son patrimoine dans un état constant de sécurité au regard notamment des risques d'incendie.

3.2.3.2 Assurances construction

Klépierre souscrit une assurance « tous risques construction » pour ses projets de restructuration, construction, extension et rénovation immobilière. Pendant la période de construction, la garantie décennale, en France, assure la responsabilité post-livraison et la responsabilité

civile du maître d'ouvrage ou du promoteur. Elle vise à sécuriser financièrement ses opérations d'aménagement à tous les niveaux, c'est-à-dire aussi bien pendant la construction qu'après la livraison.

3.2.3.3 Assurance de responsabilité civile

Le Groupe est assuré contre les conséquences financières de tout litige ou réclamation découlant de dommages corporels ou matériels, ou de pertes financières, subis par des tiers et imputables à une faute dans l'exercice des activités de Klépierre, à une faute professionnelle d'un salarié ou à une prestation défectueuse. Les polices offrent un niveau de couverture élevé adapté au périmètre du portefeuille de Klépierre et aux activités exercées.

Klépierre bénéficie également d'une couverture pour les dommages causés aux tiers en cas de pollution, qu'elle soit graduelle ou accidentelle, ainsi que pour les atteintes à la biodiversité résultant de ses activités. Cette assurance inclut la prise en charge des frais engagés pour les opérations de nettoyage sur site visant à neutraliser ou éliminer un risque environnemental.

3.2.3.4 Autres risques assurés

Le Groupe a également souscrit les assurances requises pour couvrir notamment :

- la vie professionnelle des collaborateurs et des membres du Directoire, garantissant le versement d'une indemnité en cas d'accident ; et

- la responsabilité civile des mandataires sociaux (RCMS) pour l'ensemble des dirigeants du Groupe.

3.2.4 Audits

Le Groupe est audité par des professionnels externes et internes chargés de détecter toute violation des lois et règlements en vigueur ainsi que des procédures internes du Groupe.

3.2.4.1 Audits internes

Direction de l'Audit Interne

La Direction de l'audit interne a pour mission d'améliorer la maîtrise des risques de Klépierre en apportant une assurance raisonnable, des recommandations et des analyses objectives, basées sur l'évaluation de la robustesse des contrôles en place au sein du Groupe pour toutes ses zones géographiques et activités. La Direction de l'audit interne vise aussi à apporter une valeur ajoutée et à améliorer les activités de l'organisation.

Pour ce faire, la Direction de l'audit interne évalue l'efficacité des processus de gestion, de contrôle et de gouvernance des risques. Elle renforce le processus par la mise en œuvre de son plan d'audit, qui est élaboré à partir d'une approche fondée sur les risques et intègre également les priorités du Directoire et du Comité d'audit.

La Charte d'audit interne de Klépierre définit les rôles et responsabilités relatifs à la fonction d'audit. Le Manuel d'audit interne complète la Charte et précise le fonctionnement et le mode opératoire de la Direction de l'audit interne. Pour garantir son indépendance, la Direction de l'audit interne est rattachée au Comité d'audit du Conseil de surveillance sur le plan fonctionnel et au Directoire sur le plan opérationnel, et conduit sa mission dans le respect du Code de conduite de Klépierre.

Différents types de missions sont dévolus à la Direction de l'audit interne :

- des missions, prévues dans le plan d'audit annuel, portant sur l'adéquation et l'efficacité de l'organisation, de la gestion des risques et des dispositifs de contrôle interne. Des recommandations sont formulées pour améliorer le niveau de contrôle ; et
- des audits de centres commerciaux, prévus dans le plan d'audit annuel, dont l'objectif est de s'assurer de l'absence de risques pour la sécurité des biens et des personnes en vérifiant la réalisation des contrôles et des opérations de maintenance réglementaires, et le respect des règles de sécurité.

D'autres types de missions sont réalisés à la demande du Directoire ou du Comité d'audit, à savoir :

- des audits ponctuels : missions non planifiées pouvant faire suite à un événement. L'objectif, l'étendue et le format de la mission sont définis avec le Directoire ou le Comité d'audit ; et

3.2.4.2 Audits externes

Des auditeurs externes assurent indépendamment une fonction de contrôle de troisième niveau :

- les Commissaires aux comptes vérifient la sincérité et la régularité des états financiers et s'assurent que le patrimoine et la situation financière des entités sont fidèles à la réalité (voir section 4.2 « Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés »). Les Commissaires aux comptes évaluent l'efficacité des dispositifs de contrôle interne dans le cadre de leur mission, afin de s'assurer que ces systèmes permettent une production d'informations financières fiables et une gestion des risques appropriée. Ils s'assurent également de la fiabilité et de l'intégrité des systèmes technologiques utilisés pour produire les états financiers ;

- des missions de conseil : avec pour objectif de bénéficier de l'expertise de la Direction de l'audit interne dans le domaine de la gestion des risques, et de sa vision transversale. Le contenu de chaque mission de ce type est déterminé avec le Directoire.

Les rapports d'audit finaux sont adressés au Directoire et à chaque direction impliquée dans l'audit.

Un point sur ces activités d'audit est communiqué chaque trimestre au Directoire et au Directeur de la gestion des risques du Groupe qui se réunissent spécifiquement pour discuter des risques majeurs identifiés, des recommandations d'audit et des plans d'action associés. Une synthèse des conclusions d'audit et un suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées lors du précédent audit sont communiqués au Comité d'audit chaque année.

Direction des opérations

En matière de sûreté, les *Standard Operating Procedures* de Klépierre définissent les règles de protection d'un centre commercial. L'évaluation du risque s'effectue à travers un questionnaire d'autocontrôle, rempli chaque année par chaque centre. Un *reporting* dédié permet de souligner les axes d'amélioration et d'envisager les investissements nécessaires.

De manière indépendante, le Directeur Groupe de la sûreté et de la sécurité, lors de ses visites de centres commerciaux, réalise des audits techniques et émet des recommandations.

Afin de s'assurer de la conformité réglementaire des bâtiments et des équipements du portefeuille, la Direction des opérations a décidé de mettre en place un contrôle de niveau 2 afin de préparer les audits internes (de niveau 3). Ce contrôle de niveau 2 est réalisé par les directions techniques des pays. Ces contrôles ont lieu deux fois par an, l'un de ces contrôles étant délégué à un prestataire externe qualifié et indépendant. L'autre contrôle étant réalisé par un membre de la Direction technique du pays. Ces contrôles prennent la forme de questionnaires qui permettent de s'assurer du niveau de conformité réglementaire du centre. Chaque contrôle donne lieu à un score et à des recommandations visant à atteindre 100 % de conformité.

- les auditeurs de durabilité vérifient également la sincérité et la régularité des informations extra-financières constituant le rapport de durabilité du Groupe (disponible au chapitre 5 du présent document), en attestant de sa pleine conformité avec les exigences de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ; et
- des audits externes sont effectués pour vérifier le bon fonctionnement et le niveau de sécurité adéquat des éléments critiques du système d'information.

États | 4

financiers



États financiers

4.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2025	82	4.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	135
4.1.1 État du résultat global consolidé	82	4.5 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale annuelle mixte du 7 mai 2026	139
4.1.2 Autres éléments du résultat global consolidé	82	4.6 Autres informations	140
4.1.3 État consolidé de la situation financière	83	4.6.1 Tableau des cinq derniers exercices (établi en application de l'article R. 225-102)	140
4.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidé	84	4.6.2 Prises de participation et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA	140
4.1.5 Tableau de variation des capitaux propres	85	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)	141
4.1.6 Notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2025	86	4.6.4 Bilan du programme de rachat d'actions (établi en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce)	141
4.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	113		
4.3 Comptes annuels au 31 décembre 2025	117		
4.3.1 Bilan	117		
4.3.2 Compte de résultat	119		
4.3.3 Notes annexes	120		

4.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2025

4.1.1 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Revenus locatifs		1 271,7	1 233,1
Charges locatives et impôts fonciers		- 382,3	- 369,8
Charges et impôts refacturés		295,3	270,5
Charges nettes sur immeubles		- 45,0	- 51,6
Revenus locatifs nets	4.1	1 139,7	1 082,2
Revenus de gestion, d'administration et autres produits d'exploitation	4.2	89,3	81,4
Frais de personnel	4.3	- 129,2	- 119,9
Dotations aux amortissements et dépréciations		- 16,7	- 17,0
Provisions		- 9,4	10,9
Autres frais généraux		- 47,1	- 44,4
Variation de valeur des immeubles de placement	4.4	687,4	541,0
Résultat de cession	4.5	13,8	1,6
Dépréciation des écarts d'acquisition		- 1,0	- 0,4
Résultat opérationnel		1 726,8	1 535,4
Produits financiers		142,4	131,6
Charges financières		- 302,0	- 284,4
Charges financières au titre des contrats de location		- 10,1	- 9,6
Coût de l'endettement net	4.6	- 169,7	- 162,4
Dividendes et provisions nettes sur titres non consolidés		0,0	0,0
Variation de valeur des instruments financiers		- 32,9	- 30,0
Profit (perte) sur la situation monétaire nette	4.7	6,6	- 18,2
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	3.2	86,9	110,4
Résultat avant impôts		1 617,8	1 435,2
Impôts sur les sociétés	5	- 159,2	- 186,0
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		1 458,5	1 249,2
• Dont part du Groupe		1 299,4	1 097,5
• Dont participations ne donnant pas le contrôle		159,1	151,7
Résultat par action			
Résultat net, part du Groupe (en euros) ^(a)		4,54	3,84
Résultat net dilué, part du Groupe (en euros) ^(b)		4,54	3,83

(a) Nombre moyen d'actions non dilué : 286 043 006 en 2025 et 285 686 059 en 2024.

(b) Nombre moyen d'actions dilué : 286 489 098 en 2025 et 286 632 958 en 2024.

4.1.2 Autres éléments du résultat global consolidé

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Résultat net de l'ensemble consolidé	1 458,5	1 249,2
Autres éléments du résultat global comptabilisés directement en capitaux propres	- 40,2	- 51,3
• Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture de flux de trésorerie	- 7,7	- 10,3
• Profits et pertes de conversion	- 33,8	- 43,1
• Impôt sur les autres éléments du résultat global	0,5	1,8
Sous-total des autres éléments qui peuvent être reclassés ultérieurement en « Résultat net »	- 41,0	- 51,6
• Écarts actuariels	0,8	0,3
Sous-total des autres éléments qui ne peuvent pas être reclassés ultérieurement en « Résultat net »	0,8	0,3
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	1 418,3	1 197,9
• Dont part du Groupe	1 250,5	1 071,6
• Dont participations ne donnant pas le contrôle	167,8	126,3

4.1.3 État consolidé de la situation financière

Actifs

En millions d'euros	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Écarts d'acquisition	3.3	465,4	466,5
Immobilisations incorporelles		36,5	23,5
Immobilisations corporelles		38,6	41,3
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	3.1	19 038,7	18 127,5
Immeubles de placement évalués au coût	3.1	22,7	65,5
Participations dans les entreprises associées	3.2	1 087,3	1 057,8
Autres actifs non courants		252,1	246,9
Instruments dérivés non courants	3.4	8,6	16,5
Impôts différés actifs	5	10,4	18,0
Actifs non courants		20 960,3	20 063,5
Immeubles de placement destinés à la vente	3.1	56,0	15,2
Créances clients	3.4.3	99,7	119,5
Autres créances	3.4.4	237,1	285,5
Instruments dérivés courants	3.4	83,2	88,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.4.5	831,9	400,8
Actifs courants		1 307,9	909,4
TOTAL ACTIF		22 268,2	20 972,9

Capitaux propres et passifs

En millions d'euros	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Capital	3.5	401,6	401,6
Primes, réserve légale et réserves consolidées		7 623,0	7 098,6
Résultat consolidé		1 299,4	1 097,5
Capitaux propres part du Groupe		9 324,0	8 597,7
Participations ne donnant pas le contrôle		2 139,6	2 051,5
Capitaux propres		11 463,6	10 649,2
Passifs financiers non courants	3.4.6	6 498,3	6 418,4
Dettes de location non courantes	3.4.6	335,2	299,5
Provisions long terme	3.6	47,0	37,2
Engagements de retraite et avantages long terme	3.7	7,3	8,0
Instruments dérivés non courants	3.4	73,5	72,8
Dépôts et cautionnements		153,8	154,0
Impôts différés passifs	5	1 368,1	1 248,7
Passifs non courants		8 483,2	8 238,6
Passifs financiers courants	3.4.6	1 667,5	1 365,1
Dettes de location courantes	3.4.6	12,8	12,1
Concours bancaires	3.4.5	0,4	0,1
Dettes fournisseurs		95,6	150,3
Dettes sur immobilisations		25,2	59,0
Autres dettes	3.4.6	372,9	355,3
Instruments dérivés courants	3.4	0,8	1,1
Dettes fiscales et sociales		146,2	142,1
Passifs courants		2 321,4	2 085,1
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		22 268,2	20 972,9

4.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Flux de trésorerie des activités d'exploitation			
Résultat net des sociétés intégrées		1 458,5	1 249,2
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
• Dépréciations, amortissements et provisions		21,9	4,4
• Variation de valeur des immeubles de placement	4.4	- 687,4	- 541,0
• Dépréciation de l'écart d'acquisition		1,0	0,4
• Résultat de cession	4.5	- 13,8	- 1,6
• Charge d'impôt courant et différé	5	159,2	186,0
• Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		- 86,9	- 110,4
• Reclassement des intérêts financiers et autres éléments		241,9	252,3
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		1 094,5	1 039,3
Impôts versés (ou reçus)		- 44,2	- 51,2
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation		- 25,2	- 23,1
Flux net de trésorerie provenant des activités d'exploitation		1 025,1	965,0
Flux de trésorerie des opérations d'investissement			
Produits de la cession d'immeubles de placement		35,8	144,3
Produits de la cession de filiales (net de la trésorerie cédée, net des prêts et avances remboursés)		112,9	0,7
Acquisitions d'immeubles de placement		- 159,7	- 2,5
Décassements liés aux travaux en cours		- 185,8	- 177,3
Acquisitions d'autres immobilisations		- 19,9	- 13,0
Acquisitions de filiales (net de la trésorerie acquise)		- 1,9	- 234,6
Flux de trésorerie reçus des coentreprises et des entreprises associées (incluant les dividendes reçus et les avances)		56,9	48,2
Remboursement des prêts et avances		- 24,1	- 41,4
Flux net de trésorerie provenant des opérations d'investissement		- 185,7	- 275,6
Flux de trésorerie des opérations de financement			
Dividendes mis en paiement aux actionnaires de l'entité mère	1.1	- 529,2	- 485,2
Dividendes mis en paiement aux participations ne donnant pas le contrôle		- 73,9	- 39,8
Variation de capital de filiales possédant des actionnaires minoritaires		- 7,0	- 18,5
Remboursement de prime d'émission		- 0,0	- 29,1
Acquisitions/cessions d'actions propres		0,8	- 1,4
Nouveaux emprunts, dettes financières et instruments de couverture	3.4.6	2 036,3	1 855,5
Remboursements d'emprunts, dettes financières et instruments de couverture	3.4.6	- 1 654,1	- 1 749,4
Remboursement net des dettes locatives	3.4.6	- 13,8	- 13,8
Intérêts financiers versés		- 150,6	- 155,0
Intérêts financiers sur obligations locatives		- 10,0	- 9,6
Flux net de trésorerie provenant des opérations de financement		- 401,5	- 646,3
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie		- 7,2	- 0,9
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		430,6	42,2
Trésorerie à l'ouverture	3.4.5	400,7	358,5
Trésorerie à la clôture	3.4.5	831,5	400,7

4.1.5 Tableau de variation des capitaux propres

<i>En millions d'euros</i>	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 31/12/2023	401,6	3 388,9	- 25,7	13,2	4 046,0	192,7	8 016,7	2 002,9	10 019,6
Opérations sur capital	-	-	-	-	-	-	-	- 23,0	- 23,0
Opérations sur titres auto-détenus	-	-	3,3	-	0,9	-	4,2	-	4,2
Affectation du résultat	-	-	-	-	192,7	- 192,7	0,0	-	0,0
Dividendes	-	- 29,1	-	-	- 485,2	-	- 514,3	- 57,5	- 571,8
Résultat net de la période	-	-	-	-	-	1 097,5	1 097,5	151,7	1 249,2
Autres éléments du résultat global	-	-	-	- 5,7	- 20,2	-	- 25,9	- 25,4	- 51,3
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	0,1	0,1
Autres mouvements	-	-	-	-	19,5	-	19,5	2,7	22,2
CAPITAUX PROPRES 31/12/2024	401,6	3 359,8	- 22,4	7,5	3 753,7	1 097,5	8 597,7	2 051,5	10 649,2
Opérations sur capital	-	-	-	-	-	-	-	- 7,0	- 7,0
Opérations sur titres auto-détenus	-	-	9,1	-	- 2,6	-	6,5	-	6,5
Affectation du résultat	-	-	-	-	1 097,5	- 1 097,5	-	-	-
Dividendes	-	- 529,2	-	-	-	-	- 529,2	- 74,2	- 603,4
Résultat net de la période	-	-	-	-	-	1 299,4	1 299,4	159,1	1 458,5
Autres éléments du résultat global	-	-	-	- 4,1	- 44,8	-	- 48,9	8,7	- 40,2
Variations de périmètre	-	-	-	-	- 0,8	-	- 0,8	1,3	0,5
Autres mouvements	-	-	-	-	- 0,7	-	- 0,7	0,2	- 0,5
CAPITAUX PROPRES 31/12/2025	401,6	2 830,6	- 13,3	3,4	4 802,3	1 299,4	9 324,0	2 139,6	11 463,6

4.1.6 Notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2025

Note 1	Éléments significatifs de l'exercice	87	Note 5	Impôts	104
1.1	Distribution du dividende	87			
1.2	Investissements et désinvestissements réalisés	87	Note 6	Exposition aux risques et stratégie de couverture	107
Note 2	Principes comptables et périmètre	87	6.1	Risque de liquidité	107
2.1	Informations relatives à l'entreprise	87	6.2	Risque de taux	108
2.2	Application des normes IFRS	87	6.3	Risque de change	108
2.3	Recours à des jugements et à des estimations significatives	87	6.4	Risque de contrepartie en lien avec les activités de financement	108
2.4	Méthode de consolidation	87	Note 7	Engagements de financement et de garantie	109
Note 3	Notes annexes : bilan	88	7.1	Engagements donnés	109
3.1	Immeubles de placement (IAS 40, IFRS 13, IFRS 16 et IFRS 5)	88	7.2	Engagements reçus	109
3.2	Participations dans les entreprises associées (IFRS 11 et IAS 28)	91	7.3	Autres engagements	109
3.3	Écarts d'acquisition (<i>goodwill</i>) (IFRS 3 – révisé et IAS 36)	92	Note 8	Informations complémentaires	110
3.4	Instruments financiers (IFRS 9, IFRS 13, IFRS 7 et IAS 32)	94	8.1	Transactions avec les parties liées	110
3.5	Capital	98	8.2	Honoraires des Commissaires aux comptes et des experts évaluateurs	111
3.6	Provisions long terme et passifs éventuels (IAS 37)	98	8.3	Événements postérieurs à la clôture	111
3.7	Avantages au personnel et avantages à long terme (IAS 19)	99	8.4	Liste des principales entités consolidées	111
Note 4	Notes annexes : état du résultat global	100			
4.1	Revenus locatifs nets (IFRS 8, IFRS 15 et IFRS 16)	100			
4.2	Revenus de gestion, d'administration et autres produits d'exploitation (IFRS 15)	101			
4.3	Frais de personnel	101			
4.4	Variation de valeur des immeubles de placement	102			
4.5	Résultat de cession	102			
4.6	Coût de l'endettement net	103			
4.7	Profit (perte) sur la situation monétaire nette (IAS 29)	103			

Note 1 Éléments significatifs de l'exercice

1.1 Distribution du dividende

Le 24 avril 2025, l'Assemblée Générale des actionnaires a approuvé le paiement d'un dividende de 1,85 euro par action au titre de 2024, payable en numéraire. La distribution totale s'élève à un montant de 529,2 millions d'euros (actions propres exclues).

1.2 Investissements et désinvestissements réalisés

Le 23 décembre 2025, Klépierre a acquis Casamassima, le principal centre commercial de la métropole de Bari. Le centre commercial

Casamassima fait partie de la plus grande destination commerciale de la région des Pouilles, avec 100 000 m² dédiés au commerce et aux loisirs.

En matière d'extension, le Groupe a achevé le développement du centre « Odysseum » à Montpellier (France), représentant un investissement total de 56 millions d'euros.

En 2025, Klépierre a réalisé 149 millions d'euros de cessions, notamment des actifs en France, en Pologne, en Grèce et au Danemark.

Note 2 Principes comptables et périmètre

2.1 Informations relatives à l'entreprise

Klépierre est une société anonyme de droit français soumise aux dispositions du Code de commerce et dont le titre est coté sur le compartiment A d'Euronext. Le siège social est situé au 26 boulevard des Capucines à Paris.

En date du 13 février 2026, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Klépierre SA au 31 décembre 2025. Les comptes consolidés seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 7 mai 2026.

2.2 Application des normes IFRS

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes comptables internationales, les comptes consolidés au 31 décembre 2025 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.

Les principes comptables sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024. Les nouvelles normes, amendements et interprétations entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2025 n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe. Le Groupe n'a pas adopté par anticipation de nouvelles normes, amendements ou interprétations qui n'étaient pas en vigueur à cette même date.

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.

2.3 Recours à des jugements et à des estimations significatives

L'établissement des comptes 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. Les faits et circonstances qui pourraient avoir un impact significatif sur la valeur des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du Groupe sont détaillés ci-dessous :

- valorisation du *goodwill* des sociétés de gestion (voir note 3.3) ;
- immeubles de placement et sociétés mises en équivalence (voir notes 3.1 et 3.2) ;
- risque de crédit (voir note 6) ;

- instruments financiers (voir note 3.4) ;

- impôts différés (voir note 5) ;

- prise en compte des risques relatifs aux changements climatiques (voir note 3.1).

2.4 Méthode de consolidation

Les comptes des sociétés directement ou indirectement contrôlées par la société mère sont consolidés selon la méthode d'intégration globale. La société mère est réputée exercer un contrôle sur une entité lorsqu'elle a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'en tirer des avantages.

Les sociétés sur lesquelles la société mère exerce directement ou indirectement une influence significative sur leur gestion, sans toutefois en avoir le contrôle total ou conjoint, sont comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. Cette méthode consiste à reconnaître dans le compte de résultat du Groupe la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence. La quote-part du Groupe dans les actifs nets des sociétés mises en équivalence est enregistrée sous « autres actifs non courants » dans l'état consolidé de la situation financière.

Les états financiers sont présentés en euros, la monnaie fonctionnelle et de présentation de Klépierre SA et du Groupe. Chaque entité du Groupe détermine sa propre monnaie fonctionnelle qui correspond à la devise de l'environnement économique principal dans lequel elle exerce ses activités.

Les opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées au taux de change en vigueur à la date de transaction. À la date de clôture, les éléments monétaires sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture tandis que les éléments non monétaires sont convertis au taux historique ou au taux en vigueur à la date de l'évaluation de la juste valeur.

Les actifs et passifs des filiales sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture alors que les produits et charges sont convertis au taux de change moyen sur la période. Les écarts de changes sont comptabilisés en capitaux propres.

Les soldes et résultats intragroupe sont éliminés lors de la consolidation.

Au 31 décembre 2025, le périmètre de consolidation du Groupe comprend 205 sociétés, dont 173 sociétés en intégration globale et 32 sociétés mises en équivalence.

Aucun changement significatif dans le périmètre de consolidation n'a eu lieu sur l'exercice.

La liste des principales entités consolidées figure à la note 8.4.

Note 3 Notes annexes : bilan

3.1 Immeubles de placement (IAS 40, IFRS 13, IFRS 16 et IFRS 5)

PRINCIPES COMPTABLES

Les immeubles de placement comprennent les actifs destinés à générer un revenu locatif à long terme ou une appréciation en capital, ou les deux, et non occupés par les sociétés du Groupe.

À l'origine, les immeubles de placement sont évalués à leurs coûts, incluant les coûts de transaction et, s'ils sont applicables, les coûts d'éviction et les coûts d'emprunts.

Après cette reconnaissance initiale, les immeubles de placement sont enregistrés, au 30 juin et au 31 décembre à leur juste valeur. Les justes valeurs sont déterminées conformément à la norme IFRS 13.

Les justes valeurs excluent les droits et frais de mutation évalués (taxes perçues par les autorités locales lors du transfert de la propriété d'un bien immobilier) ainsi que les revenus de location opérationnelle payés d'avance ou courus, car ils sont comptabilisés séparément dans l'état consolidé de la situation financière.

La majorité des justes valeurs sont déterminées par des experts indépendants à l'exception d'une faible part de notre portefeuille qui fait l'objet d'évaluations internes.

Compte tenu de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et de l'utilisation de données non observables publiquement (tels que les taux de croissance des loyers, de capitalisation et d'actualisation), ces actifs sont classés comme niveau 3 dans la hiérarchie de juste valeur selon IFRS 13 (voir note 3.4). L'impact du changement climatique pris en compte dans les évaluations ne peut pas être isolé.

Après leur comptabilisation initiale sous IFRS 16, les droits d'utilisation se rapportant à des baux à construction et répondant à la définition d'immeuble de placement sont évalués selon le modèle de la juste valeur conformément à la norme IAS 40.

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 « variation de valeur des immeubles de placement ».

Si la juste valeur ne peut pas être déterminée de façon fiable, principalement pour les immeubles en construction en ou développement, l'immeuble est évalué au coût et subit un test de dépréciation si une indication de perte de valeur est survenue.

Les terrains ayant une valeur inférieure à 5 millions d'euros sont évalués à leur coût.

Les actifs sous promesse ou mandat de vente sont présentés conformément aux dispositions de la norme IFRS 5. Les actifs détenus en vue de la vente sont évalués au prix de la transaction.

Détermination de la juste valeur par des experts indépendants

Au 31 décembre 2025, 99 % de la valeur du portefeuille de Klépierre, soit 20 909 millions d'euros (y compris droits et frais de mutation et en part totale), ont été valorisés par des experts indépendants ayant les qualifications et l'expertise nécessaires.

Les valorisations sont toutes effectuées selon les principes de la Charte de l'expertise en évaluation immobilière, les recommandations de l'AMF du 8 février 2010 et les normes de la Royal Institution of Chartered Surveyors.

La méthode utilisée est la méthode des **flux de trésorerie actualisés (méthode DCF)** :

- les experts estiment les flux de trésorerie futurs sur une période de 10 ans, sur la base d'informations communiquées par Klépierre (loyers, fréquentation, chiffre d'affaires des commerçants, taux d'effort et 12 indicateurs clés de performance non financiers tels que la consommation d'énergie). Ils intègrent également leurs propres hypothèses concernant les baux (valeur locative estimée, taux de vacance, abattements, taux de croissance des revenus locatifs nets, les dépenses d'investissement futures et les charges d'exploitation). Les dépenses climatiques sont reconnues soit comme des investissements (par exemple, les améliorations des équipements énergétiques, les panneaux solaires, etc.), soit comme des dépenses récurrentes (par exemple, les outils de gestion de l'énergie, les audits et les études) ;
- les flux de trésorerie sont actualisés en utilisant un taux spécifique à chaque actif, combinant le taux sans risque à une prime de risque reflétant l'emplacement, la qualité, la taille et les spécificités techniques de l'actif expertisé ;
- la valeur finale est calculée sur la base des revenus locatifs nets de la dixième année, capitalisés selon un rendement de sortie.

Si la valorisation déterminée par la **méthode DCF** est significativement différente de celle obtenue par la **méthode par capitalisation des revenus nets**, les écarts entre les deux méthodes d'évaluation sont analysés et lorsque nécessaire, les hypothèses utilisées dans la **méthode DCF** sont ajustées. Selon la méthode par capitalisation des revenus nets, la juste valeur d'un centre est calculée en appliquant 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 la vacance pour les locaux vides. Le taux de rendement repose sur différents paramètres, notamment : la surface de vente, la configuration, la concurrence, les types de détention, le potentiel locatif et d'extension et les récentes transactions.

La Direction et les experts se réunissent deux fois par an pour échanger sur le processus d'évaluation et de ses résultats. Cette revue implique des discussions sur les hypothèses retenues par les experts indépendants, ainsi que l'analyse des évaluations obtenues.

3.1.1 Immeubles de placement à la juste valeur

IMMEUBLES DE PLACEMENT À LA JUSTE VALEUR PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

<i>En millions d'euros</i>	Immeubles de placement évalués à la juste valeur – Valeur nette au 31/12/2025	Immeubles de placement évalués à la juste valeur – Valeur nette au 31/12/2024
France/Belgique	6 941,0	6 851,8
Europe du Sud	6 765,7	6 167,2
Scandinavie	2 388,5	2 264,5
Nord Ouest et Europe centrale	2 943,5	2 844,0
TOTAL	19 038,7	18 127,5

VARIATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT EN 2025

<i>En millions d'euros</i>	
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – Valeur nette au 31/12/2024	18 127,5
Variations de juste valeur	687,4
Acquisition	159,7
Investissements et intérêts capitalisés	161,3
Cessions et sorties de périmètre	- 100,4
Autres mouvements, reclassements	3,2
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR – VALEUR NETTE AU 31/12/2025	19 038,7

INVESTISSEMENTS ET DÉSINVESTISSEMENTS PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

<i>En millions d'euros</i>	Nouveaux investissements au 31/12/2025 ^(a)	Cessions et sorties de périmètre au 31/12/2025
France/Belgique	74,7	- 61,2
Europe du Sud ^(b)	205,7	- 1,6
Scandinavie	20,6	
Nord Ouest et Europe centrale	20,0	- 37,6
TOTAL	321,0	- 100,4

(a) Les investissements incluent les acquisitions, les dépenses capitalisées et les mouvements de périmètre.

(b) Incluant l'acquisition du centre commercial Casamassima à Bari (Italie) pour 159,7 M€.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES SOUS-JACENTES DES ÉVALUATIONS

Centres commerciaux <i>(moyenne pondérée)</i>	31/12/2025			31/12/2024		
	Taux d'actualisation	Taux de sortie	TCAM du revenu locatif net	Taux d'actualisation	Taux de sortie	TCAM du revenu locatif net
France/Belgique	7,0 %	5,7 %	2,9 %	7,2 %	5,7 %	3,0 %
Europe du Sud	8,0 %	6,6 %	2,7 %	8,0 %	6,6 %	2,5 %
Scandinavie	7,7 %	5,6 %	2,8 %	7,6 %	5,6 %	2,7 %
Autres pays	8,0 %	6,2 %	3,6 %	9,1 %	6,4 %	4,4 %
TOTAL GROUPE	7,6 %	6,1 %	2,9 %	7,8 %	6,1 %	2,9 %

Le taux d'actualisation et le taux de sortie sont pondérés en fonction de la valorisation du portefeuille de centres commerciaux.

ANALYSE DE LA SENSIBILITÉ

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

Zone géographique	Variation du taux d'actualisation			
	- 50 pb	- 25 pb	+ 25 pb	+ 50 pb
France/Belgique	3,7 %	1,8 %	- 1,9 %	- 3,7 %
Europe du Sud	3,5 %	1,7 %	- 1,8 %	- 3,5 %
Scandinavie	3,6 %	1,8 %	- 1,8 %	- 3,5 %
Autres pays	3,9 %	1,9 %	- 1,9 %	- 3,7 %
TOTAL	3,6 %	1,8 %	- 1,8 %	- 3,5 %

Zone géographique	Variation du taux de sortie			
	- 50 pb	- 25 pb	+ 25 pb	+ 50 pb
France/Belgique	5,8 %	2,7 %	- 2,6 %	- 4,9 %
Europe du Sud	4,7 %	2,2 %	- 2,2 %	- 4,1 %
Scandinavie	5,7 %	2,7 %	- 2,5 %	- 4,7 %
Autres pays	5,6 %	2,7 %	- 2,4 %	- 4,7 %
TOTAL	5,3 %	2,5 %	- 2,4 %	- 4,5 %

Zone géographique	Variation du TCAM			
	- 20 pb	- 10 pb	+ 10 pb	+ 20 pb
France/Belgique	- 1,5 %	- 0,7 %	0,8 %	1,5 %
Europe du Sud	- 1,4 %	- 0,7 %	0,7 %	1,4 %
Scandinavie	- 1,5 %	- 0,7 %	0,7 %	1,5 %
Autres pays	- 1,5 %	- 0,7 %	0,7 %	1,5 %
TOTAL	- 1,5 %	- 0,7 %	0,7 %	1,5 %

3.1.2 Réconciliation du portefeuille d'immeubles de placement

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	31/12/2025				
	Immeubles de placement détenus par les sociétés en intégration globale	Investissement dans les sociétés mises en équivalence ^(a)	Droits et frais de mutation	Dette liée aux droits d'utilisation ^(b)	Valeur du patrimoine (dont droits et frais de mutation)
Immeubles de placement	18 701,9	1 293,1	1 027,1		21 022,1
Droit d'utilisation des baux à construction	336,8			- 323,2	13,6
Dont prépaiements des baux à construction	13,6				13,6
Immeubles de placement à la juste valeur	19 038,7	1 293,1	1 027,1	- 323,2	21 035,7
Immeubles de placement évalués au coût	22,7	45,1			67,8
Immeubles de placement destinés à être cédés	56,0				56,0
Avantages dans les contrats de location simple	32,8				32,8
TOTAL	19 150,2	1 338,2	1 027,1	- 323,2	21 192,3

(a) Les investissements dans les sociétés mises en équivalence sont intégrés sur la base de la juste valeur des titres détenus.

(b) La dette de location telle que définie par la norme IFRS 16 est retraitée de la valeur du patrimoine.

3.2 Participations dans les entreprises associées (IFRS 11 et IAS 28)

PRINCIPES COMPTABLES

Les participations dans les entreprises en **contrôle conjoint** et **associées** sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence :

- **contrôle conjoint** : Le contrôle conjoint existe lorsque les décisions opérationnelles, stratégiques et financières nécessitent un accord unanime entre les partenaires. L'accord est contractuel : statuts, pactes d'actionnaires ;
- **influence notable** : L'influence notable est définie comme 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 sociétés mises en équivalence 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.

Au 31 décembre 2025, le Groupe compte 32 sociétés consolidées dans ses comptes selon la méthode de mise en équivalence, parmi lesquelles 20 sont contrôlées conjointement et 12 sont sous influence notable.

	31/12/2024 Quote-part Groupe	Quote-part dans le résultat net	Dividendes reçus	Variations de cours de change	Variations de périmètre et autres mouvements	31/12/2025 Quote-part Groupe
<i>En millions d'euros</i>						
Titres de sociétés contrôlées conjointement	834,4	76,4	- 27,7	- 0,4	0,6	883,3
Titres de sociétés sous influence notable	223,4	10,5	- 10,0	- 24,9	5,0	204,0
PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES	1 057,8	86,9	- 37,7	- 25,3	5,6	1 087,3

3.2.1 Participation dans les sociétés contrôlées conjointement

Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des coentreprises sont présentés ci-dessous :

Bilan

	31/12/2025 % d'intégration dans la consolidation	31/12/2024 % d'intégration dans la consolidation
<i>En millions d'euros</i>		
Actifs non courants (principalement des immeubles de placement)	1 163,3	1 107,0
Actifs courants	30,2	31,2
Disponibilités et équivalents de trésorerie	63,1	64,8
TOTAL ACTIF	1 256,6	1 203,0
Situation nette	883,3	834,4
Passifs non courants	361,7	347,3
Passifs courants	11,6	21,3
TOTAL PASSIF	1 256,6	1 203,0

Compte de résultat

	31/12/2025 % d'intégration dans la consolidation	31/12/2024 % d'intégration dans la consolidation
<i>En millions d'euros</i>		
Produits des activités ordinaires	66,2	74,4
Charges d'exploitation	- 6,7	- 16,1
Variation de valeur des immeubles de placement	49,8	30,3
Résultat financier	- 8,9	- 9,2
Résultat avant impôt	100,5	79,4
Impôts	- 24,1	- 21,0
RÉSULTAT NET	76,4	58,4

3.2.2 Participation dans les sociétés sous influence notable

Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des sociétés sous influence notable sont présentés ci-dessous :

Bilan

	31/12/2025	31/12/2024
	% d'intégration dans la consolidation	% d'intégration dans la consolidation
<i>En millions d'euros</i>		
Actifs non courants (principalement des immeubles de placement)	223,7	242,0
Actifs courants	8,6	6,5
Trésorerie et équivalent de trésorerie	9,9	10,8
TOTAL ACTIF	242,2	259,3
Situation nette	204,0	223,4
Passifs non courants	28,8	33,0
Passifs courants	9,4	2,9
TOTAL PASSIF	242,2	259,3

Compte de résultat

	31/12/2025	31/12/2024
	% d'intégration dans la consolidation	% d'intégration dans la consolidation
<i>En millions d'euros</i>		
Compte de résultat		
Produits des activités ordinaires	21,8	21,2
Charges d'exploitation	- 5,0	15,7
Variation de valeur des immeubles de placement	- 0,4	16,7
Résultat financier	0,8	1,1
Profit (perte) sur la situation monétaire nette	- 5,0	- 2,7
Résultat avant impôt	12,2	52,0
Impôts	- 1,6	
RÉSULTAT NET	10,5	52,0

3.3 Écarts d'acquisition (*goodwill*) (IFRS 3 – révisé et IAS 36)

PRINCIPES COMPTABLES

Le Groupe comptabilise tout regroupement d'entreprises par l'application de la méthode de l'acquisition.

Pour qualifier une transaction de **regroupement d'entreprises**, l'opération doit impliquer l'acquisition d'un ensemble intégré d'activités en plus de l'immeuble de placement. Des ajustements post-acquisition peuvent être faits dans un délai maximal de 12 mois à partir de la date d'acquisition quant à la comptabilisation définitive de l'acquisition et doivent être liés à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition.

Le **goodwill** est enregistré au coût diminué des éventuelles pertes de valeur cumulées. Conformément à IAS 36, le Groupe procède à des tests de dépréciation chaque année ou plus fréquemment dès l'apparition d'un indice de perte de valeur. Ces tests évaluent des unités génératrices de trésorerie (UGT), les plus petits groupes d'actifs identifiables générant des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par les autres actifs ou groupes d'actifs.

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. Les tests de dépréciation menés 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

Les goodwill des sociétés de gestion sont soumis à des tests de dépréciation annuels ou révisés lorsque des événements déclencheurs surviennent. Ces tests sont basés sur des évaluations externes réalisées par des experts indépendants qui appliquent la méthode des flux de trésorerie actualisés (ou méthode DCF pour *Discounted Cash Flows*). Cette méthode s'articule en trois étapes :

- **projection de flux de trésorerie** : les flux de trésorerie futurs générés par le portefeuille d'activités sont estimés à partir de plans d'affaires élaborés dans chaque pays (hors coûts du financement) ;
- **actualisation** : les prévisions de flux de trésorerie ainsi que la valeur terminale estimée (valeur finale du portefeuille) sont actualisées à un taux déterminé selon le modèle du *Capital Asset Pricing Model* (CAPM). Ce taux combine le taux d'intérêt sans risque, la prime de risque du marché global et la prime de risque spécifique ;
- **calcul de la valeur des capitaux propres** : la valeur des capitaux propres est obtenue en retranchant de la valeur du portefeuille le montant de l'endettement net à la date de l'évaluation.

La valeur nette comptable d'une société est ensuite comparée à sa valeur recouvrable.

Goodwill correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés

En millions d'euros	31/12/2024	Dépréciations	Variations de cours de change	31/12/2025
Italie	192,4	- 0,9		191,5
Espagne	23,1			23,1
Norvège	29,5		- 0,1	29,4
Belgique	3,4			3,4
ÉCARTS D'ACQUISITION RÉSULTANT DES IMPÔTS DIFFÉRÉS	248,4	- 0,9	- 0,1	247,4

Goodwill des sociétés de gestion

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
France	117,7	117,7
Italie	53,7	53,7
Espagne et Portugal	39,1	39,1
Autres pays	7,6	7,6
ÉCARTS D'ACQUISITION ACTIVITÉS DE GESTION	218,1	218,1

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

- le taux d'actualisation ;

Taux d'actualisation	2025	2024
France	7,9 %	8,2 %
Italie	8,2 %	8,7 %
Espagne et Portugal	7,9 %	8,2 %
Autres pays	8,4 %	8,7 %

- 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 dernières prennent en compte les hypothèses économiques et de marché connues à la date de l'établissement du plan ;
- le taux de croissance pour la période de 2026 à 2030 est basé sur les hypothèses du plan d'affaires interne par pays ;
- la valeur finale est déterminée sur la base d'un taux de croissance de 1,75 % à partir de 2031.

Aucune perte de valeur n'a été constatée au 31 décembre 2025 à la suite de ces tests de dépréciation.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité du calcul aux variations des principales hypothèses (+ 0,5 point du taux d'actualisation ; - 0,5 point du taux de croissance à l'infini) n'a pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable.

3.4 Instruments financiers (IFRS 9, IFRS 13, IFRS 7 et IAS 32)

PRINCIPES COMPTABLES

Périmètre et normes applicables

Les instruments financiers comprennent :

- **les actifs financiers** : immobilisations financières long terme, avances accordées aux sociétés consolidées selon la méthode de mise en équivalence, dépôts de garantie, actifs courants représentant les créances d'exploitation, des titres de créances ou des titres de placement, y compris la trésorerie et équivalents de trésorerie et les instruments dérivés ;
- **les passifs financiers** : emprunts obligataires, emprunts bancaires, billets de trésorerie, dette de loyer et instruments dérivés.

Les actifs et passifs financiers sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 9 « Instruments financiers », IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur », IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » et IAS 32 « Instruments financiers : présentation ».

Classification et évaluation des actifs financiers

Le Groupe détermine la classification de l'actif financier à la date d'acquisition en fonction du modèle de gestion et des caractéristiques de l'instrument et de ses flux de trésorerie contractuels. Les actifs financiers sont évalués :

- **au coût amorti** lorsque leur recouvrement est assuré par le remboursement du principal et le versement des intérêts. Ces actifs correspondent aux créances rattachées à des participations, autres prêts et créances. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis réévalués selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Conformément à la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés d'un montant correspondant aux pertes de crédit attendues sur la base des données historiques de défaut et d'informations prospectives ;
- **à la juste valeur par le résultat** pour les actifs financiers dont l'objectif de détention ne correspond ni à l'encaissement de flux de trésorerie contractuels, ni à une cession, et pour lesquels les flux attendus ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et des versements d'intérêts ; et les actifs désignés à la juste valeur dont la gestion est fondée sur la juste valeur y compris les titres de participation non consolidés ;
- **à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global** pour les instruments de dettes et de capitaux propres non détenus à des fins de *trading*.

Classification et évaluation des passifs financiers

Passifs financiers au coût amorti

À l'exception des instruments dérivés et autres passifs spécifiquement évalués à la juste valeur par le résultat, les passifs financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur nette des coûts de transaction directement attribuables et sont ensuite évalués au coût amorti calculé au taux d'intérêt effectif.

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. L'étalement correspondant est reconnu en charges financières.

Les billets de trésorerie sont souvent renouvelés juste avant leur date d'échéance et sont initialement comptabilisés à leur date de règlement. Les comptabiliser à leur date de négociation conduirait à gonfler artificiellement l'encours entre la date de négociation du renouvellement et la date de début effective.

Passifs financiers à la juste valeur par le résultat

Cette catégorie comprend principalement les passifs financiers dérivés et certains éléments de la dette à taux fixe qui sont couverts économiquement par des dérivés et comptabilisées à la juste valeur. Ces instruments sont évalués à la juste valeur, les variations étant enregistrées en résultat, généralement sous « Variation de valeur des instruments financiers ».

Instruments dérivés et comptabilité de couverture

Le Groupe utilise des instruments dérivés pour couvrir son exposition aux risques de taux d'intérêt et, dans une moindre mesure, au risque de change.

Tous les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à la juste valeur dans l'état de la situation financière, en tant qu'actifs ou passifs financiers.

À l'exception des instruments financiers dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie ou couvertures d'un investissement net, les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés sont enregistrées dans le résultat de la période.

Pour les passifs financiers qui sont des éléments couverts dans le cadre d'une couverture de juste valeur, la valeur comptable est ajustée des variations de la juste valeur du risque couvert, le gain ou la perte correspondant étant enregistré dans le résultat afin de compenser l'effet de l'instrument de couverture.

Évaluation à la juste valeur

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 :

- **niveau 1** : juste valeur évaluée sur la base de cours (non ajustés) observés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;
- **niveau 2** : juste valeur évaluée à partir de données autres que les prix cotés sur des marchés actifs, qui sont observables directement (prix) ou indirectement (données dérivées de prix) ;
- **niveau 3** : juste valeur pour l'actif ou le passif évaluée à l'aide de données qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables (données non observables).

3.4.1 Valeur nette comptable et classification des actifs et passifs financiers

ACTIFS FINANCIERS

	Montant au 31/12/2025	Montants reconnus dans l'état de la situation financière selon IFRS 9		Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur	
		Actifs au coût amorti	Actifs à la juste valeur par résultat		Niveau 1 : Prix de marché	Niveau 2 : Modèles avec paramètres observables
<i>En millions d'euros</i>						
Avances aux sociétés mises en équivalence	225,6	225,6		225,6		225,6
Instruments dérivés non courants ^(a)	- 64,9	6,9	- 71,9	- 64,9	- 64,9	
Prêts	7,9	7,9		7,9		7,9
Dépôts de garantie	16,0	16,0		16,0		16,0
Autres immobilisations financières	2,6	2,6		2,6		2,6
Total des actifs financiers non courants	187,2	259,1	- 71,9	187,2	- 64,9	252,1
Clients et comptes rattachés	99,7	99,7		99,7		99,7
Autres créances	237,1	237,1		237,1		237,1
Instruments dérivés courants ^(a)	82,4		82,4	82,4	82,4	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	831,9	831,9		831,9	831,9	
Total des actifs financiers courants	1 251,1	1 168,7	82,4	1 251,1	914,3	336,8
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	1 438,3	1 427,7	10,6	1 438,3	849,4	588,9

(a) Nets des passifs.

PASSIFS FINANCIERS

	Valeur comptable au 31/12/2025	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 : Prix de marché	Niveau 2 : Modèles avec paramètres observables
<i>En millions d'euros</i>						
Emprunts obligataires nets de frais et primes	5 601,2	4 480,7	1 120,4	5 339,4	5 339,4	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	810,9	730,3	80,6	812,9		812,9
Avances reçues des sociétés ne donnant pas le contrôle	86,2	86,2		86,2		86,2
Total des passifs financiers non courants	6 498,3	5 297,2	1 201,1	6 238,6	5 339,4	899,1
Emprunts obligataires nets de frais et primes	500,0	500,0		499,5	499,5	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	106,4	106,4		106,4		106,4
Intérêts courus	57,3	57,3		57,3		57,3
Billets de trésorerie	1 000,0	1 000,0		1 000,0		1 000,0
Avances reçues des sociétés ne donnant pas le contrôle	3,7	3,7		3,7		3,7
Concours bancaires	0,4	0,4		0,4	0,4	
Total des passifs financiers courants	1 667,9	1 667,9		1 667,4	499,9	1 167,5
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	8 166,1	6 965,1	1 201,1	7 905,9	5 839,3	2 066,6

Au 31 décembre 2025, la valeur comptable des passifs financiers dont la variation de juste valeur est reconnue en profit ou perte s'élève à 1 201,1 millions d'euros. Cela correspond à des obligations à taux fixes converties en dette à taux variables *via* des swaps receveurs de taux fixes et qualifiés de couverture de juste valeur.

3.4.2 Portefeuille des instruments dérivés

Juste valeur du portefeuille de dérivés de taux d'intérêt :

En millions d'euros	Juste valeur pied de coupon au 31/12/2025	Variation de juste valeur pendant l'année 2025	Contrepartie
Couverture de flux de trésorerie	6,9	- 7,4	Capitaux propres
Couverture de juste valeur	- 67,7	- 9,0	Passifs financiers/résultat
Trading	73,0	- 32,0	Résultat net
TOTAL DES DÉRIVÉS	12,3	- 48,3	
Trading cross currency swap	- 10,3	- 1,2	Résultat net
TOTAL CROSS CURRENCY SWAP	- 10,3	- 1,2	

3.4.3 Créances clients

La dépréciation des créances est fondée sur l'approche simplifiée de la norme IFRS 9, basée sur les pertes de crédit attendues, calculées à partir des données historiques et des projections de recouvrement.

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Créances clients	182,3	207,3
Provisions sur créances douteuses	- 131,7	- 136,7
Valeur nette des créances clients	50,6	70,6
Franchises et paliers des contrats de location	49,1	48,9
TOTAL CRÉANCES CLIENTS	99,7	119,5

Les avantages locatifs accordés aux locataires (paliers et franchises de loyers) sont étalés sur la durée ferme du bail.

3.4.4 Autres créances

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Créances sur l'État	63,1	58,7
Fonds mandants	63,8	62,6
Fournisseurs et acomptes versés	42,2	100,0
Charges constatées d'avance	11,9	16,7
Autres	56,1	47,6
TOTAL AUTRES CRÉANCES	237,1	285,5

Les fonds mandants gérés par Klépierre Management s'élèvent à 63,8 millions d'euros au 31 décembre 2025 et sont inscrits en « Autres dettes » (note 3.4.6.) pour un montant équivalent.

La ligne « Autres » est principalement composée de créances sur dividendes des sociétés consolidées par mise en équivalence et des créances sur travaux pris en charge par la copropriété.

3.4.5 Trésorerie et équivalents de trésorerie

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Équivalents de trésorerie	669,6	53,1
• Compte à terme	620,0	30,0
• Placements marché monétaire	49,6	23,1
Trésorerie	162,3	347,7
Trésorerie active brute	831,9	400,8
Concours bancaires	- 0,4	- 0,1
TRÉSORERIE NETTE	831,5	400,7

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes bancaires, les dépôts à court terme, les SICAV monétaires et les autres valeurs mobilières.

3.4.6 Dette nette

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Passifs financiers ^(a)	8 165,7	7 783,5
Réévaluation liée aux couvertures de juste valeur et du swap de devises	76,2	67,2
Trésorerie nette	- 831,5	- 400,7
Trésorerie gérée pour le compte de mandant	- 63,8	- 62,6
ENDETTEMENT NET	7 346,6	7 387,4

(a) Hors concours bancaires.

Répartition des emprunts par échéance

En millions d'euros	Total	À moins d'un an	D'un an à cinq ans	À plus de cinq ans
Emprunts obligataires nets de frais et primes ^{(a) (b) (c)}	5 601,2		2 374,4	3 226,8
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an ^{(a) (b)}	810,9		403,0	407,9
Avances reçues des sociétés ne donnant pas le contrôle	86,2		86,2	
Total des passifs financiers non courants	6 498,3		2 863,5	3 634,8
Emprunts obligataires nets de frais et primes	500,0	500,0		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an ^{(a) (b)}	106,4	106,4		
Intérêts courus	57,3	57,3		
Billets de trésorerie	1 000,0	1 000,0		
Avances reçues des sociétés ne donnant pas le contrôle	3,7	3,7		
Concours bancaires	0,4	0,4		
Total des passifs financiers courants	1 667,9	1 667,9		
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	8 166,1	1 667,9	2 863,5	3 634,8

(a) Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur : - 66,4 millions d'euros.

(b) Dont frais et primes d'émission : - 105,9 millions d'euros.

(c) Dont effets de change sur dettes en devises : - 8,5 millions d'euros

Les billets de trésorerie constituent des ressources à court terme. Ils sont entièrement couverts par des lignes de crédit renouvelables dont la durée moyenne est de quatre années.

Évolution des dettes financières

La répartition de la variation des passifs financiers par nature au cours de la période établit le lien avec le tableau des flux de trésorerie :

En millions d'euros	31/12/2024	Augmentations	Diminutions	Autres (dont variations de cours de change)	31/12/2025
Emprunts obligataires nets de frais et primes	5 048,6	1 051,9		- 499,3	5 601,2
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	1 275,3		- 380,6	- 83,8	810,9
Avances reçues des sociétés ne donnant pas le contrôle	94,5	4,4	- 9,8	- 2,9	86,2
Total des passifs financiers non courants	6 418,4	1 056,2	- 390,4	- 586,0	6 498,3
Emprunts obligataires nets de frais et primes	255,0		- 255,0	500,0	500,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	19,5	1,7	- 0,8	86,0	106,4
Intérêts courus	52,0	132,5	- 125,9	- 1,4	57,3
Billets de trésorerie	1 035,0	982,7	- 1 017,7		1 000,0
Avances reçues des sociétés ne donnant pas le contrôle	3,5	6,6	- 5,8	- 0,6	3,7
Concours bancaires	0,1			0,3	0,4
Total des passifs financiers courants	1 365,2	1 123,6	- 1 405,2	584,3	1 667,9
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	7 783,6	2 179,8	- 1 795,5	- 1,7	8 166,1

Hors intérêts courus et emprunts et avances reçues des sociétés ne donnant pas le contrôle, les augmentations des passifs non courants et courants s'élèvent à 2 036,3 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Hors intérêts courus et emprunts et avances reçues des sociétés ne donnant pas le contrôle, la diminution des passifs non courants et courants s'élèvent à 1 654,1 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Dettes liées aux contrats de location (IFRS 16)

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 reconnus dans l'état de la situation financière à travers un droit d'utilisation à l'actif et une dette de location au passif, pour la valeur actualisée des loyers, initialement évaluée à la valeur actualisée des loyers non encore versés (loyer fixe uniquement), à l'exception des actifs de faible valeur et des contrats de location à court terme.

En millions d'euros	31/12/2024	Augmentations (nouveaux contrats)	Diminutions (résiliation)	Dépréciations et remboursements de la dette	Variations de cours de change	Reclassements	31/12/2025
Dettes non courantes au titre de contrats de location	299,5	48,5	- 0,6		0,1	- 12,4	335,2
Dettes courantes au titre de contrats de location	12,1	1,6		- 13,2		12,4	12,8
TOTAL DETTES AU TITRE DE CONTRATS DE LOCATION	311,6	50,2	- 0,6	- 13,2	0,1		348,0

L'augmentation des dettes de location selon la norme IFRS 16 s'explique principalement par le renouvellement du bail foncier à Sadyba (Pologne) pour un montant de 42,3 millions d'euros.

La dette nette exclut les passifs de location au titre de la norme IFRS 16, qui comprennent 53,6 millions d'euros arrivant à échéance dans un délai de un an à cinq ans et 294,4 millions d'euros dans plus de cinq ans.

Autres dettes

Les « Autres dettes » incluent 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. Ces fonds s'élèvent à 63,8 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 62,6 millions d'euros au 31 décembre 2024.

3.5 Capital

Au 31 décembre 2025, le capital social s'élève à 401,6 millions d'euros, comme au 31 décembre 2024, et est composé de 286 861 172 actions d'une valeur nominale de 1,40 euro chacune. Il est entièrement libéré.

Actions propres

Au 31 décembre 2025, Klépierre détenait 500 819 actions propres, inscrites au coût d'acquisition et déduites des capitaux propres. Les gains réalisés lors de la cession d'actions propres sont directement imputés aux capitaux propres, garantissant que les gains ou pertes de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

3.6 Provisions long terme et passifs éventuels (IAS 37)

PRINCIPES COMPTABLES

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. Cette norme impose l'actualisation des passifs long terme non rémunérés.

Au 31 décembre 2025, les provisions long terme s'élèvent à 47,0 millions d'euros par rapport à 37,2 millions d'euros au 31 décembre 2024, essentiellement pour couvrir des risques opérationnels et des litiges fiscaux n'entrant pas dans le champ d'application d'IFRIC 23 dans les différents pays où Klépierre opère.

Le permis de construire d'une zone du centre commercial Field's à Copenhague, officiellement classée comme grand magasin (25 000 m² sur un total de 65 000 m²), a été qualifié d'invalidé par les autorités

administratives en raison du non-respect du plan local de développement. L'affaire a été portée devant la Cour de Copenhague par Field's Copenhagen AS au cours du premier semestre 2024, mais le Tribunal a rejeté la demande. Klépierre a déposé un recours avec effet suspensif et d'autres options sont à l'étude en vue d'une autorisation administrative. L'audience d'appel est prévue au premier trimestre 2027. Par conséquent, aucune provision n'a été prévue à ce sujet dans les comptes consolidés au 31 décembre 2025.

3.7 Avantages au personnel et avantages à long terme (IAS 19)

PRINCIPES COMPTABLES

Avantages au personnel

Le Groupe distingue les régimes à cotisations définies des régimes à prestations définies. 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** génèrent une dette pour le Groupe calculée sur la base d'évaluations actuarielles tenant compte d'hypothèses démographiques et financières. La valeur d'actifs éventuels de couverture (actifs de régime et droits à remboursement) est déduite de ce montant. Les gains ou pertes actuariels sont reconnus directement en capitaux propres ;
- **les régimes à cotisations définies** ne sont pas représentatifs d'un engagement pour l'entreprise. Le montant des cotisations appelées pendant l'exercice est constaté en charges.

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.

4

PROVISIONS CONSTITUÉES AU TITRE DES RÉGIMES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI À PRESTATIONS DÉFINIES ET AUTRES AVANTAGES LONG TERME

En millions d'euros	TOTAL	Régimes de prestations définies (nets des actifs des régimes financés)	Autres avantages à long terme
Au 1^{er} janvier 2024	7,9	6,0	1,9
Coût des services passés	0,9	0,7	0,2
Pertes ou gains nets actuariels	- 0,3	- 0,3	- 0,1
Droits échus Indemnités de Fin de Carrière	- 0,4	- 0,3	- 0,1
Au 31 décembre 2024	8,0	6,0	1,9
Coût des services passés	0,7	0,6	0,1
Pertes ou gains nets actuariels	- 1,0	- 0,8	- 0,2
Droits échus Indemnités de Fin de Carrière	- 0,4	- 0,4	
AU 31 DÉCEMBRE 2025	7,3	5,4	1,8

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES

	31/12/2025	31/12/2024
Taux d'actualisation	3,67 %	3,26 %
Taux de rendement attendu des actifs du régime	3,67 %	3,26 %
Taux de rendement attendu des droits de remboursement	N/A	N/A
Taux d'augmentation future des salaires	1,5 % - 2,2 %	1,30 % - 3,20 %

Le taux d'actualisation est déterminé au moyen de la courbe des taux zéro-coupon AA publiée par Bloomberg. Au 31 décembre 2025, le taux appliqué est déterminé sur la base de l'indice iBoxx AA sur une maturité de 10 ans. L'effet de variation des écarts actuariels est de 1 million d'euros au 31 décembre 2025 et a été enregistré directement en capitaux propres.

Note 4 Notes annexes : état du résultat global

4.1 Revenus locatifs nets (IFRS 8, IFRS 15 et IFRS 16)

PRINCIPES COMPTABLES

Revenus locatifs bruts

Le Groupe, en tant que bailleur, catégorise tous ses contrats de location en contrats de location simple.

Les revenus locatifs provenant des contrats de location simple sont comptabilisés de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location. Les revenus locatifs bruts incluent principalement les loyers fixes et variables, les abattements paliers, les revenus de *speciality leasing* et les impacts comptables des paliers, franchises et abattements de loyers :

- **traitement des paliers et des franchises de loyers** : les paliers et franchises de loyers octroyés sont comptabilisés en réduction des revenus locatifs de l'exercice. Ils sont étalés sur la durée du bail selon une base linéaire, en tenant compte des options de renouvellement et de résiliation lorsqu'il est raisonnablement certain qu'elles seront exercées. En pratique, la durée d'étalement est la première période ferme du bail ;
- **droits d'entrée** : les droits d'entrée perçus par le bailleur sont traités comme un complément de loyer et font partie du montant net échangé dans le cadre d'un contrat de location. La comptabilisation de ce montant net est indépendante de la forme du contrat et des échéances de paiement. Les droits d'entrée sont étalés sur la première période ferme du bail.

Charges locatives et refacturation

Les charges locatives et leur refacturation sont présentées séparément dans l'état du résultat global consolidé :

- **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. Elles sont présentées pour leurs montants bruts ;
- **les charges locatives refacturées** correspondent aux charges répercutées aux locataires et comptabilisées comme un revenu de la période au cours de laquelle elles sont perçues.

Charges nettes sur immeuble

Les charges nettes d'exploitation comprennent :

- **les loyers variables sur les contrats de baux à construction** non inclus dans la valorisation du droit d'utilisation des actifs conformément à IFRS 16 (charges sur terrains) ;
- **les charges sur immeubles** qui incombent au propriétaire et sont composées des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses et d'honoraires intermédiaires et autres.

Information sectorielle

Le Groupe Klépierre n'exerce que sur un seul secteur opérationnel : les centres commerciaux en Europe. Le Groupe centralise les modalités de suivi de la performance opérationnelle et financière, le *leasing*, les investissements, la valorisation des immeubles de placement, le contrôle interne, l'audit interne et la gestion des risques.

Conformément à la norme IFRS 8, les secteurs opérationnels sont identifiés à partir du *reporting* interne utilisé par le management pour évaluer la performance et allouer les ressources.

Revenus locatifs nets par zones géographiques

Conformément à la norme IFRS 8.33, les revenus locatifs nets par zones géographiques se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Revenus locatifs nets 31/12/2025	Revenus locatifs nets 31/12/2024
France	416,0	415,8
Italie	278,1	242,7
Ibérie	145,3	133,7
Scandinavie	125,0	119,1
Autres pays	175,3	170,9
TOTAL	1 139,7	1 082,2

4.2 Revenus de gestion, d'administration et autres produits d'exploitation (IFRS 15)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2025	31/12/2024
Honoraires de gestion immobilière	54,3	51,4
Honoraires sur loyers	14,2	10,6
Autres honoraires ^(a)	20,8	19,4
TOTAL	89,3	81,4

(a) Incluant notamment les honoraires de développement, les autres honoraires immobiliers et les honoraires de recommercialisation et renouvellement.

4.3 Frais de personnel

PRINCIPES COMPTABLES

Selon la norme IFRS 2, tous les paiements en actions doivent donner lieu à la comptabilisation d'une charge lorsque les biens ou les services sont rendus. Pour le groupe Klépierre, l'opération principalement visée 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, correspondant à la juste valeur des services rendus par les salariés, est évaluée par des experts indépendants. Le modèle d'évaluation retenu est basé sur le modèle de « Black-Scholes », adapté aux caractéristiques spécifiques des options.

Au 31 décembre 2025, l'effectif moyen du Groupe était de 1 039 salariés (1 041 en 2024) dont 440 employés en France et Belgique.

Le montant des frais de personnel s'élève à 129,2 millions d'euros au 31 décembre 2025. Ils incluent :

- les salaires et traitements fixes et variables pour 90,5 millions d'euros ;
- les charges de sécurité sociale et autres frais de personnel pour 34,8 millions d'euros ;
- les impôts, les taxes, la participation et l'intéressement pour 3,8 millions d'euros.

Actions de performance

Il existe actuellement trois plans d'actions de performance. La charge comptabilisée sur la période sur l'ensemble des plans d'actions de performance en cours s'élève à 6,0 millions d'euros.

	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 14
Date d'attribution	12/05/2023	28/05/2024	30/06/2025
Fin de période d'acquisition	12/05/2026	28/05/2027	30/06/2028
Actions attribuées	549 210	586 403	579 061
Actions annulées	82 638	58 716	14 930
Actions restantes au 31 décembre 2025	466 572	527 687	564 131

Le tableau ci-dessous présente les hypothèses retenues pour l'évaluation des plans d'actions de performance et la charge comptabilisée sur la période :

	Plan n° 14
Cours de l'action à la date d'attribution	33,00 euros
Moyenne des 40 cours d'ouverture (précédant le 30 juin 2025)	33,59 euros
Volatilité pour l'action Klépierre : volatilité historique 3 ans (calculée au 30 juin 2025 sur des variations journalières)	27,0 % pour l'action Klépierre et rang parmi 10 sociétés européennes opérant dans le secteur des centres commerciaux
Dividende par action	1,85 euro
Valeur unitaire	12,47 euros
Charge de la période	1,1 million d'euros

Rémunération des membres du Conseil de surveillance et du Directoire

Klépierre SA, la société mère du groupe Klépierre, 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 accordée aux membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2025 s'élève à 682 909 euros, dont 87 030 euros alloués au Président du Conseil de surveillance.

Le coût de la rémunération du Directoire et des membres du *Group Executive Committee* (GEC) se présente comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2025
Avantages court terme hors charges patronales	6 717,0
Avantages court terme : charges patronales	4 316,2
Avantages postérieurs à l'emploi	187,3
Autres avantages à long terme	78,7
<i>Rémunération en actions</i> ^(a)	2 768,7

(a) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des plans d'actions gratuites.

4.4 Variation de valeur des immeubles de placement

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Immeubles de placement évalués à la juste valeur ^(a)	687,4	548,5
Immeubles de placement évalués au coût	-	- 7,5
TOTAL	687,4	541,0

(a) La variation de valeur des droits d'utilisation des baux à construction s'élève à - 6,2 millions d'euros.

4.5 Résultat de cession

Le gain relatif aux cessions en 2025 s'élève à 13,8 millions d'euros et est composé de 85,3 millions d'euros de produits de cessions diminués des valeurs comptables pour 71,5 millions d'euros.

Les principales cessions de la période sont détaillées dans les notes 1.2 et 3.1.1.

4.6 Coût de l'endettement net

Le coût de l'endettement net s'élève à 169,7 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 162,4 millions d'euros au 31 décembre 2024. Cela représente une hausse de 7,3 millions d'euros en glissement annuel, principalement attribuable à l'effet en année pleine de l'emprunt

obligataire émis en février 2024, au refinancement de la dette à des taux plus élevés en 2025, ainsi qu'à la mise en place de nouvelles couvertures à des taux supérieurs à ceux des instruments arrivant à échéance, le tout dans un contexte de hausse des taux d'intérêt.

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Produits financiers	142,4	131,6
Produits d'intérêt sur swaps	126,8	113,1
Intérêts des avances associés	10,1	10,0
Autres revenus et produits financiers	0,9	1,6
Gains de change	4,6	6,9
Charges financières	- 302,0	- 284,4
Intérêts des emprunts obligataires	- 112,5	- 95,6
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit	- 56,6	- 83,7
Charges d'intérêt sur swaps	- 99,2	- 65,9
Autres charges financières ^(a)	- 18,7	- 27,1
Pertes de change	- 15,0	- 12,1
COÛT DE L'ENDETTEMENT	- 159,6	- 152,7
Charges financières au titre des contrats de location	- 10,1	- 9,7
COÛT DE L'ENDETTEMENT APRÈS IMPACTS D'IFRS 16	- 169,7	- 162,4

(a) Incluent des commissions de non-utilisation et autres dépenses sur emprunts (- 8,8 millions d'euros), d'autres charges d'amortissement (- 7,9 millions d'euros), des provisions (- 0,6 million d'euros) et des produits financiers non récurrents (2,9 millions d'euros).

4.7 Profit (perte) sur la situation monétaire nette (IAS 29)

PRINCIPES COMPTABLES

Dans le cas d'une économie hyperinflationniste, IAS 29 requiert :

- la correction de l'inflation des actifs et passifs non monétaires (à l'exception de ceux évalués à la juste valeur) par l'application d'un indice général des prix. Les éléments monétaires ne sont quant à eux pas retraités ;
- le retraitement de l'état du résultat global pour corriger l'inflation sur la base d'un indice général des prix.

Depuis mars 2022, la Turquie est considérée comme une économie hyperinflationniste au sens de la norme IAS 29 et l'est toujours au 31 décembre 2025.

Le gain sur la situation monétaire nette, attribuable à la Turquie, s'élève à 6,6 millions au 31 décembre 2025.

Note 5 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 dans chaque pays d'implantation des sociétés du Groupe à la fin de la période de *reporting*.

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, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou le seront avant la date de clôture.

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. Le délai d'utilisation des déficits fiscaux reportables pour l'ensemble des entités du Groupe est de trois à neuf ans en moyenne.

Les impôts exigibles et différés sont principalement comptabilisés au compte de résultat. Dans certains cas spécifiques, les impôts différés sont comptabilisés dans les capitaux propres.

Régime fiscal des sociétés françaises – 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, 70 % de leurs plus-values de cession immobilières et 100 % des dividendes reçus de filiales françaises ayant opté pour le régime SIIC et de filiales étrangères bénéficiant d'un régime fiscal d'exonération similaire à celui des 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 – Sociedades Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario (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 SOCIMI sont exonérés (à la place du taux courant de 25 %) à condition que les exigences du régime SOCIMI soient respectées.

Les sociétés SOCIMI peuvent être soumises à un taux spécifique d'impôt sur les sociétés de 15 % sur le montant des bénéfices réalisés dans l'année et non distribués, au titre des revenus qui n'ont pas été imposés au taux général de l'impôt sur les sociétés.

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 SOCIMI espagnoles 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.

Régime fiscal des sociétés portugaises – Sociedade de Investimento Coletivo Imobiliária (SICI)

Les SICI portugaises sont des sociétés d'investissement immobilier collectif réglementées, gérées par une société de gestion et supervisées par l'autorité portugaise des marchés financiers.

Les SICI ne sont pas soumises à l'impôt sur les sociétés sur les revenus locatifs ou les plus-values immobilières sur les biens immobiliers et ne sont pas tenues de respecter une obligation de distribution des revenus. Elles sont soumises à un droit de timbre trimestriel de 0,0125 % de leur valeur nette d'inventaire. Les dividendes distribués par une SICI sont soumis, conformément à la législation nationale portugaise, à une retenue à la source de 10 %, sous réserve des conventions fiscales et des règles européennes.

Règles du Pilier 2 (taux d'imposition minimum de 15 % pour les grandes entreprises)

La réforme de l'OCDE (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) établissant une imposition minimale pays par pays de 15 % pour les grandes entreprises réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 750 millions d'euros (Règles du Pilier 2) a été transposée dans une directive de l'UE et dans la législation nationale française. Elle est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2024.

Klépierre SA et la grande majorité de ses filiales incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe ne sont pas concernées par cette réforme, et les autres filiales atteignent déjà le minimum taxable de 15 %. Par conséquent, aucune provision fiscale complémentaire n'a été comptabilisée dans les comptes consolidés.

Charge d'impôt

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Impôt exigible	- 44,0	- 33,0
Impôt différé	- 115,2	- 153,0
TOTAL	- 159,2	- 186,0

L'impôt différé comptabilisé sur la période est notamment composé d'une charge de 115,2 millions d'euros provenant principalement de la variation sur les différences temporelles entre la juste valeur et la valeur fiscale des immeubles de placement.

Preuve d'impôt

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Résultat avant impôts et avant quote-part de résultats des sociétés mises en équivalence	1 530,9	1 324,8
Charge d'impôt théorique à 25,83 %	- 395,3	- 342,1
Résultats exonérés	167,2	140,0
Secteurs taxables		
Retraitements de consolidation non taxés	29,1	57,2
Effet des décalages permanents	- 3,1	- 22,6
Effets des déficits non activés	- 9,2	- 11,6
Imputation de déficits non activés	0,2	0,9
Changement de régime fiscal (SICI – Portugal)	48,0	-
Effet des plus-values et moins-values à long terme en sursis d'imposition	-	- 7,0
Changement de taux et autres impôts	- 2,0	- 8,6
Différences de taux entre la France et les pays étrangers	5,9	7,9
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	- 159,2	- 186,0

Position nette des impôts différés

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2024	Variations de périmètre	Variations Résultat	Réserves de couverture des flux de trésorerie	Reclassements et autres variations	31/12/2025
Immeubles	- 1 262,8	- 0,1	- 103,4		- 11,0	- 1 377,3
Instruments dérivés	- 0,9		0,9	0,5	- 0,1	0,4
Déficits	2,6		- 2,4		- 0,3	- 0,1
Autres éléments	12,4		4,9		- 8,4	8,9
Total entités en position nette passive	- 1 248,7	- 0,1	- 100,0	0,5	- 19,8	- 1 368,1
Immeubles	- 0,6	0,4	4,7		- 1,0	3,5
Déficits	15,8		- 8,0		- 0,9	6,9
Autres éléments	2,8		- 11,9		9,1	
Total entités en position nette active	18,0	0,4	- 15,2		7,2	10,4
POSITIONS NETTES	- 1 230,7	0,3	- 115,2	0,5	- 12,6	- 1 357,7

Déficits fiscaux et intérêts financiers reportables

<i>Pays</i> <i>En millions d'euros</i>	Stock des déficits ordinaires			Impôts différés sur déficits		
	31/12/2024	Variations 2025	31/12/2025	Activés au 31/12/2024	Variations 2025	Activés au 31/12/2025
France – non-SIIC	- 454,4	- 6,2	- 460,6	2,3	- 0,2	2,1
Luxembourg	- 128,5	128,5				
Allemagne	- 92,4	12,7	- 79,7			
Pays-Bas	- 33,2	16,9	- 16,3	8,5	- 4,3	4,2
Autres pays	- 68,2	36,9	- 31,3	7,6	- 7,1	0,5
Total régimes taxables	- 776,6	188,7	- 587,9	18,5	- 11,7	6,8
France – SIIC	- 332,2	13,3	- 318,9			
Espagne – SOCIMI	- 101,2		- 101,2			
Total régimes exonérés	- 433,4	13,3	- 420,1			
TOTAL GROUPE	- 1 210,1	202,1	- 1 008,0	18,5	- 11,7	6,8

Les déficits fiscaux ordinaires dans les pays d'investissement de Klépierre sont en principe reportables indéfiniment. Dans certains pays cependant, tels que la Pologne, la République tchèque, le Portugal et la Turquie, les déficits fiscaux ne sont reportables que dans la limite de cinq ans. De plus, dans la plupart des juridictions, les déficits fiscaux ne peuvent être utilisés que dans certaines limites quantitatives.

Le stock des intérêts financiers reportés se présente comme suit :

<i>Pays</i> <i>En millions d'euros</i>	Stock des intérêts reportés 31/12/2025
Allemagne	- 62,0
France	- 51,8
Norvège	- 31,0
Italie	- 22,3
Autres pays	- 23,8
TOTAL GROUPE	- 190,9

Note 6 Exposition aux risques et stratégie de couverture

Klépierre identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (taux, liquidité, change, contrepartie, risque de marché, 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.

6.1 Risque de liquidité

Le Groupe est attentif à refinancer son activité sur le long terme et à diversifier les échéances, les sources de ses financements (crédits syndiqués, emprunts bilatéraux, billets de trésorerie et emprunts bancaires) et les contreparties, de manière à faciliter les renouvellements.

6.1.1 Échéancier

La durée moyenne de la dette tirée est de 6,3 années au 31 décembre 2025 et l'endettement est réparti entre différents marchés (marché obligataire, billets de trésorerie et emprunts bancaires). Klépierre dispose de lignes de crédit non utilisées pour un montant de 2 135,4 millions d'euros (y compris les concours bancaires).

Les flux contractuels présentaient la maturité suivante :

Année de remboursement En millions d'euros	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035 et au-delà	TOTAUX
Principal	1 604	668	318	857	1 040	1 319	820	673	88	813	8 199

La dette en principal de 1 604 millions d'euros arrivant à échéance en 2026 comprend principalement :

- 1 000,0 millions d'euros de billets de trésorerie. Les billets de trésorerie, qui représentent l'essentiel du financement à court terme, ne dépassent jamais le montant des lignes de *back-up*. Cela signifie

que le Groupe peut se refinancer immédiatement s'il rencontre des difficultés pour renouveler ses emprunts sur le marché des billets de trésorerie. Ceux-ci sont généralement renouvelés ;

- 500,0 millions d'euros d'obligations.

6.1.2 Covenants

Au 31 décembre 2025, Klépierre SA respecte toutes les obligations découlant de sa dette financière.

Financements concernés	Ratios/covenants	Limite ^(a)	31/12/2025	31/12/2024
Crédits syndiqués et bilatéraux	Endettement net/Valeur du patrimoine (LTV)	≤ 60 %	34,7 %	36,5 %
	Excédent brut d'exploitation/Charges d'intérêt nettes	≥ 2,0x	7,2	7,4
	Dettes financières adossées/Valeur du patrimoine ^(b)	≤ 20 %	1,9 %	2,0 %
	Valeur du patrimoine ^(c)	≥ 10 Md€	18,4 Md€	17,5 Md€
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/Valeur de l'actif net réévalué ^(b)	≤ 50 %	3,0 %	3,4 %

(a) Les *covenants* sont basés sur la facilité de crédit renouvelable de 2025.

(b) Hors Steen & Strøm.

(c) Part du Groupe, droits de mutation inclus et incluant les sociétés mises en équivalence.

Les financements du Groupe intègrent des indicateurs de performance environnementale, avec 2 450 millions d'euros de prêts intégrant des critères de durabilité au 31 décembre 2025.

Parmi ces financements, une ligne de crédit syndiquée renouvelable de 1 200 millions d'euros et une ligne de crédit bilatérale de 125 millions d'euros sont structurées sous un format « Green Pure Player ». Au titre de l'exercice de référence 2025, le Groupe indique que 84 % de ses revenus provient d'actifs alignés avec le seuil CRREM (*Carbon Risk Real Estate Monitor*) localement applicable en matière d'intensité énergétique pour la catégorie « Centres commerciaux », à l'échéance des financements.

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 2025, ce ratio était de 61,8 %.

Certains emprunts obligataires de Klépierre SA incluent une option de remboursement au porteur, permettant au détenteur de demander un remboursement anticipé en cas de changement de contrôle entraînant une baisse de la notation de crédit de Klépierre en dessous de la catégorie « *investment grade* ».

6.2 Risque de taux

6.2.1 Stratégie de couverture

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 façon à atteindre ses objectifs de taux de couverture, Klépierre a recours à des *swaps* et des *caps*.

Au 31 décembre 2025, le taux de couverture du Groupe atteint 97 %. Le taux de couverture est défini comme la proportion de dette à taux fixe (après couverture) rapportée à la dette nette, exprimée en pourcentage.

6.2.2 Exposition de dettes à taux variable

Les dettes à taux variable représentent 26 % de l'endettement du Groupe au 31 décembre 2025 (avant couverture), y compris emprunts obligataires, emprunts bancaires et billets de trésorerie.

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 totales		Coût de la dette immédiat à la date de clôture ^(a)
	Montant	Taux	Part fixe	Montant	Taux	Part variable	Montant	Taux	
31/12/2024	7 194	1,84 %	97 %	210	3,38 %	3 %	7 404	1,88 %	1,93 %
31/12/2025	7 158	1,89 %	97 %	210	2,94 %	3 %	7 368	1,92 %	1,98 %

(a) Calculé sur une base à date, en supposant la structure de la dette et les taux d'intérêt à court terme à la date de clôture, et en incluant les étalements des frais et des primes d'émission.

Une hausse des taux d'intérêt de 0,5 % sur lesquels les dettes à taux variable sont indexées (Euribor, Stibor, Nibor et Cibur) au cours des douze prochains mois pourrait entraîner une augmentation des charges d'intérêts futures de 3,7 millions d'euros.

6.3 Risque de change

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. Le Groupe ne couvre pas son exposition aux devises de ces pays.

En 2025, Klépierre a contracté un emprunt obligataire en HKD pour un montant de 902 millions de HKD. Le Groupe a donc conclu un *swap* de devises HKD/EUR (902 millions de HKD ou 105,2 millions d'euros). L'effet économique de ce *swap* est de convertir l'obligation fixe en HKD en une dette en EUR.

Steen & Strøm a contracté une obligation en NOK pour un montant de 700 millions de NOK. Le Groupe a donc conclu un *swap* de devises NOK/SEK (700 millions de NOK ou 660,4 millions de SEK). L'effet économique de ce *swap* est de convertir l'obligation fixe en NOK en une dette en SEK.

6.4 Risque de contrepartie en lien avec les activités de financement

Les instruments dérivés mis en place pour limiter les risques de taux d'intérêt exposent le Groupe au risque que ses contreparties ne respectent pas leurs engagements. Toutefois, ce risque de contrepartie est limité par le fait que Klépierre ne s'engage qu'avec des établissements financiers de solidité financière reconnue.

Note 7 Engagements de financement et de garantie

7.1 Engagements donnés

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Engagements liés au financement du Groupe	730,1	834,3
Garanties bancaires données – Hypothèques	730,1	834,3
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	26,6	38,9
Engagements liés au développement de l'activité	5,2	24,2
Autres engagements donnés	21,4	14,7
TOTAL	756,6	873,2

7.2 Engagements reçus

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Engagements liés au financement du Groupe	1 810,4	2 267,0
Accords de financement obtenus, non utilisés	1 810,4	2 267,0
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	3 572,1	3 507,4
Loyers futurs minimaux à recevoir	3 091,3	3 071,2
Promesses de ventes d'actifs	56,0	40,9
Cautions reçues en garantie de l'activité de gestion immobilière (loi Hoguet)	180,0	180,0
Cautions reçues des locataires et fournisseurs	244,8	215,2
TOTAL	5 382,5	5 774,4

Loyers futurs minimaux à recevoir

Le contrat de location prévoit des durées de location variables selon les pays. Les clauses principales contenues dans un contrat de location déterminent les modalités de fixation et d'indexation du loyer. L'indexation permet une revalorisation du loyer minimum garanti notamment pour les deux zones que sont la France et l'Italie. Au 31 décembre 2025, les loyers futurs minimaux à recevoir au titre des contrats de location simple non résiliables sont les suivants :

En millions d'euros	31/12/2025
Moins d'un an	990,6
Entre 1 et 5 ans	1 777,2
Plus de 5 ans	323,4
TOTAL	3 091,3

7.3 Autres engagements

Autorisation d'occupation temporaire à Saint-Lazare

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 : (i) d'une option d'achat des titres de la société SOAVAL, (ii) d'une faculté de résiliation de l'AOT.

Pactes d'actionnaires

Des accords entre actionnaires ont été signés avec les copartenaires de différentes entreprises, sans impact financier significatif à signaler sur la période.

Note 8 Informations complémentaires

8.1 Transactions avec les parties liées

Transactions avec Simon Property Group

Au cours de l'année, aucune opération importante n'a été réalisée avec Simon Property Group. Au 31 décembre 2025, le Groupe est actionnaire à hauteur de 22,09 % du capital de la société Klépierre.

Transaction avec des entreprises associées ou en contrôles conjoints

Les transactions avec les sociétés associées ou en contrôle conjoint ont été réalisées dans 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 transactions avec des sociétés consolidées selon la méthode de mise en équivalence (sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint) ne sont pas éliminées en consolidation et leur montant est détaillé ci-dessous :

POSITIONS BILANCIELLES DE FIN DE PÉRIODE AVEC LES PARTIES LIÉES

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2025	31/12/2024
	Entreprises consolidées par mise en équivalence	Entreprises consolidées par mise en équivalence
Prêts et avances aux sociétés mises en équivalence	220,2	225,5
Clients et comptes rattachés	5,1	2,5
Autres créances	3,7	3,6
TOTAL ACTIF	229,0	231,6
Prêts et avances des sociétés mises en équivalence	4,8	1,8
Dettes fournisseurs	1,5	1,8
TOTAL PASSIF	6,3	3,6

ÉLÉMENTS DE RÉSULTAT RELATIFS AUX OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC LES PARTIES LIÉES

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2025	31/12/2024
	Entreprises consolidées par mise en équivalence	Entreprises consolidées par mise en équivalence
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	12,8	12,3
Coût de l'endettement net	9,8	10,0
Résultat avant impôts	22,6	22,3
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	22,6	22,3

8.2 Honoraires des Commissaires aux comptes et des experts évaluateurs

Honoraires des Commissaires aux comptes

En millions d'euros (montants HT)	Deloitte		EY	
	2025	2024	2025	2024
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1,2	1,2	1,2	1,2
Services autres que la certification des comptes	0,1	0,2	0,2	0,2
TOTAL	1,3	1,4	1,4	1,5

Les services autres que ceux relatifs à la certification des comptes concernent principalement les processus informatiques et la CSRD.

Honoraires des experts évaluateurs

Les honoraires des experts sont fixés au moment de la signature du mandat, indépendamment de la valeur des biens évalués, et dépendent du nombre, de la taille et de la complexité des propriétés évaluées.

En milliers d'euros	Pays couvert	TOTAL
Jones Lang LaSalle	France, Italie, Espagne, Portugal et Turquie	263,0
Cushman & Wakefield	France, Norvège, Suède, Danemark, Belgique et Pologne	226,9
BNP Paribas Real Estate	France, Italie, Pays-Bas et Allemagne	170,8
CBRE	France, Italie, Pays-Bas et République tchèque	151,7
TOTAL		812,4

8.3 Événements postérieurs à la clôture

Klépierre a finalisé la cession d'un actif aux Pays-Bas le 29 janvier 2026 et de deux actifs en France (le 28 janvier et le 5 février 2026). Ces trois actifs étaient classés comme détenus en vue de la vente dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2025.

8.4 Liste des principales entités consolidées

	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025	% d'intérêt	Méthode d'intégration
France	Klépierre SA	100,00 %	Intégration Globale
	KC3 SNC	83,00 %	Intégration Globale
	SCOO SC	53,64 %	Intégration Globale
	Solorec SC	80,00 %	Intégration Globale
	Bègles Arcins SCS	52,00 %	Intégration Globale
	Sécovalde SCI	55,00 %	Intégration Globale
	Cécoville SAS	100,00 %	Intégration Globale
	Soaval SCS	100,00 %	Intégration Globale
	Odysseum Place de France SNC	100,00 %	Intégration Globale
	Portes de Claye SCI	55,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Alpes SAS	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Grand Littoral SASU	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Management SNC	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Finance SAS	100,00 %	Intégration Globale
	RC Aulnay 1/2/3 SCI	25,00 %	Mise en équivalence
Allemagne	Klépierre Duisburg GmbH	94,99 %	Intégration Globale
	Klépierre Dresden GmbH	94,99 %	Intégration Globale
	Klépierre Management Deutschland GmbH	100,00 %	Intégration Globale
Belgique	Foncière de Louvain-la-Neuve SA	100,00 %	Intégration Globale
Danemark	Bruun's Galleri ApS	56,10 %	Intégration Globale
	Field's Copenhagen A/S	56,10 %	Intégration Globale
	Steen & Strøm Danemark A/S	56,10 %	Intégration Globale

	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025	% d'intérêt	Méthode d'intégration
Espagne	Klecar Foncier España SL	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Vallecás SA	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Plenilunio Socimi SA	100,00 %	Intégration Globale
	Principe Pio Gestion SA	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Real Estate España SL	100,00 %	Intégration Globale
	SC Nueva Condo Murcia SLU	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Management España SL	100,00 %	Intégration Globale
Italie	Immobiliare Gallerie Commerciali S.p.A	100,00 %	Intégration Globale
	Klecar Italia S.p.A	83,00 %	Intégration Globale
	Galleria Commerciale Assago S.r.l	100,00 %	Intégration Globale
	Shopville Le Gru S.r.l	100,00 %	Intégration Globale
	Grandemilia S.r.l	100,00 %	Intégration Globale
	Shopville Gran Reno S.r.l	100,00 %	Intégration Globale
	Comes – Commercio e Sviluppo S.r.l	100,00 %	Intégration Globale
	Generalcostruzioni S.r.l	100,00 %	Intégration Globale
	B.L.O S.r.l	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Italia S.r.l	100,00 %	Intégration Globale
	Gemma S.r.l	100,00 %	Intégration Globale
	Casamassima S.r.l	100,00 %	Intégration Globale
	Clivia S.p.A	50,00 %	Mise en équivalence
	CCDF S.p.A	49,00 %	Mise en équivalence
	Galleria Commerciale Porta di Roma S.p.A	50,00 %	Mise en équivalence
	Klépierre Finance Italia S.r.l	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Management Italia S.r.l	100,00 %	Intégration Globale
Norvège	Steen & Strøm AS	56,10 %	Intégration Globale
	Oslo City Kjøpesenter AS	56,10 %	Intégration Globale
	Økern Sentrum ANS	28,05 %	Mise en équivalence
Pays-Bas	Capucine BV	100,00 %	Intégration Globale
	Hoog Catharijne BV	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Alexandrium BV	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Management Nederland BV	100,00 %	Intégration Globale
Pologne	KLP Poznań Sp. z o.o.	100,00 %	Intégration Globale
	KLP Investment Poland Sp. z o.o.	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Management Polska Sp. z o.o.	100,00 %	Intégration Globale
Portugal	Galeria Parque Nascente SA	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Espaço Guimarães Imobiliária S.A.	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Management Portugal SA	100,00 %	Intégration Globale
	Klege Portugal SA	50,00 %	Mise en équivalence
République tchèque	Klépierre Cz S.R.O.	100,00 %	Intégration Globale
	Klépierre Management Ceska Republika S.R.O.	100,00 %	Intégration Globale
Suède	Nordica Holdco AB	56,10 %	Intégration Globale
	Steen & Strøm Holding AB	56,10 %	Intégration Globale
	FAB Emporia	56,10 %	Intégration Globale
	FAB Marieberg Galleria	56,10 %	Intégration Globale
	FAB Allum	56,10 %	Intégration Globale
	Steen & Strøm Sverige AB	56,10 %	Intégration Globale
Turquie	Klépierre Gayrimenkul Yönetimi ve Yatırım Ticaret AS	100,00 %	Intégration globale
	Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı AS	44,85 %	Mise en équivalence

4.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2025

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 2025, 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 1^{er} janvier 2025 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

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 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.

Evaluation des immeubles de placement à la juste valeur

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, comme mentionné dans la note 3.1.1 de l'annexe des comptes consolidés, la juste valeur des immeubles de placement de votre groupe s'élève à 19 039 millions d'euros et les investissements dans des sociétés mises en équivalence portant sur des immeubles de placement comptabilisés à leur juste valeur s'élèvent à 1 293 millions d'euros.

Les justes valeurs retenues par la direction sont fondées sur des évaluations indépendantes. Ces justes valeurs intègrent de nombreuses hypothèses et estimations, notamment les taux de croissance des revenus locatifs, les taux d'actualisation, les taux de rendement de sortie et les loyers de marché estimés, ainsi que les transactions récentes.

La détermination de la juste valeur des immeubles de placement implique ainsi le recours à une part de jugement importante. Par conséquent, et étant donné le caractère significatif du poste dans les comptes consolidés pris dans leur ensemble, l'évaluation des immeubles de placement à la juste valeur est considérée comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance 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. Nous avons testé l'efficacité des contrôles que nous avons estimés les plus pertinents.

Nous avons évalué la compétence et l'indépendance des experts indépendants.

Nous avons participé, en incluant nos spécialistes en évaluation immobilière, 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, des taux de rendement et, pour les projets en développement, la prise en compte des coûts de développements futurs. Nous avons examiné la manière dont les experts indépendants ont pris en compte les transactions de marché récentes.

Nous avons rapproché les valorisations des experts indépendants avec les comptes consolidés.

Nous avons comparé les évaluations avec celles des périodes précédentes, ainsi que les hypothèses utilisées, comme les taux d'actualisation et les taux de rendement de sortie, avec les données pertinentes du marché.

Nous avons réalisé des procédures spécifiques sur les immeubles de placement dont l'évaluation et, le cas échéant, les variations par rapport à l'évaluation précédente étaient significatives, ainsi que sur ceux dont les hypothèses et les variations étaient atypiques.

Pour ceux-ci, nous avons apprécié, avec nos spécialistes en évaluation immobilière, les principaux paramètres utilisés par les experts indépendants, tels que les évolutions de loyers prévues, les niveaux de loyers de marché, les taux d'actualisation et les taux de rendement de sortie. Des entretiens avec la direction ont été menés lorsque cela était nécessaire.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations sur les immeubles de placement à la juste valeur figurant dans l'annexe des comptes consolidés.

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 données dans le rapport sur la gestion du groupe du directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 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, établis sous la responsabilité du président du directoire. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2025, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la vingtième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la dixième année.

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. 821-55 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. 82127 à L. 821-34 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 26 février 2026

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Jean-Vincent Coustel

ERNST & YOUNG Audit

Gilles Cohen

4.3 Comptes annuels au 31 décembre 2025

4.3.1 Bilan

Actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2025			31/12/2024
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	3.1	184 564	184 564	-	-
Immobilisations corporelles	3.1	314 745	121 008	193 737	200 205
Terrains		53 657	5 804	47 853	47 760
Constructions et aménagements		208 072	114 698	93 375	100 332
Autres immobilisations corporelles		51 798	506	51 291	51 347
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes		1 218	-	1 218	766
Immobilisations financières		13 328 087	1 574 555	11 753 532	11 808 206
Participations	3.2.1	9 897 103	1 534 240	8 362 863	8 446 695
Créances rattachées à des participations	3.2.2	3 328 473	40 136	3 288 337	3 361 511
Autres titres immobilisés	3.2.3	102 511	179	102 332	-
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ (I)		13 827 396	1 880 126	11 947 269	12 008 411
Avances et acomptes versés sur commandes		3 837	-	3 837	7 236
Créances					
Créances clients et comptes rattachés	3.3	29 884	4 600	25 283	21 493
Autres créances	3.3	25 144	-	25 144	2 908
Charges constatées d'avance		7 750	-	7 750	11 522
Valeurs mobilières de placement et actions propres	3.4	644 354	-	644 354	62 423
Instruments financiers à terme	3.5	51 755	-	51 755	48 815
Disponibilités	3.6	28 066	-	28 066	119 182
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT (II)		790 789	4 600	786 189	273 578
Frais d'émission des emprunts (III)	3.7	30 582	-	30 582	25 182
Primes de remboursement des emprunts (IV)	3.7	76 694	-	76 694	80 263
Écarts de conversion et différences d'évaluation – Actif (V)		-	-	-	500
TOTAL GÉNÉRAL DE L'ACTIF (I + II + III + IV + V)		14 725 461	1 884 727	12 840 734	12 387 934

Passif

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Capital (dont versé 401 606)		401 606	401 606
Primes d'émission, de fusion, d'apport		3 315 841	3 315 841
Réserve légale		44 010	44 010
Report à nouveau		377 257	2 010
Résultat de l'exercice		760 310	904 486
TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	4.1	4 899 023	4 667 952
Provision pour risques		54 978	48 104
Provision pour charges		217	207
TOTAL DES PROVISIONS (II)	4.2	55 195	48 312
Autres emprunts obligataires	4.3	6 250 041	5 498 135
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	4.3	686	293 101
Emprunts et dettes financières diverses	4.3	1 589 589	1 842 098
Instruments financiers à terme		6 605	-
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		1 795	1 929
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4.4	10 968	13 010
Dettes fiscales et sociales	4.5	6 664	5 808
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		3	-
Autres dettes	4.6	8 552	2 956
Produits constatés d'avance		92	391
TOTAL DES DETTES (III)		7 874 996	7 657 429
Écarts de conversion et différences d'évaluation – Passif (IV)		11 520	14 241
TOTAL GÉNÉRAL DU PASSIF (I + II + III + IV)		12 840 734	12 387 934

4.3.2 Compte de résultat

En milliers d'euros

	Notes	2025	2024
Produits d'exploitation			
Produits locatifs		27 198	26 896
Honoraires		992	909
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions		1 657	6 711
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		20	-
Autres produits		555	800
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (I)		30 421	35 317
Charges d'exploitation			
Autres achats et charges externes		- 21 995	- 25 675
Impôts, taxes et versements assimilés		- 2 719	- 2 106
Salaires		- 7 301	- 7 576
Cotisations sociales		- 3 034	- 1 994
Dotations aux amortissements et aux dépréciations :			
• sur immobilisations et charges à répartir : dotations aux amortissements		- 7 372	- 7 963
• sur immobilisations : dotations aux dépréciations		- 180	- 208
• sur actifs circulants : dotations aux dépréciations		- 826	- 890
Dotations aux provisions		- 259	- 2 537
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées		- 424	-
Autres charges		- 1 609	- 1 661
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (II)		- 45 721	- 50 609
1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I + II)	5.1	- 15 300	- 15 293
QUOTES-PARTS DE RÉSULTAT SUR OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN	5.2		
Bénéfices attribués ou pertes transférées (III)		122 208	118 619
Pertes supportées ou bénéfices transférés (IV)		- 10 723	- 8 037
Produits financiers			
De participations		731 155	877 187
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		382	-
Autres intérêts et produits assimilés		24 812	34 461
Reprises sur dépréciations et provisions		240 242	215 737
Produits des cessions d'immobilisations financières		33 449	-
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		223	349
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS (V)		1 030 263	1 127 734
Charges financières			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		- 121 418	- 113 490
Intérêts et charges assimilées		- 187 237	- 194 889
Différences négatives de change		- 239	- 168
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées		- 51 282	-
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		- 5 969	-
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES (VI)		- 366 146	- 308 547
2. RÉSULTAT FINANCIER (V + VI)	5.3	664 117	819 186
3. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I + II + III + IV + V + VI)		760 302	914 477
PRODUITS EXCEPTIONNELS (VII)		-	37 660
CHARGES EXCEPTIONNELLES (VIII)		-	- 47 730
4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII + VIII)	5.4	-	- 10 070
PARTICIPATIONS DES SALARIÉS AU RÉSULTAT (IX)		-	-
IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS (X)	5.5	8	80
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)		1 182 892	1 319 330
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)		- 422 582	- 414 843
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		760 310	904 486

4.3.3 Notes annexes

Note 1	Éléments significatifs	121
1.1	Évolution de la dette nette	121
1.2	Acquisition de titres	121
1.3	Changement de réglementation comptable	121

Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	121
2.1	Informations relatives à l'Entreprise	121
2.2	Application des conventions comptables	121
2.3	Changement de règles et méthodes comptables	121
2.4	Méthodes de comptabilisation et d'évaluation des actifs	121
2.5	Méthodes comptables relatives au passif	123
2.6	Écart de conversion : opérations en devises	124
2.7	Méthodes comptables relatives au compte de résultat	124

Note 3	Notes annexes : Actif du bilan	125
3.1	Immobilisations incorporelles et corporelles	125
3.2	Immobilisations financières	126
3.3	Créances clients et autres créances	127
3.4	Valeurs mobilières de placement et actions propres	127
3.5	Instruments financiers à terme	127
3.6	Disponibilités	127
3.7	Frais d'émission et primes de remboursement des emprunts	127
3.8	Produits à recevoir	127

Note 4	Notes annexes : Passif du bilan	128
4.1	Capitaux propres	128
4.2	Provisions	128
4.3	Emprunts et dettes financières	128
4.4	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	129
4.5	Dettes fiscales et sociales	129
4.6	Autres dettes	129

Note 5	Notes annexes : Compte de résultat	130
5.1	Résultat d'exploitation	130
5.2	Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	130
5.3	Résultat financier	130
5.4	Résultat exceptionnel	131
5.5	Impôt sur les sociétés	131

Note 6	Notes annexes : Engagements hors bilan	132
6.1	Engagements réciproques sur instruments dérivés	132
6.2	Autres engagements	132

Note 7	Autres informations	133
7.1	Centralisation de trésorerie (<i>cash-pooling</i>)	133
7.2	Effectifs	133
7.3	Prêts et garanties accordés et constitués en faveur des membres du Directoire et du Conseil de surveillance	133
7.4	Rémunérations des mandataires sociaux et au titre de l'organe de surveillance	133
7.5	Information sur la consolidation et transactions avec des parties liées	133
7.6	Événements postérieurs à la clôture	133
7.7	Tableau des filiales et participations	133

Note 1 Éléments significatifs

1.1 Évolution de la dette nette

Au cours des 12 derniers mois, Klépierre SA a levé 1 milliard d'euros de financements à moyen et long terme, comprenant 605 millions d'euros d'obligations vertes à long terme, 300 millions d'euros d'emprunts à trois ans ainsi que des abondements de souches existantes pour un montant de 100 millions d'euros.

Ces fonds ont été utilisés pour rembourser l'obligation de 255 millions d'euros arrivant à échéance en octobre 2025 et pour couvrir le refinancement de l'obligation de 500 millions d'euros arrivant à échéance en février 2026 (voir note 4.3).

Klépierre SA a également refinancé sa ligne de crédit revolving syndiquée arrivant à échéance en décembre 2027, en signant, le 12 décembre 2025, une nouvelle ligne « Green Pure Player » de 1,2 milliard d'euros sur 5 ans et assortie d'une option d'extension de deux ans.

1.2 Acquisition de titres

Dans le cadre de la conversion de 3 sociétés portugaises au régime SICI, Klépierre a acquis auprès de Klépierre Nederland BV, les titres de Galeria Parque Nascente SA et Klépierre Espaço Guimarães Imobiliária SA pour une valeur totale de 184,6 millions d'euros. Parallèlement, la structure de financement de ces sociétés, ainsi que celle de Gondobrico SA, déjà détenue par Klépierre SA, a été réorganisée et remplacée par l'émission d'obligations (voir note 3.2.3).

1.3 Changement de réglementation comptable

L'exercice est marqué par la mise en application du nouveau plan comptable général conformément au règlement ANC n° 2022-06 (voir note 2.3).

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

2.1 Informations relatives à l'Entreprise

Klépierre SA est une société anonyme dont les actions sont admises sur Euronext Paris SA (compartiment A) dont le siège social est situé 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris.

Ces comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire le 13 février 2026.

2.2 Application des conventions comptables

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du Code de commerce, du plan comptable général en vigueur (règlement ANC n° 2014-03, modifié et amendé), 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.

Sauf mention contraire, les comptes annuels et annexes aux comptes annuels sont présentés en milliers d'euros.

2.3 Changement de règles et méthodes comptables

Le nouveau règlement ANC n° 2022-06, d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2025, vient modifier le règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général (« PCG ») en vue de moderniser les états financiers et la nomenclature des comptes.

Ce règlement a pour effet notamment :

- l'introduction d'une nouvelle définition et présentation du résultat exceptionnel ;
- la suppression de la technique du transfert de charge ;
- la modernisation du plan de comptes et des modèles d'états financiers ;
- l'instauration d'une nouvelle présentation des informations en annexe.

Selon les règles françaises, un changement de réglementation comptable est qualifié de changement de méthode comptable.

L'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2025 et d'application prospective, l'exercice comparatif n'est donc pas retraité. Cette modification du règlement comprend essentiellement des reclassements de postes, détaillés dans les notes correspondantes sans impacts matériels sur les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2025 ni sur la présentation des états financiers.

2.4 Méthodes de comptabilisation et d'évaluation des actifs

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.

2.4.1 Immobilisations incorporelles

Ce poste se compose essentiellement de malis techniques affectés au poste « Fonds commercial » qui font l'objet de dépréciations en cas de perte de valeur. Toute dépréciation comptabilisée est irréversible.

2.4.2 Immobilisations corporelles

Ce poste se compose essentiellement 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 d'immobilisation (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.

Conformément au règlement ANC n° 2014-03, l'approche par composants est appliquée. 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 anciens qui ont été 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 FEI, les durées d'amortissement retenues sont les suivantes :

Composants	Durées 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.

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 des comptes.

2.4.3 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 malis de fusions, justifiés par les plus-values latentes sur titres.

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 de titres (droits de mutation, honoraires, commissions et frais d'actes) 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.

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 dépréciés.

2.4.4 Créances

Les créances sont enregistrées pour leur valeur nominale.

Une analyse contrat par contrat des créances clients est réalisée afin d'apprécier le risque de contrepartie.

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 note 2.6.

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 (voir note 2.5).

2.4.5 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur prix d'acquisition et sont principalement constituées :

- des dépôts à terme ;
- des titres auto-détenus dans le cadre d'opérations relatives à des attributions aux salariés ou des régulations de cours de bourse.

Des dépréciations sur valeurs mobilières de placement sont constatées lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à leur prix d'achat. La valeur d'inventaire est déterminée par rapport au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Les actions propres affectées à un plan d'attribution d'actions aux salariés ne sont jamais dépréciées.

2.5 Méthodes comptables relatives au passif

2.5.1 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 note 2.6.

2.5.2 Frais d'émission d'emprunts

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 auquel ils se rattachent.

2.5.3 Instruments financiers à terme et opérations de couverture

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 (articles 628-6 à 628-17) et par le règlement de l'ANC n° 2014-03 modifié et amendé.

Les frais de couverture (primes d'options, soultes et équivalents) sont comptabilisés symétriquement au résultat de l'élément couvert et étalés sur la durée respective de chacune des couvertures.

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 article 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.

2.6 Écart 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'arrêté 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.

2.7 Méthodes comptables relatives au compte de résultat

2.7.1 Produits et charges d'exploitation liés à l'activité locative

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 appelées aux clients sur la base du budget de charges voté, elles sont ensuite régularisées lors de la réalisation de reddition de charges.

Les paliers et franchises de loyers octroyés sont comptabilisés de manière linéaire sur la première période ferme du bail.

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 la signature.

Les droits d'entrée payés par les locataires sont étalés sur la première période ferme du bail.

Les honoraires de commercialisation, de recommercialisation et de renouvellement constituent des charges de l'exercice.

Le 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.

2.7.2 Régime fiscal de la Société

Klépierre SA 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 (i) de filiales françaises ayant opté pour le régime SIIC et provenant de bénéfices et/ou de plus-values exonérées en vertu dudit régime ou (ii) de filiales étrangères bénéficiant d'un régime fiscal d'exonération similaire à celui des SIIC à condition que 100 % de ces dividendes soient redistribués au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

Elle est soumise à l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun au titre de ses autres revenus (notamment son bénéfice financier, ses dividendes de filiales françaises ou étrangères ne bénéficiant pas du régime SIIC ou d'un régime étranger similaire, son activité de gestion immobilière exercée au travers de ses filiales translucides).

Note 3 Notes annexes : Actif du bilan

3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

3.1.1 Immobilisations brutes

<i>En milliers d'euros</i>	Valeurs brutes au 31/12/2024	Acquisitions, créations et apports	Diminutions par mises hors service, cessions	Transferts de poste à poste	Valeurs brutes au 31/12/2025
Immobilisations incorporelles					
Mali technique (issu de la fusion Corio NV)	184 564	-	-	-	184 564
Logiciels et autres	8 790	-	- 8 790	-	-
Total	193 354	-	- 8 790	-	184 564
Immobilisations corporelles					
Terrains	53 657	-	-	-	53 657
Gros œuvre	106 210	-	-	18	106 227
Façade, étanchéité, couverture	23 330	-	-	95	23 426
Installations générales et techniques	41 474	-	-	218	41 692
Agencements	37 067	-	- 793	453	36 728
Mali de fusion sur terrains et constructions ^(a)	51 763	-	-	-	51 763
Autres	34	-	-	-	34
Immobilisations corporelles en cours	766	1 289	- 53	- 784	1 218
Total	314 302	1 289	- 846	-	314 745
TOTAL IMMOBILISATIONS BRUTES	507 655	1 289	- 9 636	-	499 309

(a) Détails des malis de fusion affectés aux terrains et constructions.

Opérations	Dates	Actifs sous-jacents apportés lors de la fusion ou la TUP	Valeurs brutes
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

3.1.2 Amortissements et dépréciations

<i>En milliers d'euros</i>	Amortissements et dépréciations au 31/12/2024	Dotations	Mises hors service, cessions	Reprises	Amortissements et dépréciations au 31/12/2025
Immobilisations incorporelles					
Logiciels et autres	8 790	-	- 8 790	-	-
Total	8 790	-	- 8 790	-	-
Immobilisations corporelles					
Gros œuvre	47 747	2 510	-	-	50 257
Façade, étanchéité, couverture	13 701	808	-	-	14 508
Installations générales et techniques	27 835	1 912	-	-	29 747
Agencements	18 467	2 087	- 368	-	20 185
Mali de fusion sur terrains et constructions	432	55	-	-	487
Autres	19	-	-	-	19
Total	108 200	7 372	- 368	-	115 204
TOTAL AMORTISSEMENTS	116 990	7 372	- 9 158	-	115 204
Immobilisations incorporelles					
Mali technique (issu de la fusion Corio NV)	184 564	-	-	-	184 564
Total	184 564	-	-	-	184 564
Immobilisations corporelles					
Terrains	5 897	180	-	- 273	5 804
Total	5 897	180	-	- 273	5 804
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	190 461	180	-	- 273	190 368
TOTAL AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	307 451	7 552	- 9 158	- 273	305 572

Les immobilisations sont amorties selon le mode linéaire en fonction des durées d'utilité propres à chaque composant (voir note 2.4.2).

3.2 Immobilisations financières

3.2.1 Titres de participation

En milliers d'euros	Valeurs brutes au 31/12/2024	Augmentations par acquisitions ou augmentations de capital	Diminutions par cessions ou réductions de capital	Diminutions par annulations de titres	Valeurs brutes au 31/12/2025
Immobilisations financières					
Titres de participation	10 106 281	205 524	- 408 181	- 6 521	9 897 103
TOTAL TITRES DE PARTICIPATION BRUTS	10 106 281	205 524	- 408 181	- 6 521	9 897 103

Le poste « Augmentations par acquisitions ou augmentations de capital » correspond principalement aux acquisitions des titres des sociétés Galeria Parque Nascente SA et Klépierre Espaço Guimarães Imobiliária SA réalisées auprès de Klépierre Nederland BV pour respectivement 104 millions et 80,6 millions d'euros (voir note 1.2).

Le poste « Diminutions par cessions ou réductions de capital » correspond principalement à la réduction de capital de la société Klépierre Nederland BV pour 379,9 millions d'euros.

Dépréciations sur titres de participation

En milliers d'euros	Dépréciations au 31/12/2024	Dotations	Reprises	Dépréciations au 31/12/2025
Immobilisations financières				
Titres de participation	1 659 587	84 853	- 210 200	1 534 240
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	1 659 587	84 853	- 210 200	1 534 240

L'évolution du poste « Dépréciations sur titres de participation » s'explique essentiellement par :

- la dotation sur les titres d'Akmerkez GYO AS pour 52,3 millions d'euros ;
- les reprises de dépréciations des titres de Klépierre Nederland BV pour 151,4 millions d'euros.

La liste des filiales et participations est présentée à la fin des comptes sociaux.

3.2.2 Créances rattachées à des participations

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Avances liées à des participations	3 174 488	3 252 986
Intérêts courus sur avances liées à des participations	48 209	67 228
Quotes-parts de résultat et dividendes	105 776	101 728
Dépréciations des créances rattachées à des participations	- 40 136	- 60 430
TOTAL	3 288 337	3 361 511

Cf. tableau des filiales et participations pour le détail des avances accordées par filiale.

La diminution du poste « Avances liées à des participations » s'explique principalement par :

- les remboursements d'avances par des sociétés cédées sur l'exercice, notamment Sanoux SCI, les sociétés grecques et Pasteur SNC pour un total de 81 millions d'euros ;
- les remboursements partiels reçus en cours d'année dont Klépierre Nederland BV pour 104,7 millions d'euros.

Ces effets étant partiellement compensés par la mise en place d'une nouvelle avance avec la société Klépierre Italia S.r.l pour 165 millions d'euros.

Au 31 décembre 2025, la baisse du poste « Intérêts courus » s'explique essentiellement par les paiements d'intérêts reçus en cours d'année.

3.2.3 Autres titres immobilisés

Le poste est principalement composé des souscriptions aux émissions obligataires, à taux fixe avec une maturité de sept ans, réalisées en novembre 2025 auprès de trois filiales portugaises pour un montant total de 100,6 millions d'euros (voir note 1.2).

3.3 Créances clients et autres créances

L'essentiel des créances a une échéance inférieure à un an.

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Créances clients	29 884	26 332
Provision pour créances douteuses	- 4 600	- 4 839
Valeur nette des créances clients	25 283	21 493
Créances fiscales – TVA	1 511	1 384
Intérêts courus à recevoir sur IFT ^(a)	21 663	-
Autres créances (valeur nette)	1 970	1 524
Créances fiscales et autres	25 144	2 908
TOTAL	50 427	24 401

(a) Les intérêts courus sur les instruments financiers à terme (IFT) étaient présentés avec les disponibilités en 2024 (voir note 3.6).

3.4 Valeurs mobilières de placement et actions propres

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Actions propres	13 433	22 499
Valeurs mobilières de placement	10 920	9 924
Comptes et dépôts à terme	620 000	30 000
TOTAL	644 354	62 423

Information sur l'autocontrôle

Le nombre d'actions auto-détenues au 31 décembre 2025 est de 500 819 actions, soit 0,17 % du nombre total de titres émis, affectées comme suit :

En nombre d'actions	Affectations du stock aux plans d'attribution d'actions			Animation boursière	Total
	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025		
Actions propres	416 068	30 024	-	54 727	500 819

4 928 673 actions propres dans le cadre du contrat d'animation boursière ont été cédées au cours de l'exercice 2025. Ces opérations ont dégagé une plus-value nette de 1,8 million d'euros.

3.5 Instruments financiers à terme

Le poste est principalement constitué de l'étalement des primes sur instruments dérivés payées à leur souscription.

3.6 Disponibilités

Ce poste correspond à :

- des comptes bancaires pour 21,7 millions d'euros ;
- des intérêts courus à recevoir pour 6,4 millions d'euros.

En 2024, le poste comprenait les intérêts courus sur instruments financiers à terme pour 16,4 millions d'euros classés dans les « Autres créances » (voir note 3.3) depuis 2025.

3.7 Frais d'émission et primes de remboursement des emprunts

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Frais d'émission d'emprunt	30 582	25 182
Emprunts obligataires	20 030	17 279
Emprunts auprès des établissements de crédit	10 552	7 903
Primes de remboursement des emprunts obligataires	76 694	80 263
TOTAL	107 276	105 445

3.8 Produits à recevoir

Les produits à recevoir comprennent :

- des intérêts courus à recevoir sur les créances rattachées à des participations pour 48,2 millions d'euros ;
- des intérêts courus à recevoir pour 28,1 millions d'euros ;
- des factures à établir pour 22,4 millions d'euros.

Note 4 Notes annexes : Passif du bilan

4.1 Capitaux propres

En milliers d'euros	31/12/2024	Affectation du résultat	Distribution	Autres	31/12/2025
Capital social ^(a)	401 606	-	-	-	401 606
Primes d'émission, de fusion, d'apport	3 315 841	-	-	-	3 315 841
Réserve légale	44 010	-	-	-	44 010
Report à nouveau	2 010	904 486	- 530 693	1 454 ^(b)	377 257
Résultat de l'exercice	904 486	- 904 486	-	-	760 310
TOTAL	4 667 952	-	- 530 693	1 454	4 899 023

(a) Composition du capital social.

	31/12/2024	31/12/2025
Actions ordinaires	286 861 172	286 861 172
Valeur nominale en euros	1,40	1,40

(b) Part de la distribution liée aux actions auto-détenues.

Conformément aux résolutions de l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 avril 2025, la Société a distribué un dividende d'un montant 1,85 euro par action au titre de l'exercice fiscal 2024, soit un total de 530,7 millions d'euros (y compris le dividende sur actions auto-détenues) prélevé sur le bénéfice distribuable de l'exercice 2024.

Le solde non distribué a été porté en report à nouveau pour 375,8 millions d'euros auquel s'ajoute la part de la distribution afférente aux actions auto-détenues pour 1,5 million d'euros.

4.2 Provisions

En milliers d'euros	31/12/2024	Dotations	Reprises	31/12/2025
Provision pour risques	48 104	17 355	- 10 481	54 978
Provision pour charges	207	9	-	217
TOTAL	48 312	17 364	- 10 481	55 195

Les variations correspondent essentiellement aux provisions sur les plans d'attribution d'actions, dont 14,3 millions d'euros de dotations et 9,4 millions d'euros de reprises de provisions en 2025.

4.3 Emprunts et dettes financières

En milliers d'euros	À moins d'un an	D'un an à cinq ans	À plus de cinq ans	31/12/2025	31/12/2024
Autres emprunts obligataires	551 423	2 400 000	3 298 618	6 250 041	5 498 135
• Dette principale	500 000	2 400 000	3 298 618	6 198 618	5 455 000
• Intérêts courus ^(a)	51 423	-	-	51 423	43 135
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	686	-	-	686	293 101
• Crédits bancaires	-	-	-	-	286 327
• Intérêts courus crédits bancaires	686	-	-	686	2 203
• Intérêts courus sur swaps ^(b)	-	-	-	-	4 570
Emprunts et dettes financières divers	1 586 177	-	3 412	1 589 589	1 842 098
• Dépôts et cautionnements reçus	-	-	3 412	3 412	3 495
• Centrale de trésorerie	562 148	-	-	562 148	781 398
• Intérêts courus – Centrale de trésorerie	6 492	-	-	6 492	6 502
• Billets de trésorerie	1 000 000	-	-	1 000 000	1 035 000
• Quotes-parts de résultat	14 386	-	-	14 386	8 558
• Autres dettes rattachées à des participations	3 151	-	-	3 151	7 145
TOTAL	2 138 286	2 400 000	3 302 030	7 840 316	7 633 334

(a) Coupons payables annuellement en fonction de la date d'échéance de l'emprunt.

(b) En 2025, les intérêts courus sur swaps sont présentés avec les « Autres dettes » (voir note 4.6).

Les principaux accords de crédit de Klépierre SA contiennent des engagements financiers dont le non-respect pourrait entraîner le remboursement obligatoire de la dette. Au 31 décembre 2025, Klépierre SA respecte l'ensemble des obligations découlant de ses emprunts dans la limite des *covenants* applicables aux financements suivants :

Financements concernés	Ratios/Covenants	Limite ^(a)	31/12/2025	31/12/2024
Crédits syndiqués et bilatéraux	Endettement net/valeur du patrimoine (LTV)	≤ 60 %	34,7 %	36,6 %
	Excédent brut d'exploitation/charges d'intérêts nettes ^(b)	≥ 2,0x	7,1	7,5
	Dettes financières adossées/valeur du patrimoine ^(c)	≤ 20 %	1,9 %	2,0 %
	Valeur du patrimoine ^(d)	≥ 10 Md€	18,4 Md€	17,5 Md€
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/valeur de l'actif net réévalué ^(c)	≤ 50 %	3 %	3,4 %

(a) Les *covenants* sont basés sur la facilité de crédit renouvelable de 2025.

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

(c) Excluant Steen & Strøm.

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

Les ratios ci-dessus sont calculés sur la base des comptes consolidés du Groupe.

4.4 Dettes fournisseurs et comptes rattachés

Ce poste comprend uniquement des dettes et des provisions pour factures non parvenues avec les fournisseurs.

L'essentiel de ces dettes a une échéance inférieure à un an.

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 comptes rattachés.

4.5 Dettes fiscales et sociales

L'essentiel de ces dettes a une échéance inférieure à un an.

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Personnel et comptes rattachés	2 359	2 296
Dettes fiscales et aux organismes sociaux	4 305	3 513
TOTAL	6 664	5 808

4.6 Autres dettes

L'essentiel de ces dettes a une échéance inférieure à un an.

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Clients – Rabais, remises, ristournes à accorder	605	992
Intérêts courus à payer sur swaps ^(a)	6 137	-
Autres	1 809	1 964
TOTAL	8 552	2 956

(a) Les intérêts courus sur swaps étaient présentés avec les emprunts et dettes financières en 2024 (voir note 4.3).

Note 5 Notes annexes : Compte de résultat

5.1 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est déficitaire de 15,3 millions d'euros, contre 15,3 millions d'euros en 2024.

En 2025, les produits locatifs, réalisés en France, s'élèvent à 27,2 millions d'euros, dont 21,4 millions d'euros de loyers et 5,8 millions d'euros de refacturations de charges locatives.

5.2 Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun

Ce poste s'élève à 111,5 millions d'euros au 31 décembre 2025 et comprend pour l'essentiel :

- les quotes-parts de résultat 2024 à hauteur de 21,2 millions d'euros des sociétés Cecobil SCS, Soaval SCS et Bègles Arcins SCS, distribuées en 2025 conformément aux décisions des actionnaires de ces sociétés en commandite simple ;
- les quotes-parts de résultat bénéficiaire 2025 à hauteur de 104,3 millions d'euros provenant principalement des sociétés Klécar France SNC, Sécovalde SCI, Solorec SC, SCO SC et Odysseum Place De France SNC ;
- les quotes-parts de résultat déficitaire 2025 des sociétés Centre Bourse SNC, Du Bassin Nord SCI et Nancy Bonsecours SCI.

5.3 Résultat financier

Le résultat financier au 31 décembre 2025 ressort bénéficiaire de 664,1 millions d'euros, contre 819,2 millions d'euros au 31 décembre 2024. Cette diminution reflète essentiellement la baisse des revenus issus des titres de participation.

En 2025, conformément à l'application du nouveau règlement de l'ANC et à la redéfinition du résultat exceptionnel (voir note 2.3) :

- les plus et moins-values sur cession d'actifs d'immobilisations non liées à des événements majeurs et inhabituels ainsi que les reprises de provisions correspondantes sont présentées principalement en résultat financier ;
- les plus et moins-values sur actions propres sont intégrées dans le résultat financier ;
- et du fait de la suppression de la technique du transfert de charges, la réaffectation des coûts d'attributions gratuites d'actions a été réalisée en créditant le compte de charge financière imputé.

En milliers d'euros		2025	2024
Revenus des titres de participation	a.	575 618	712 559
Intérêts des créances rattachées à des participations (Avances) et de l'actif immobilisé		155 920	164 627
Intérêts des comptes courants et dépôts (dont comptes à terme)		13 109	22 512
Autres revenus et produits financiers		11 703	11 949
Transferts de charges financières ^(a)		-	7 498
Produits des cessions d'immobilisations financières	b.	33 449	-
Reprises de provisions financières	c.	240 242	208 240
Produits sur cessions de valeurs mobilières de placement		223	349
Total des produits financiers		1 030 263	1 127 734
Intérêts des emprunts obligataires		- 105 374	- 97 160
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit		- 32 440	- 49 312
Intérêts des comptes courants, dépôts et centralisation de trésorerie		- 27 687	- 25 993
Charges nettes sur swaps de taux et autres dérivés ^(b)		- 10 633	- 6 158
Autres charges financières (dont commissions sur emprunts)		- 11 104	- 16 267
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées	b.	- 51 282	-
Dotations aux provisions financières	d.	- 99 998	- 95 121
Dotations aux amortissements des primes de remboursement des emprunts obligataires		- 14 200	- 12 465
Dotations aux amortissements des frais d'émission d'emprunts		- 7 219	- 5 904
Perte nette de change ^(b)		- 239	- 168
Charge nette sur cessions d'actions propres ^(b)		- 5 969	-
Total des charges financières		- 366 146	- 308 547
TOTAL		664 117	819 186

(a) La technique du transfert de charges étant supprimée, l'étalement des frais liés aux financements est réalisé en créditant le compte de charge imputé.

(b) Les produits et charges sur swaps, les plus et moins-values sur actions propres ainsi que les pertes et gains de change sont nettés.

- a. Les revenus des titres de participation correspondent principalement aux dividendes relatifs à l'exercice 2024 ainsi qu'à des distributions exceptionnelles de réserves dont :
- Klépierre Italia S.r.l pour 240 millions d'euros, contre 277,9 millions d'euros en 2024 ;
 - Capucine BV pour 54,4 millions d'euros, contre 71,3 millions d'euros en 2024.
- b. La moins-value nette constatée au titre des cessions et sorties d'immobilisations s'établit à 17,8 millions d'euros, hors reprises de provisions pour 27,9 millions d'euros, et concerne notamment la société SCI Pasteur et les sociétés grecques (Klépierre Nea Efkarpa SA, Klépierre Makedonia SA et Klépierre Peribola Patras SA).
- c. Les reprises de provisions financières correspondent essentiellement aux reprises de provisions liées à des participations pour 205 millions d'euros dont celles liées aux cessions et sorties d'immobilisations financières (voir b.).
- d. Les dotations aux provisions financières correspondent essentiellement aux provisions liées à des participations pour 89 millions d'euros.

5.4 Résultat exceptionnel

En milliers d'euros	2025	2024
Plus et moins-values de cession sur actifs financiers	-	- 24 357
Plus et moins-values sur actions propres ^(a)	-	- 755
Autres charges et produits exceptionnels	-	32
Dotations et reprises de provisions et dépréciations	-	13 121
Transferts de charges exceptionnelles	-	1 889
TOTAL	-	- 10 070

(a) Plus et moins-values nettes du produit de refacturation aux filiales des plans d'actions gratuites livrés pendant l'exercice.

En 2024, le résultat exceptionnel reflétait principalement les impacts de la cession des titres de la filiale GC Klépierre S.r.l.

5.5 Impôt sur les sociétés

En milliers d'euros	2025	2024
Impôt et contributions	8	80
TOTAL	8	80

Note 6 Notes annexes : Engagements hors bilan

6.1 Engagements réciproques sur instruments dérivés

Au 31 décembre 2025, 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 les contreparties bancaires au 31 décembre 2025.

INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TAUX ET DE CHANGE

En milliers d'euros	31/12/2025	
	Notionnels par type d'instrument	Justes valeurs hors coupons courus (net par type d'instrument)
Swaps payeurs du taux fixe qualifiés de couverture	1 730 000	36 796
Swaps receveurs du taux fixe qualifiés de couverture	2 080 000	- 65 065
Swaps receveurs du taux fixe en position ouverte isolée	260 000	4 383
Swaps de devise	105 223	- 8 007
Caps	2 400 000	31 835

INCIDENCE SUR LE RÉSULTAT

En milliers d'euros	2025	
	Produits	Charges
Intérêts comptabilisés		
Swaps payeurs du taux fixe qualifiés de couverture	50 100	- 34 337
Swaps receveurs du taux fixe qualifiés de couverture	50 235	- 57 507
Swaps receveurs du taux fixe en position ouverte isolée	7 302	- 5 931
Swaps de devise	3 406	- 4 463
Caps	11 871	-
TOTAL	122 914	- 102 238

6.2 Autres engagements

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Engagements donnés		
Garanties financières données	3 801	8 571
Autres engagements donnés	15 658	7 160
TOTAL	19 459	15 731
Engagements reçus		
Cautions reçues des locataires	1 197	1 216
Engagements de financement reçus des établissements de crédit ^(a)	1 650 000	2 100 000
Engagements sur vente d'immeubles/Titres de participation	-	2 427
TOTAL	1 651 197	2 103 643

(a) Nets des encours de billets de trésorerie.

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 2025, Klépierre SA est débitrice de 562,1 millions d'euros auprès de Klépierre Finance SAS.

7.2 Effectifs

Klépierre SA n'a pas d'effectifs salariés.

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 2025 sont de 3,5 millions d'euros.

La rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2025 s'élève à 0,7 million d'euros, dont 0,1 million d'euros au titre de l'indemnité annuelle brute 2025 attribuée au Président du Conseil de surveillance.

7.5 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 2025, le groupe Klépierre est mis en équivalence dans les comptes consolidés de Simon Property Group qui détient 22,09 % de son capital (actions d'autocontrôle non exclues).

Les transactions avec des parties liées sont conclues à des conditions normales de marché.

7.6 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

7.7 Tableau des filiales et participations

Informations financières Filiales et participations En milliers d'euros	Capitaux propres ^(a)	Quote-part de capital détenu (en %)	Valeur brute comptable après allocation des malis de fusion	Valeur nette comptable après allocation des malis de fusion	Montant net des prêts et avances consentis	Cautions et avals accordés	Chiffre d'affaires HT	Résultat comptable à la clôture	Dividendes encaissés
1. Filiales détenues à plus de 50 %									
Ayam SNC	402	90	8 029	4 835	507	-	-	399	-
Bègles d'Arcins SCS	65 229	52	44 991	44 991	10 809	-	21 229	5 700	-
Caetoile SNC	42 102	90	152 582	147 634	-	-	12 462	7 734	7 233
Capucine BV	504 441	100	611 735	611 735	-	-	-	46 795	54 400
Cécoville SAS	162 063	100	281 097	276 361	-	-	26 258	7 687	20 000
Centre Bourse SNC	- 7 013	100	47 419	5 020	21 357	-	3 251	- 10 825	-
Centre Deux SNC	36 107	91	89 845	50 328	-	-	7 403	1 998	1 550
Dense SNC	29 170	91	94 725	86 414	-	-	7 685	5 168	3 773
Galeria Parque Nascente SA	107 761	100	104 043	104 043	-	306	12 585	11 706	-
Galerie du livre SAS	1 929	100	6 309	5 070	-	-	144	106	83
Galleries Drancéennes SNC	2 564	100	58 341	12 509	8 962	-	5 265	1 960	-
Gondobrico SA	11 367	100	3 516	3 516	-	-	1 162	1 393	598
Le Havre Colbert SNC	10 904	100	10 026	10 026	1 840	-	1 764	878	-
Holding Gondomar 1 SAS	33 640	100	72 328	72 328	-	-	7 407	4 603	7 659
KLE 1 SAS	114 633	100	171 148	171 148	-	-	152	11 420	13 502
Klecab SCI	1 955	100	1 800	1 800	648	-	460	155	-
Klé Projet 1 SAS	14 587	100	43 423	14 585	-	-	362	838	15 000
Klecar Foncier España SL	54 971	100	234 171	234 171	-	235	15 735	12 907	11 767
Klecar Foncier Iberica SL	1 760	100	46 316	1 760	-	-	- 1	233	1 359
Klécar France SNC	369 425	83	455 060	455 060	-	-	2 303	36 339	-
Klécar Participations Italie SAS	40 955	83	17 587	17 587	19 003	-	-	18 436	11 780
Klékurs SAS	25 511	100	104 942	26 853	-	-	4 143	2 560	392
Klépierre Alpes SAS	82 514	100	279 761	221 577	-	-	18 122	7 168	8 126
Klépierre Conseil SAS	6 952	100	7 934	7 934	-	-	64	223	246
Klépierre Créteil SCI	85 032	100	102 229	87 499	-	-	6 109	9 551	5 000

Informations financières	Capitaux propres ^(a)	Quote-part de capital détenu (en %)	Valeur brute comptable après allocation des malis de fusion	Valeur nette comptable après allocation des malis de fusion	Montant net des prêts et avances consentis	Cautions et avals accordés	Chiffre d'affaires HT	Résultat comptable à la clôture	Dividendes encaissés
Filiales et participations									
<i>En milliers d'euros</i>									
Klépierre Echirolles SNC	15 331	100	34 736	16 747	41 000	-	5 870	592	-
Klépierre Espaço Guimarães Imobiliária SA	90 717	100	80 606	80 606	-	-	9 735	20 198	-
Klépierre et Cie SNC	12 187	100	40 205	33 756	-	-	-	1 556	-
Klépierre Finance SAS	- 2 258	100	1 599	-	-	-	516	- 2 300	359
KLP Gestao De Ativos, SGOIC, SA	197	100	125	125	-	-	263	72	-
Klépierre Grand Littoral SAS	107 685	100	407 816	111 742	-	-	15 636	9 956	6 021
Klépierre Italia S.r.l	369 723	100	1 144 425	1 144 425	1 578 561	-	-	217 452	240 000
Klépierre Management Belgique	196	100	397	196	-	-	2 355	124	546
Klépierre Management Ceska Republika SRO ^(a)	- 661	100	10 500	7 800	-	-	3 762	- 659	-
Klépierre Management Deutschland GmbH	- 1 208	100	25	25	13 720	-	9 849	- 3 481	-
Klépierre Management España SL	930	100	37 862	37 862	-	-	14 748	560	2 235
Klépierre Management Polska Sp. ZOO ^(a)	130	100	10 900	8 900	-	-	4 400	- 585	-
Klépierre Management Portugal SA	1 313	100	16 965	12 100	-	-	3 838	1 073	1 177
Klépierre Management SNC	17 500	100	136 473	136 473	-	1 141	111 216	4 672	-
Klépierre Massalia SAS	- 1 971	100	13 208	-	16 941	-	-	- 99	-
Klépierre Nederland BV	986 897	100	1 668 617	1 216 705	93 960	-	-	68 968	-
Klépierre Nordica BV	694 858	100	675 657	675 657	-	-	-	19 547	19 600
Klépierre Plenilunio Socimi SA	87 120	100	326 008	326 008	-	-	30 921	29 157	20 707
Klépierre Real Estate España SL	90 067	100	299 382	186 406	-	-	14 476	4 855	20 385
Klépierre Vallecás SA	194 888	100	353 024	353 024	-	-	29 819	24 429	24 603
Klé Start SAS	- 1 084	100	861	-	-	-	41	- 111	-
Maya SNC	1 501	90	33 596	25 015	2 067	-	-	1 498	-
Mob SCI	3 318	100	8 754	3 963	-	-	140	- 61	-
Nancy Bonsecours SCI	4 631	100	6 565	6 106	669	-	-	- 1 476	-
Nova Arcins SCI	-	52	-	-	-	-	-	-	-
Nueva Condo Murcia SLU	135 231	100	206 784	206 784	-	-	27 221	21 811	51 621
Odysseum Place de France SNC	109 618	100	123 417	123 417	82 886	-	27 763	11 906	-
Portes de Claye SCI	158 431	55	86 119	86 119	-	-	14 188	1 851	-
Principe Pio Gestion SA	55 715	100	188 262	153 271	-	-	15 018	7 860	8 337
Progest SAS	39 775	100	123 188	123 188	-	-	1 217	7 437	7 204
Saint-Maximin Construction SCI	54	55	524	256	-	-	56	53	-
SCOO SC	338 609	54	181 036	181 036	-	-	58 383	21 532	-
Sécovalde SCI	163 484	55	92 482	92 482	34 803	-	68 375	35 366	-
Soaval SCS	48 424	99	42 046	42 046	15 977	-	31 801	10 582	-
TOTAL I			9 401 521	8 067 022					
2. Participations détenues entre 10 % et 50 %									
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS ^(a)	124 825	45	224 269	38 376	-	-	17 259	11 623	5 873
Du Bassin Nord SCI	33 016	50	18 592	18 592	-	-	5 671	- 4 169	-
Cecobil SCS	24 582	50	7 642	7 642	7 044	-	18 797	9 297	-
Forving SARL	31	27	682	377	-	-	-	- 3	-
Klépierre Brand Ventures SNC	4 699	49	490	162	-	-	17 264	4 369	-
Klepierre Köln Holding GmbH	204	10	2 703	1 805	-	-	-	- 2 240	-
Le Havre Lafayette SNC	3 330	50	1 702	1 702	3 304	-	3 427	2 796	-
Le Havre Vauban SNC	459	50	463	463	3 213	-	704	154	-
RC Aulnay 1 SCI	40 837	25	19 476	19 477	-	-	12 032	- 9 712	2 075
RC Aulnay 2 SCI	50 636	25	11 404	11 404	-	-	3 097	5 041	675
RC Aulnay 3 SCI	3 172	25	1 195	1 195	-	-	801	- 203	150
Secar SC	38 193	10	80 330	68 427	2 885	-	51 812	29 043	-
Solorec SC	36 197	49	124 104	124 104	75 419	-	56 533	28 559	-
Ucgen Bakim Ve Yonetim Hizmetleri AS ^(a)	127 738	10	16	-	-	-	684 170	8 329 387	23
TOTAL II			493 069	293 727					
TOTAL GÉNÉRAL I + II			9 894 590	8 360 750					

(a) Pour les entités en devises, les données sont converties au taux de clôture.

4.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2025

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 annuels de la société KLÉPIERRE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 2025 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.3 « Changement de règles et méthodes comptables » de l'annexe des comptes annuels qui expose le changement de méthode comptable résultant de l'application du règlement ANC n° 2022-06.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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

Au 31 décembre 2025, la société KLÉPIERRE détient des titres de participation pour une valeur nette de 8 362 863 milliers d'euros, après dépréciation de 1 534 240 milliers d'euros, dans des entités possédant généralement des centres commerciaux.

Comme cela est détaillé dans la note 2.4.3 de l'annexe aux comptes annuels, les tests de dépréciation des titres de participation des sociétés immobilières se fondent sur leur situation nette réévaluée, essentiellement estimée à partir de l'évaluation des immeubles qu'elles détiennent.

Les valeurs des immeubles retenues par la direction sont déterminées par des experts indépendants. Ces valeurs intègrent de nombreuses hypothèses et estimations, notamment les taux d'évolution des loyers prévus, les taux d'actualisation et les taux de rendement de sortie, les loyers de marché estimés ainsi que les transactions récentes.

La détermination de la valeur d'expertise des actifs immobiliers implique ainsi le recours à une part de jugement significative.

Par conséquent, et étant donné l'importance du poste dans les comptes annuels pris dans leur ensemble, la dépréciation des titres de participation est considérée comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par la direction pour déterminer les situations nettes réévaluées des sociétés immobilières.

S'agissant de l'évaluation des immeubles détenus par ces sociétés, 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.

Nous avons évalué la compétence et l'indépendance des évaluateurs indépendants.

Nous avons participé, en incluant nos spécialistes en évaluation immobilière, 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, et plus particulièrement parmi celles-ci, les loyers de marché et les taux de rendement. Nous avons examiné la manière dont les experts indépendants ont pris en compte les transactions de marché récentes.

Nous avons comparé les évaluations avec celles des périodes précédentes, ainsi que les hypothèses utilisées comme les taux d'actualisation et les taux de rendement de sortie avec les données pertinentes du marché.

Nous avons réalisé des procédures spécifiques sur les actifs immobiliers dont l'évaluation et, le cas échéant, les variations étaient significatives, ainsi que sur ceux dont les hypothèses et les variations étaient atypiques. Pour ceux-ci, nous avons apprécié, avec nos spécialistes en évaluation immobilière, les principaux paramètres utilisés par les experts indépendants, tels que les évolutions de loyers prévues, les niveaux de loyers de marché, les taux d'actualisation et les taux de rendement de sortie. Des entretiens avec la direction ont été menés lorsque cela était nécessaire.

Pour un échantillon de titres de participation, nous avons recalculé les situations nettes réévaluées sur la base des valorisations des immeubles sous-jacents.

Nous avons également vérifié le calcul des dépréciations des titres de participation comptabilisées sur ces bases.

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 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

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 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, établis sous la responsabilité du président du directoire.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 & Associés et du 19 avril 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Deloitte & Associés était dans la vingtième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la dixième 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.821-55 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.821-27 à L.821-34 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 26 février 2026

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit

Gilles COHEN

Deloitte & Associés

Jean-Vincent COUSTEL

4.5 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale annuelle mixte du 7 mai 2026

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 2025.

Le Directoire a communiqué au Conseil de surveillance les comptes sociaux et consolidés ainsi que son rapport de gestion 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 13 février 2026, 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 2025.

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 2025.

Le 18 février 2026

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	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021
Nature des indications					
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	401 605 641	401 605 641	401 605 641	401 605 641	401 605 641
Nombre d'actions émises	286 861 172	286 861 172	286 861 172	286 861 172	286 861 172
Résultat global des opérations effectives					
Chiffre d'affaires hors taxes	28 189 366	27 805 397	30 441 381	32 491 079	26 346 644
Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	648 458 951	804 902 158	511 148 079	390 478 019	243 444 885
Impôts sur les bénéfices	- 7 570	- 79 787	483 694	- 925 926	- 1 639 729
Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	760 310 012	904 486 240	485 736 199	346 879 370	60 165 268
Montant des bénéfices distribués	545 036 227 ^(a)	530 693 168	487 176 328 ^(b)	259 949 713 ^(c)	0 ^(d)
Résultat des opérations réduit à une seule action					
Bénéfices après impôts mais avant amortissements et provisions	2,26	2,81	1,78	1,36	0,85
Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	2,65	3,15	1,69	1,21	0,21
Dividende attribué à chaque action	1,90 ^(a)	1,85	1,70 ^(b)	0,91 ^(c)	0 ^(d)
Personnel ^(e)					
Effectif moyen des salariés	2,0	2,0	2,0	2,2	3,0
Montant de la masse salariale et des avantages sociaux	4 490 340	4 251 264	4 102 756	3 917 000	5 068 440

(a) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 7 mai 2026.

(b) Montant additionnel distribué à titre de remboursement d'apport en 2024 : 29 173 781 euros (correspondant à 0,10 euro par action).

(c) Montant additionnel distribué à titre de remboursement d'apport en 2023 : 242 086 024 euros (correspondant à 0,84 euro par action).

(d) Montant distribué à titre de remboursement d'apport en 2022 : 487 663 992 euros (correspondant à 1,70 euro par action).

(e) 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 Prises de participation et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA

Aucune prise de participation ni prise de contrôle dans une société française n'est intervenue au cours de l'exercice 2025.

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)

FACTURES REÇUES ET ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	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)
<i>En euros</i>												
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	0					0	0					1 550
Montant total des factures concernées (TTC)	0	0	0	0	0	0	190 192	73 056	61 840	6 298	6 001 660	6 142 853
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							0,56 %	0,22 %	0,18 %	0,02 %	17,74 %	18,16 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues				0						0		
Montant total des factures exclues (TTC)				0						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	Délai contractuel : 45 jours						Délai contractuel : 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)

<i>En nombre d'actions auto-détenues</i>	Animation boursière	Actions disponibles pour les plans d'attribution d'actions	Attribution d'actions	Total
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2024	67 087	-	946 899	1 013 986
Attributions d'actions au cours de l'exercice			- 500 807	- 500 807
Achats	4 916 313			4 916 313
Ventes	- 4 928 673			- 4 928 673
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2025	54 727	-	446 092	500 819

Sur l'ensemble de l'année 2025, 4 916 313 actions ont été achetées au prix moyen de 32,27 euros par action et 4 928 673 actions ont été vendues au prix moyen de 32,35 euros par action.

Au 31 décembre 2025, Klépierre SA détient directement 500 819 actions propres, représentant une valeur de 13,4 millions d'euros sur la base de la valeur nette comptable et 0,7 million d'euros en valeur nominale.

Développement | 5

durable





Développement durable

5.1	Act4Good®	144	5.2	État de durabilité	152
5.1.1	Avant-propos	144	5.2.1	Informations générales	152
5.1.2	Synthèse 2025 : revue des performances	144	5.2.2	Environnement	172
5.1.3	La durabilité chez Klépierre : plus de 20 ans de leadership	144	5.2.3	Social	211
5.1.4	Une performance saluée par les agences de notation	146	5.2.4	Gouvernance	238
5.1.5	Act4Good®	146	5.2.5	Annexes	243
5.1.6	Perspectives : renforcer le leadership en matière de durabilité	149	5.2.6	Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852	258

5.1 Act4Good®

5.1.1 Avant-propos

Trois ans après le lancement de la nouvelle phase de sa stratégie Act4Good®, Klépierre atteint un point d'inflexion, passant d'une phase de planification ambitieuse à une phase d'exécution maîtrisée, portée par une dynamique opérationnelle pleinement déployée dans la perspective de devenir, d'ici 2030, la plateforme de commerce la plus durable d'Europe. Cette étape illustre la capacité d'une démarche de durabilité rigoureusement structurée à produire des résultats mesurables sur les domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance.

À mesure que le Groupe progresse dans la mise en œuvre, des défis de plus en plus complexes émergent ; néanmoins, Klépierre demeure pleinement mobilisée par sa mission, convaincue que le programme Act4Good® génère une valeur réelle, tant pour la performance de l'entreprise que pour l'ensemble des parties prenantes. La section suivante présente le cadre de durabilité du Groupe, met en lumière les réalisations de 2025 et décrit les priorités stratégiques qui soutiendront son leadership en matière de commerce durable.

5.1.2 Synthèse 2025 : revue des performances

100 % des actifs sont certifiés BREEAM In-Use.	Classée première parmi les sociétés d'immobilier commercial cotées au niveau mondial par le GRESB.	Reconnue dans l'A-List Climat du CDP pour son leadership en matière de transparence et de performance environnementale.
73 % du chiffre d'affaires est aligné sur la taxonomie de l'UE, confirmant que les activités de Klépierre répondent aux critères européens de durabilité environnementale.	Électricité issue à 100 % d'énergie renouvelable dans les parties communes et desservies.	Mise en place de déchetteries in situ, avec des processus de tri améliorés et un personnel de contrôle dédié, permettant une amélioration de 4 pp du taux de valorisation.
Mise en place d'au moins trois programmes de santé préventifs dans 79 % des lieux de travail et 66 % des centres commerciaux.	Neuf Klépierre Academies coordonnées au sein du portefeuille sont axées sur l'amélioration des compétences et de l'employabilité des communautés locales.	75 % des centres ont organisé des projets <i>Giving Back</i> , axés sur l'action communautaire locale.

5.1.3 La durabilité chez Klépierre : plus de 20 ans de leadership

Klépierre s'engage depuis plus de 20 ans en faveur de la durabilité, convaincue depuis longtemps que l'excellence opérationnelle et la performance à long terme dépendent de la prise en compte des questions environnementales et sociales. Le Groupe a commencé dès 2002 à communiquer ses informations extra-financières avec ses résultats financiers. Cette reconnaissance précoce de l'importance du développement durable pour les entreprises a fait du Groupe un pionnier en la matière.

5.1.3.1 De la vision pionnière à l'intégration stratégique

Depuis lors, l'approche de Klépierre est devenue progressivement plus exhaustive, intégrant les retours reçus, les enseignements tirés ainsi que le suivi des évolutions du secteur, afin de demeurer alignée sur les avancées en matière de durabilité dans le secteur au sens large. À mesure que les pratiques du secteur ont évolué, celles de Klépierre se sont également renforcées, élevant son niveau d'ambition

et affinant ses méthodes pour maintenir sa position de leader. Cet engagement a abouti à ce que la durabilité devienne un élément central de son modèle économique, la volonté de « construire la plateforme de commerce la plus durable » étant désormais intégré à la stratégie globale du Groupe.

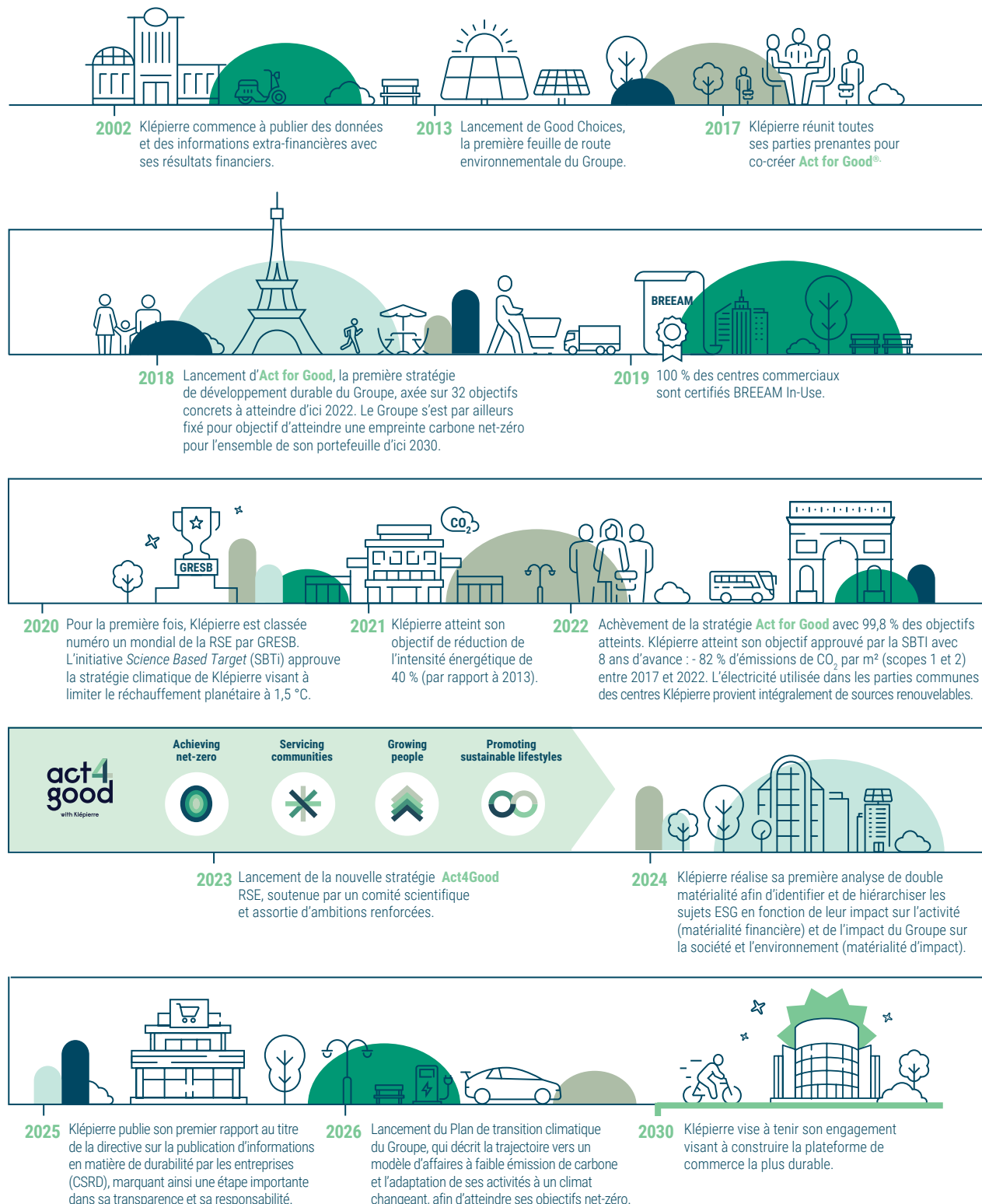
5.1.3.2 Transformer les fondamentaux du secteur

En tant que leader européen sur le marché de la détention et de la gestion de centres commerciaux, avec 70 emplacements haut de gamme à travers le continent, Klépierre a compris, au fil de sa démarche de développement durable, que le leadership ne se résume pas à une position sur le marché. Assumer un rôle de leader implique d'agir avec intention et d'oser remettre en question les fondements de l'entreprise. L'approche du Groupe reflète donc un engagement à résoudre les problèmes inhérents à son modèle économique d'immobilier commercial, plutôt que de se contenter de les contourner. Dans un paysage du commerce de détail en constante évolution et de plus

en plus complexe, détenir et gérer des actifs de qualité – attractifs pour les visiteurs comme pour les enseignes – constitue un facteur clé de résilience et un véritable avantage concurrentiel. En combinant excellence opérationnelle, discipline financière et performance en matière de durabilité, Klépierre donne vie à des actifs de premier ordre. Pour ce faire, Klépierre aborde le développement durable non pas comme une contrainte, mais comme un moteur d'innovation permettant à l'entreprise de garder un temps d'avance sur les attentes de demain.

5.1.3.3 Redéfinir le commerce durable

Klépierre s'est engagée à devenir la plateforme de commerce la plus durable d'Europe d'ici 2030. Cet objectif traduit à la fois la maturité de son parcours en matière de durabilité et son engagement à transformer la façon dont l'immobilier commercial crée de la valeur pour toutes les parties prenantes. Pour Klépierre, le commerce durable comporte de nombreuses facettes et nécessite une compréhension globale de son rôle et de son impact. Il s'agit avant tout de gérer des espaces commerciaux à faible émission de carbone. Chaque centre devient ainsi un véritable catalyseur de l'action climatique, grâce à des initiatives ciblées visant à réduire la consommation d'énergie, à déployer des énergies renouvelables et à maîtriser les émissions. Au-delà de ces actions directes, le Groupe contribue également à la durabilité à une échelle plus large, en accompagnant ses enseignes dans l'amélioration de leur performance énergétique et en offrant des plateformes permettant de présenter des produits et services durables à des millions de visiteurs chaque année. Le commerce durable implique avant tout d'offrir des espaces qui soient véritablement au service des communautés, avec des emplacements qui vont au-delà des simples transactions commerciales et qui incarnent la vision Shop. Meet. Connect.® de Klépierre.



5.1.4 Une performance saluée par les agences de notation

L'approche de durabilité de Klépierre, reconnue comme l'une des plus avancées du secteur, est régulièrement saluée par des organisations externes de référence :

	2023	2024	2025	Performance	
 GRESB	93/100 	95/100 	95/100 	→	Le Groupe s'est à nouveau classé au premier rang mondial des sociétés d'immobilier commercial cotées selon le GRESB (<i>Global Real Estate Sustainability Benchmark</i>), avec un score de 95 sur 100.
 CDP	A list 	A list 	A list 	→	Klépierre a maintenu sa position sur la prestigieuse A-list pour le CDP Climat, et a obtenu la note A- pour le CDP Eau, reflétant sa transparence et sa gestion environnementale.
 MSCI	AA 	AA 	AA 	→	Klépierre a obtenu la note AA de MSCI, la deuxième meilleure note, reconnaissant l'engagement du Groupe en faveur de la gestion des risques de durabilité à long terme.
 ISS ESG	C 	B 	B 	→	Klépierre a obtenu la note B et le statut Prime du système de notation des fonds d'ISS ESG, qui évalue les performances environnementales, sociales et de gouvernance des fonds d'actions et d'obligations à travers le monde.
 SUSTAINALYTICS	9.3 	7.7 	6.3 	↗	Le Groupe a reçu une évaluation de risque ESG « négligeable » de la part de Sustainalytics, considérant que son exposition au risque d'impact financier matériel lié aux facteurs ESG est très faible.
 EPRA	Gold award 	Gold award 	Gold award 	→	Pour la 14 ^e année consécutive, Klépierre a reçu le Gold award de l'EPRA (European Public Real Estate Association), récompensant son respect exemplaire des meilleures pratiques en matière de reporting de durabilité. Le responsable du développement durable du Groupe siège au Comité de développement durable de l'EPRA, contribuant ainsi à la mission de soutien des sociétés immobilières dans leur transition vers une économie plus durable.

5.1.5 Act4Good®

La stratégie Act4Good® de Klépierre fournit un cadre global pour permettre au Groupe de devenir la plateforme de commerce la plus durable d'Europe d'ici 2030.

Le cadre Act4Good® comprend quatre engagements interconnectés qui ciblent les impacts environnementaux et sociaux les plus significatifs du Groupe, tout en ouvrant de nouvelles opportunités de création de valeur durable. Depuis le lancement de son premier plan d'action en matière de durabilité en 2018, trois piliers fondamentaux ont ancré les efforts de Klépierre en matière de durabilité : atteindre le net-zéro carbone, développer les talents et servir les communautés. En 2022, Act4Good® s'est enrichi d'un quatrième pilier : promouvoir des modes de vie plus durables. Ce nouveau pilier marque la consolidation de son approche, reliant directement les principales activités

commerciales du Groupe à sa vision du développement durable. Cela permet au Groupe d'influencer le comportement des consommateurs et de soutenir la transition vers des modes de consommation plus durables, transformant ainsi les centres commerciaux de simples espaces de commerce en véritables lieux de promotion de modes de vie durables.

Chaque pilier s'accompagne d'engagements clairs à horizon 2030 et d'objectifs mesurables, garantissant une responsabilité renforcée et un cadre précis pour leur mise en œuvre. Ces éléments constituent la feuille de route permettant d'atteindre l'objectif global consistant à devenir la plateforme de commerce la plus durable d'ici 2030. Un suivi régulier et un reporting structuré permettent de s'assurer que les progrès réalisés restent conformes à cette trajectoire.

5.1.5.1 Atteindre le net-zéro carbone

Un portefeuille net-zéro carbone (scopes 1 & 2) d'ici 2030 ⁽¹⁾ grâce aux actions suivantes :

Atteindre une efficacité énergétique moyenne du portefeuille de 70 kWh/m²	Mesurer la consommation d'énergie privative des locataires (enseignes) des centres commerciaux et les aider à réduire de 20 % leur consommation d'énergie	Installer des unités de production d'énergie renouvelable sur les actifs pour atteindre jusqu'à 30 % d'autoproduction dans les 40 principaux centres commerciaux
Mobiliser les visiteurs dans le but de réduire de 40 % les émissions de gaz à effet de serre liées à leurs moyens de transport	Optimiser la gestion des déchets en mettant l'accent sur la valorisation matière (60 % de recyclage/réemploi)	Veiller à ce que chaque centre dispose d'un plan d'adaptation au climat spécialement conçu pour faire face aux risques climatiques physiques qui lui sont propres

Les centres commerciaux à faible émission de carbone sont passés du stade de concept à celui de réalité opérationnelle, avec des réductions significatives des émissions de carbone et d'énergie dans l'ensemble du portefeuille. Pour atteindre un portefeuille net-zéro carbone d'ici 2030, le Plan de transition climatique du Groupe pour l'atténuation, adopté en 2025, accélérera le rythme de la décarbonation grâce à quatre leviers clés : la réduction de l'intensité énergétique, l'augmentation des énergies renouvelables par l'approvisionnement et la production sur site, la surveillance et la suppression des sources intensives d'émissions de carbone et la compensation des émissions résiduelles. Le Groupe garantit également des solutions de construction

à faible émission de carbone en s'appuyant sur les standards BREEAM pour les nouvelles constructions et les rénovations, 100 % des centres étant certifiés BREEAM In-Use. Ces leviers sont complétés par un Plan de transition climatique pour l'atténuation afin de s'assurer que les centres restent opérationnels au gré de l'évolution des conditions environnementales. Outre ses activités directes, Klépierre collabore avec ses enseignes dans le cadre de programmes visant à réduire les émissions de scope 3, c'est-à-dire leur consommation d'énergie sur site. Le Groupe s'attaque également aux émissions liées au transport des visiteurs, positionnant ses centres comme des catalyseurs pour une décarbonation plus large de l'écosystème.

5.1.5.2 Servir les communautés

D'ici 2030, 100 % des actifs seront au service des communautés grâce aux actions suivantes :

Organiser un projet Giving Back de long terme ayant un fort impact sur les communautés locales, dans chaque centre	Proposer des services responsables aux visiteurs dans tous les centres commerciaux (stations de recyclage/réparation, points de collecte de vêtements, etc.)
Veiller à ce que tous les centres respectent un ensemble de normes d'inclusion internes	Veiller à ce que tous les centres commerciaux soient équipés d'un Plan de secours en cas de catastrophe pour les communautés locales

Klépierre redéfinit le modèle immobilier traditionnel en adoptant une philosophie « *Giving Back* » (rendre aux communautés) qui positionne les centres commerciaux comme des infrastructures communautaires vitales. Les centres en portefeuille ont évolué au-delà de simples espaces commerciaux pour devenir des plateformes dynamiques d'interaction sociale, d'accès aux services essentiels et de promotion d'un mode de vie plus durable, incarnant pleinement la vision Shop. Meet. Connect.® du Groupe. Cela garantit que ses centres fonctionnent comme des lieux de vie communautaires réactifs qui écoutent, comprennent et répondent activement aux besoins des populations locales par le biais de programmes et de services ayant un impact à long terme, créant ainsi une valeur durable au-delà des

transactions commerciales. Cette philosophie s'appuie sur des lignes directrices internes en matière d'inclusion, qui garantissent l'accessibilité et l'accueil de tous dans ces espaces. Cet engagement se traduit également par la mise à disposition de services responsables dans chaque centre, permettant aux visiteurs d'adopter un mode de vie plus durable.

Fort du rôle positif que ses centres ont joué lors de perturbations majeures, Klépierre positionne son portefeuille pour servir de centres communautaires lors de situations d'urgence en fournissant des abris, des secours et des services essentiels afin d'apporter une valeur sociale et de renforcer la résilience locale face à des défis imprévus.

(1) Klépierre entend par « net-zéro » une réduction d'au moins 90 % de ses émissions des scopes 1 & 2 (calculées conformément au GHG Protocol, selon la méthode *market-based*, et exprimées en intensité par mètre carré de surface de parties communes et desservies). L'année de référence est 2017, et l'horizon 2030. Le Groupe prévoit de compenser les 10 % d'émissions résiduelles (au maximum) en contribuant au Climate Fund for Nature (Mirova), qui investit dans des projets de compensation.

5.1.5.3 Développer les talents

D'ici 2030, 50 000 talents à travers l'Europe auront bénéficié de programmes de développement grâce aux actions suivantes :

Former chaque année les salariés aux enjeux RSE	Créer des Klépierre Academies proposant des programmes qui permettent de renforcer les compétences des parties prenantes et d'améliorer leur employabilité dans les 50 premiers centres du Groupe	Maintenir ou atteindre au moins 40 % de femmes et 40 % d'hommes au sein du Comité exécutif du Groupe et de l'encadrement supérieur, en visant l'égalité des rémunérations	Ajouter une clause d'inclusion à tous les contrats des prestataires de services (concernant l'emploi de personnes en situation de handicap, au chômage de longue durée ou issues de quartiers défavorisés)
Impliquer tous les salariés dans des programmes de bénévolat pour soutenir le développement des communautés locales	Protéger la santé physique et mentale des personnes en favorisant l'accès à des programmes de prévention en matière de santé dans tous les espaces de travail et dans les communautés locales		Inclure systématiquement au moins un critère de RSE dans l' évaluation des performances des salariés

Avec plus de 1 000 salariés directs, 70 000 personnes travaillant dans ses centres et 700 millions de visites chaque année, le Groupe a la responsabilité de favoriser le développement de ses communautés tout en améliorant la santé, la sécurité et le bien-être dans l'ensemble de son écosystème. Klépierre s'engage à faire vivre des expériences positives à toutes les personnes concernées, que ce soit dans les centres commerciaux, les bureaux de l'entreprise ou les communautés

locales. En interne, le Groupe propose notamment des programmes de formation, des initiatives de prévention en matière de santé, des incitations au bénévolat et des mesures d'inclusion, permettant ainsi aux salariés d'atteindre pleinement leur potentiel. Cette démarche s'étend par ailleurs aux Académies Klépierre dans le but d'améliorer les compétences et l'employabilité au niveau local, et aux engagements communautaires auprès des visiteurs des centres.

5.1.5.4 Promouvoir des modes de vie plus durables

D'ici 2030, 50 millions de consommateurs seront orientés vers des modes de vie plus durables grâce aux actions suivantes :

Promouvoir le commerce durable dans tous les centres commerciaux en mettant en avant les produits/services responsables des enseignes et en évaluant leur engagement en matière de RSE avant même la signature des baux	Dédier une unité aux nouveaux concepts responsables locaux dans les 50 premiers centres du Groupe
Sensibiliser les visiteurs à des modes de vie plus durables par le biais d'événements responsables (au moins trois événements par an)	Organiser des concours pour soutenir et promouvoir trois acteurs (une enseigne, un prestataire de services et un fournisseur de solutions techniques) engagés dans la transition bas carbone

La démarche de Klépierre visant à promouvoir des modes de vie durables constitue un levier essentiel pour devenir la plateforme de commerce la plus durable. Pour y parvenir, le Groupe s'emploie activement à façonner un commerce plus responsable par le biais d'initiatives dédiées à l'innovation et à l'engagement des visiteurs. Cela passe par la constitution d'un mix commercial intégrant des

enseignes et des produits durables, tout en orientant les visiteurs vers des choix responsables tout au long de leur parcours d'achat. Cette démarche se traduit également par la mise à disposition d'espaces pour des concepts locaux responsables, par une visibilité accrue des produits et services durables dans les centres commerciaux, ainsi que par l'organisation d'événements destinés à inspirer les visiteurs.

5.1.5.5 Co-crée Act4Good®

La stratégie Act4Good® a été élaborée en collaboration avec un large éventail de parties prenantes afin de s'assurer qu'elle réponde à ses objectifs, qu'elle relève les véritables défis du développement durable et qu'elle soit pertinente sur le plan opérationnel. Ce processus s'est appuyé sur une collaboration d'un an avec un comité composé de neuf experts indépendants, apportant leurs connaissances spécialisées et des contributions objectives. Ces experts ont examiné les performances historiques de Klépierre, ont fourni des indications sur les tendances émergentes et ont fait part de leurs avis critiques sur

la vision et le cadre stratégique proposés. Cette base a été renforcée par des entretiens avec la direction de Klépierre, les parties prenantes externes telles que les investisseurs, les enseignes et les partenaires. Des ateliers transversaux ont permis d'associer les salariés à la démarche, et une enquête a été conduite auprès de l'ensemble du personnel. La stratégie ainsi obtenue a été examinée par la direction et le Comité RSE du Groupe, puis approuvée par le Comité exécutif et le Conseil de surveillance du Groupe.



5

5.1.6 Perspectives : renforcer le leadership en matière de durabilité

En 2026, Klépierre restera concentrée sur la mise en œuvre et la réalisation des objectifs de son ambitieuse stratégie Act4Good®. Pour ce faire, le Groupe maintiendra son excellence environnementale, accélérera ses initiatives d'impact social et veillera à adapter ses solutions aux spécificités locales afin de maximiser la valeur pour les communautés.

La transparence restera un engagement fondamental pour le Groupe, soutenant les investissements dans les capacités de reporting en matière de durabilité afin de fournir aux parties prenantes des données fiables et indépendantes sur les performances. Cela permettra un engagement éclairé tout en assurant la responsabilité du Groupe envers ses engagements en matière de durabilité. Au-delà des exigences de conformité, cette transparence vise également à favoriser des relations de confiance avec les investisseurs, les enseignes, les communautés et autres parties prenantes clés qui partagent la vision de Klépierre en matière de commerce durable.

Voici quelques exemples des cibles principales du Groupe dans le cadre de la stratégie Act4Good® :

	Nos objectifs pour 2030	Performance 2024	Performance 2025	Cible 2030	Commentaire
Atteindre le net-zéro carbone PORTEFEUILLE NET-ZÉRO CARBONE	Atteindre une efficacité énergétique moyenne du portefeuille de 70 kWh/m²	74,8 kWh/m²	74,6 kWh/m²	70 kWh/m²	En 2025, le Groupe a atteint une efficacité énergétique de 74,6 kWh/m² (en baisse de 0,4 % par rapport à 2024). Les résultats sont hétérogènes au sein du Groupe, avec des hausses en France et dans le sud de l'Europe. Le territoire NOWCE et la Scandinavie affichent toutefois une réduction significative de leur ratio énergétique.
	Mesurer la consommation d'énergie privative des enseignes des centres commerciaux et les aider à réduire de 20 % leur consommation d'énergie	12 % des parties privatives	14 % des parties privatives	75 % des parties privatives	La collecte des données des locataires est en constante augmentation, l'obtention des mandats et la consolidation des informations étant effectuées dans Deepki.
	Installer des unités de production d'énergie renouvelable sur les actifs pour atteindre jusqu'à 30 % d'autoproduction dans les 40 principaux centres commerciaux	13 unités installées	15 unités installées	40 unités installées	En bonne voie pour atteindre l'objectif fixé pour 2030, avec deux centres supplémentaires équipés en 2025.
	Mobiliser les visiteurs dans le but de réduire de 40 % les émissions de gaz à effet de serre liées à leurs moyens de transport	41 % des centres commerciaux	78 % des centres commerciaux	100 % des centres commerciaux	Le groupe communique au sein des centres commerciaux, sur les médias sociaux et les sites internet pour encourager les visiteurs à utiliser la mobilité verte.
	Optimiser la gestion des déchets en mettant l'accent sur la valorisation matière (60 % de recyclage/réemploi)	49,3 % de valorisation matière	53,3 % de valorisation matière	60 % de valorisation matière	En 2025, le Groupe a réduit le volume total des déchets de 2,1 % et a augmenté la valorisation matière de 4 points de pourcentage, ce qui représente un progrès constant vers l'objectif de 2030. La région France-Belgique a enregistré les progrès les plus importants grâce à de nouveaux processus opérationnels, en particulier à Val d'Europe.
	S'engager à zéro artificialisation nette pour tous les projets de développement		Les activités de développement du Groupe n'ont pas contribué à l'utilisation des sols		-

	Nos objectifs pour 2030	Performance 2024	Performance 2025	Cible 2030	Commentaire
Servir les communautés : 100 % DES ACTIFS AU SERVICE DES COMMUNAUTÉS	Organiser un projet <i>Giving Back</i> de long terme ayant un fort impact sur les communautés locales, dans chaque centre	36 % des centres commerciaux	75 % des centres commerciaux	100 % des centres commerciaux	Les projets <i>Giving Back</i> s'attaquent aux problèmes environnementaux et sociaux locaux avec un fort ancrage territorial, couvrant notamment l'éducation des jeunes, la préservation de la nature et l'emploi. L'année 2025 a marqué un déploiement important de cet engagement à travers les centres, dans tous les territoires.
	Proposer des services responsables aux visiteurs dans tous les centres commerciaux (stations de recyclage/ réparation, points de collecte de vêtements, etc.)	53 % des centres commerciaux	98 % des centres commerciaux	100 % des centres commerciaux	Forte performance, les centres commerciaux devant offrir au moins trois services verts. Les solutions les plus courantes sont les chargeurs de véhicules électriques et l'installation de stations de recyclage et de compostage.
	Veiller à ce que tous les centres respectent un ensemble de normes d'inclusion internes	Rédaction des lignes directrices	20 % des centres commerciaux	100 % des centres commerciaux	Des normes d'inclusion internes et des lignes directrices opérationnelles ont été élaborées en 2024 et communiquées aux centres en 2025.
	Veiller à ce que tous les centres commerciaux soient équipés d'un Plan de secours en cas de catastrophe pour les communautés locales	Rédaction des lignes directrices	Élaboration d'un Plan de secours en cas de catastrophe au niveau du Groupe	100 % des centres commerciaux	Le Plan de secours en cas de catastrophe et les lignes directrices opérationnelles associées ont été finalisés en 2025 en collaboration avec la Direction sûreté et sécurité, avant d'être partagés avec les équipes.

	Nos objectifs pour 2030	Performance 2024	Performance 2025	Cible 2030	Commentaire
Développer les talents : 50 000 TALENTS DÉVELOPPÉS EN EUROPE	Former chaque année les salariés aux enjeux RSE	85 % des salariés	64 % des salariés	100 % des salariés	Les formations RSE en 2025 consistaient en deux <i>master class</i> de l'ESSEC Business School. Ces <i>master class</i> ont été dispensées en anglais uniquement, ce qui explique une performance moindre par rapport à 2024. Une formation plus accessible sera proposée en 2026.
	Créer des Klépierre Academies proposant des programmes qui permettent de renforcer les compétences des parties prenantes et d'améliorer leur employabilité dans les 50 premiers centres	5 Klépierre Academies	9 Klépierre Academies + 9 sessions de formation à plus petite échelle	50 Klépierre Academies	9 Klépierre Academies ont été organisées en Italie, en Espagne, au Portugal, en France et aux Pays-Bas, et des projets pilotes sont en cours dans d'autres régions du Groupe. D'autres sessions de formation ont été organisées en Italie, à plus petite échelle (moins d'heures ou moins de participants).
	Ajouter une clause d'inclusion à tous les contrats de nos prestataires de services (concernant l'emploi de personnes en situation de handicap, au chômage de longue durée ou issues de quartiers défavorisés)	Rédaction des lignes directrices	Finalisation de la clause d'inclusion, qui sera désormais incluse aux contrats	Mise en œuvre dans tous les territoires	Des travaux sont en cours avec les services Achats et Juridique pour s'assurer que la clause du Groupe est adaptée à toutes les spécifications locales.
	Impliquer tous les salariés dans des programmes de bénévolat pour soutenir le développement des communautés locales	64 % des salariés	56 % des salariés	80 % des salariés	Plusieurs journées communautaires ont été organisées dans l'ensemble du Groupe. Performance légèrement inférieure à celle de 2024 en raison de réorganisations internes.
	Protéger la santé physique et mentale des personnes en favorisant l'accès à des programmes de prévention en matière de santé dans tous les espaces de travail et dans les communautés locales	58 % des lieux de travail et 45 % des centres commerciaux	79 % des lieux de travail et 66 % des centres commerciaux	100 % des lieux de travail et des centres commerciaux	66 % des centres commerciaux ont organisé au moins trois programmes de soins de santé au cours de l'année. Un exemple intéressant est le point bien-être de Campania, qui propose régulièrement des séances de prévention animées par des professionnels de la santé (notamment la prévention des maladies cardiovasculaires, dépistage du cancer, conseil en nutrition, etc.). Les résultats observés sont également très positifs sur les lieux de travail.
	Inclure systématiquement au moins un critère de RSE dans l'évaluation des performances des salariés	71 % des salariés	83 % des salariés	100 % des salariés	Une bibliothèque d'objectifs liés à Act4Good® a été créée en 2024 pour faciliter l'attribution de ces objectifs aux employés.
	Maintenir ou atteindre au moins 40 % de femmes et 40 % d'hommes au sein du Comité exécutif du Groupe et de l'encadrement supérieur, en visant l'égalité des rémunérations	Comité exécutif du Groupe : 50 % Encadrement supérieur : 40 %	Comité exécutif du Groupe : 40 % Encadrement supérieur : 39 %	40 % de femmes au sein du Comité exécutif et de l'encadrement supérieur du Groupe	Diminution du pourcentage de femmes au sein du Comité exécutif du Groupe (40 % contre 50 % en 2024) en raison de mouvements internes. Pourcentage constant de la proportion de femmes au niveau de l'encadrement supérieur (39 %, contre 40 % en 2024).

	Nos objectifs pour 2030	Performance 2024	Performance 2025	Cible 2030	Commentaire
Promouvoir des modes de vie plus durables 50 MILLIONS DE VISITEURS ORIENTÉS VERS DES MODES DE VIE DURABLES	Promouvoir le commerce durable dans l'ensemble des centres commerciaux en mettant en valeur les produits et services responsables de nos enseignes	53 % des centres commerciaux	49 % des centres commerciaux	100 % des centres commerciaux	En 2026, ces communications seront intégrées au plan de communication annuel de chaque centre afin d'atteindre l'objectif.
	Dédier spécifiquement une unité aux nouveaux concepts locaux et responsables dans les 50 premiers centres	11 unités responsables	5 unités responsables	50 unités responsables	Des lignes directrices opérationnelles ont été définies en 2024, et cinq centres commerciaux remplissent les conditions requises.
	Sensibiliser les visiteurs à des modes de vie plus durables par le biais d'événements responsables (au moins trois événements par an)	46 % des centres commerciaux	69 % des centres commerciaux	100 % des centres commerciaux	69 % des centres commerciaux ont organisé trois événements responsables axés sur des thèmes spécifiques liés aux modes de vie durables.
	Veiller à ce que les événements au sein des centres commerciaux soient organisés de manière responsable	Rédaction des lignes directrices	20 % des centres commerciaux	100 % des centres commerciaux	La Charte des événements responsables de Klépierre et les lignes directrices associées ont été élaborées en collaboration avec les équipes opérationnelles.

5.2 État de durabilité

5.2.1 Informations générales

5.2.1.1 Base d'établissement de l'état de durabilité ^(BP)

Base générale d'établissement de l'état de durabilité ^(BP-1, BP-2)

Référentiels et données

Les informations en matière de durabilité publiées par Klépierre au titre de l'exercice 2025 sont alignées avec la directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil européen (ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 et décret n° 2023-1394 du 30 décembre 2023), le règlement délégué (UE) 2023/2772 définissant les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) et les règlements relatifs à la taxonomie européenne (règlement (UE) 2020/852).

Le Groupe détermine la matérialité des informations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) par le biais d'une analyse de double matérialité. Cette analyse intègre les retours détaillés de toutes les parties prenantes concernées, notamment les salariés, les investisseurs, les visiteurs, les enseignes et les communautés au sein desquelles le Groupe opère. Pour en savoir plus sur le périmètre de l'analyse de double matérialité et la méthodologie employée, voir section 5.2.1.4.

Klépierre publie l'ensemble des données relatives aux émissions de gaz à effet de serre (GES), comprenant les scopes 1, 2 & 3, conformément à l'ESRS E1 et au GHG Protocol.

Couverture de la chaîne de valeur

L'état de durabilité porte sur l'ensemble des activités de Klépierre en Europe et couvre la chaîne de valeur amont et aval du Groupe. Il tient donc compte des activités des enseignes de Klépierre au sein de ses centres commerciaux, qui relèvent de la chaîne de valeur aval. En revanche, les propres chaînes de valeur amont et aval des enseignes ne sont pas concernées par le présent état de durabilité.

Klépierre applique les politiques, actions, cibles et indicateurs dans l'ensemble de la chaîne de valeur considérée, afin de traiter les impacts, risques et opportunités (IRO) dont le caractère matériel a été établi à l'issue de l'analyse de double matérialité. La section 5.2.1.3 fournit de plus amples informations sur les activités de Klépierre et la chaîne de valeur, tandis que la section 5.2.5.3 détaille le périmètre, la couverture et les estimations.

Périmètre et périodes de reporting

Le périmètre de consolidation de l'état de durabilité est le même que celui des états financiers, ce qui permet de garantir la cohérence entre les résultats financiers et les résultats extra-financiers. Ces principes de consolidation s'appliquent à tous les points de données ESG qualitatifs et quantitatifs figurant dans l'état de durabilité, sauf indication contraire dans la Note méthodologique détaillée en section 5.2.5.3.

La méthode de consolidation extra-financière de Klépierre prend en compte les centres en intégration globale et ceux détenus à

plus de 50 % par le Groupe. Dans ce périmètre exhaustif sont rassemblés les actifs sous contrôle opérationnel détenus et gérés par Klépierre, ainsi que, sous réserve de disponibilité de données, les actifs détenus mais non gérés par le Groupe, qui ne sont donc pas sous son contrôle opérationnel. Cette approche permet au Groupe de rendre compte le plus fidèlement possible de la performance de son portefeuille.

Pour les actifs sur lesquels le Groupe n'exerce pas de contrôle opérationnel, sa responsabilité se limite à un rôle de délégation. Toutefois, en tant que propriétaire de ceux-ci, Klépierre s'emploie à accroître aussi bien le volume que la qualité des informations collectées chaque année.

Klépierre adopte un périmètre de reporting élargi s'agissant des indicateurs clés de performance liés aux émissions de GES. En complément des actifs déjà mentionnés, le Groupe agrège également des données provenant d'actifs gérés mais non détenus. Ce périmètre étendu permet ainsi d'obtenir un aperçu complet de l'impact carbone des actifs gérés par Klépierre et d'assurer une parfaite conformité avec les exigences de la directive CSRD.

La Note méthodologique de la section 5.2.5.3 fournit une répartition du périmètre de reporting, notamment la couverture des actifs avec et sans contrôle opérationnel. Cette note détaille le périmètre, les périodes et les méthodes de reporting utilisées par Klépierre ; elle contient également de plus amples informations sur l'application des référentiels internationaux.

Définition des horizons temporels

Les horizons temporels stratégiques de Klépierre sont définis conformément aux lignes directrices pour la mise en œuvre de la CSRD, produites par le Groupe consultatif européen sur l'information financière (*European Financial Reporting Advisory Group*, ou EFRAG). Ainsi, le court terme correspond à l'année de reporting, le moyen terme à un horizon de deux à cinq ans, et le long terme à un horizon de plus de cinq ans. L'analyse de double matérialité s'appuie sur ces horizons temporels pour évaluer les IRO, en cohérence avec les processus et outils de reporting du Groupe en matière de durabilité.

L'analyse des risques climatiques physiques et de transition de Klépierre fait exception à l'application de ces horizons temporels standards, étant donné que les impacts liés au changement climatique s'étendent sur des échelles de temps qui dépassent celles de la planification opérationnelle. Par conséquent, dans le présent document, le court terme désigne la période s'étendant jusqu'à fin 2026, le moyen terme celle allant jusqu'à 2030, et le long terme celle courant jusqu'à 2050. Ces horizons temporels permettant d'appréhender et d'évaluer l'ensemble des risques et opportunités liés au climat auxquels le Groupe sera exposé au cours des prochaines décennies.

Incertitudes quant aux estimations et aux résultats

Les données quantitatives ESG du Groupe peuvent comporter des marges d'erreurs, notamment en raison de la qualité ou de la disponibilité des informations apportées par ses fournisseurs et ses enseignes de sa chaîne de valeur en amont et en aval, ce qui peut nécessiter le recours à certaines estimations. Le cas échéant, par exemple, pour la consommation d'énergie, le recours à des estimations est explicitement mentionné et précisé dans la Note méthodologie en section 5.2.5.3. Le Groupe revoit et affine régulièrement la façon dont il utilise estimations et hypothèses, en s'appuyant sur son expérience, l'actualisation des lignes directrices en matière de reporting de durabilité, ainsi que d'autres facteurs pertinents.

Les estimations présentées dans ce rapport concernent principalement les dépenses d'investissement et les coûts liés au Plan de transition climatique pour l'atténuation. Elles sont calculées selon la même méthodologie que les estimations financières, telles que les prévisions budgétaires, et comportent donc une faible incertitude de mesure tout en maintenant la fiabilité et la comparabilité avec les prévisions budgétaires standard.

Principes de retraitement

Klépierre applique des principes stricts concernant le retraitement des données de durabilité, veillant à ce que tout chiffre retraité soit clairement identifié et, par souci de transparence, accompagné d'explications détaillées sur les raisons de sa modification. Lorsque des données de durabilité, liées à des données financières, sont retraitées, cela est effectué conformément aux principes et méthodes applicables au retraitement des données financières. Klépierre s'assure ainsi de la cohérence entre les reportings extra-financier et financier, permettant de présenter la performance globale du Groupe de façon homogène.

Dans le cadre de la préparation du présent état de durabilité, le Groupe a amélioré ses processus de collecte de données en accordant une attention particulière à la validation des données des enseignes afin d'en améliorer l'exactitude. L'affinage de la méthodologie représente l'engagement continu du Groupe à améliorer la qualité des données plutôt qu'à procéder à un changement fondamental dans ses méthodes de présentation ou de préparation.

Au sein des rapports de la période précédente, aucune erreur matérielle nécessitant d'être corrigée au cours de cette période n'a été identifiée.

En raison de leur cession, les actifs suivants ont été retirés du périmètre de reporting de la période actuelle : Brembate (Bergame, Italie), Grandate (Côme, Italie), Makedonia (Thessalonique, Grèce), Patras (Patras, Grèce), Efkarpiia (Thessalonique, Grèce), Ruda Slaska Plaza (Ruda Slaska, Pologne), Rybnik Plaza (Rybnik, Pologne), Sosnowiec Plaza (Sosnowiec, Pologne), Los Prados (Oviedo, Espagne), Portal Mediterráneo (Vinaroz, Espagne), Passages Pasteurs (Besançon, France).

Le centre Casamassima (Bari, Italie) a été acquis en 2025 et est pleinement intégré, bien qu'il ne soit pas encore inclus dans le rapport RSE. Les actifs Roma Est (Rome, Italie), et O'Parinor (Aulnay-sous-Bois, France) ont été acquis en 2024. Le centre Roma Est est détenu en intégration globale et inclus dans le périmètre de reporting, tandis que celui d'O'Parinor est détenu à moins de 50 % et n'est donc inclus dans le calcul des indicateurs de carbone que dans le cadre du périmètre de reporting décrit ci-dessus.

Propriété intellectuelle

Klépierre atteste qu'aucune omission ne figure dans le rapport établi au titre de la CSRD concernant la propriété intellectuelle, le savoir-faire ou les résultats de l'innovation. Il n'y a pas non plus d'exemption relative à la publication d'informations sur des développements imminents ou des négociations en cours.

Considérations relatives aux évolutions en matière de reporting

Dans le cadre de la préparation de son état de durabilité conformément à la CSRD et aux normes ESRS applicables, Klépierre reconnaît l'existence de certaines interprétations propres au Groupe ou incertitudes temporaires associées à cette deuxième année de reporting conformément aux normes :

l'interprétation et l'application des exigences de publication sont susceptibles d'évoluer à la suite de l'édiction de nouvelles lignes directrices de mise en œuvre :

- baux commerciaux : l'application des normes ESRS et des orientations de l'EFRAG conduit à la comptabilisation des émissions de GES selon une méthode dite « additive ». Cette approche est basée, dans un premier temps, sur le contrôle financier, auquel s'ajoute le contrôle opérationnel. Les émissions des actifs dont l'entité exerce le contrôle financier sont comptabilisées parmi les émissions des scopes 1 & 2 de cette dernière. Il en va de même pour les émissions des actifs sur lesquels elle exerce un contrôle opérationnel, bien qu'ils ne soient pas sous son contrôle financier. Les actifs du Groupe sont sous son contrôle financier tant qu'ils sont inscrits au bilan en vertu de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location simple et autres normes comptables applicables. Les émissions de GES liées aux enseignes de ces actifs ont été incluses dans les émissions du scope 3, catégorie « Actifs loués en aval »⁽¹⁾, et s'élèvent à 215 279 tCO₂e (voir section 5.2.2.2) ;
- net-zéro carbone : dans le cadre de la stratégie Act4Good®, Klépierre tente de s'aligner sur les objectifs net-zéro en se fixant un objectif à une réduction de 90 % de ses émissions des scopes 1 & 2 (*market-based*) et en compensant le reliquat d'émissions. Par ailleurs, Klépierre a défini des objectifs ambitieux sur le scope 3 (alignés sur une trajectoire 1,5 °C) et travaille actuellement à la recertification de ses cibles validées par la *Science Based Targets initiative* (SBTi)⁽²⁾ ;
- le processus d'évaluation de la matérialité, y compris les principaux jugements auxquels a procédé le Groupe et les seuils appliqués, est susceptible d'être affiné au fil du temps ;
- certaines estimations et évaluations sont susceptibles d'être ajustées lors de futures périodes de reporting en fonction des nouvelles données obtenues (voir section 5.2.5.3 pour en savoir plus) ;
- il se peut que les références sectorielles relatives à certains indicateurs (comme le top 15 % de la taxonomie européenne) soient actuellement limitées ou en évolution ; celles-ci devraient se stabiliser à mesure que davantage d'entreprises s'aligneront sur la CSRD pour leur reporting de durabilité ;

(1) Catégorie 3.13, conformément au GHG Protocol.

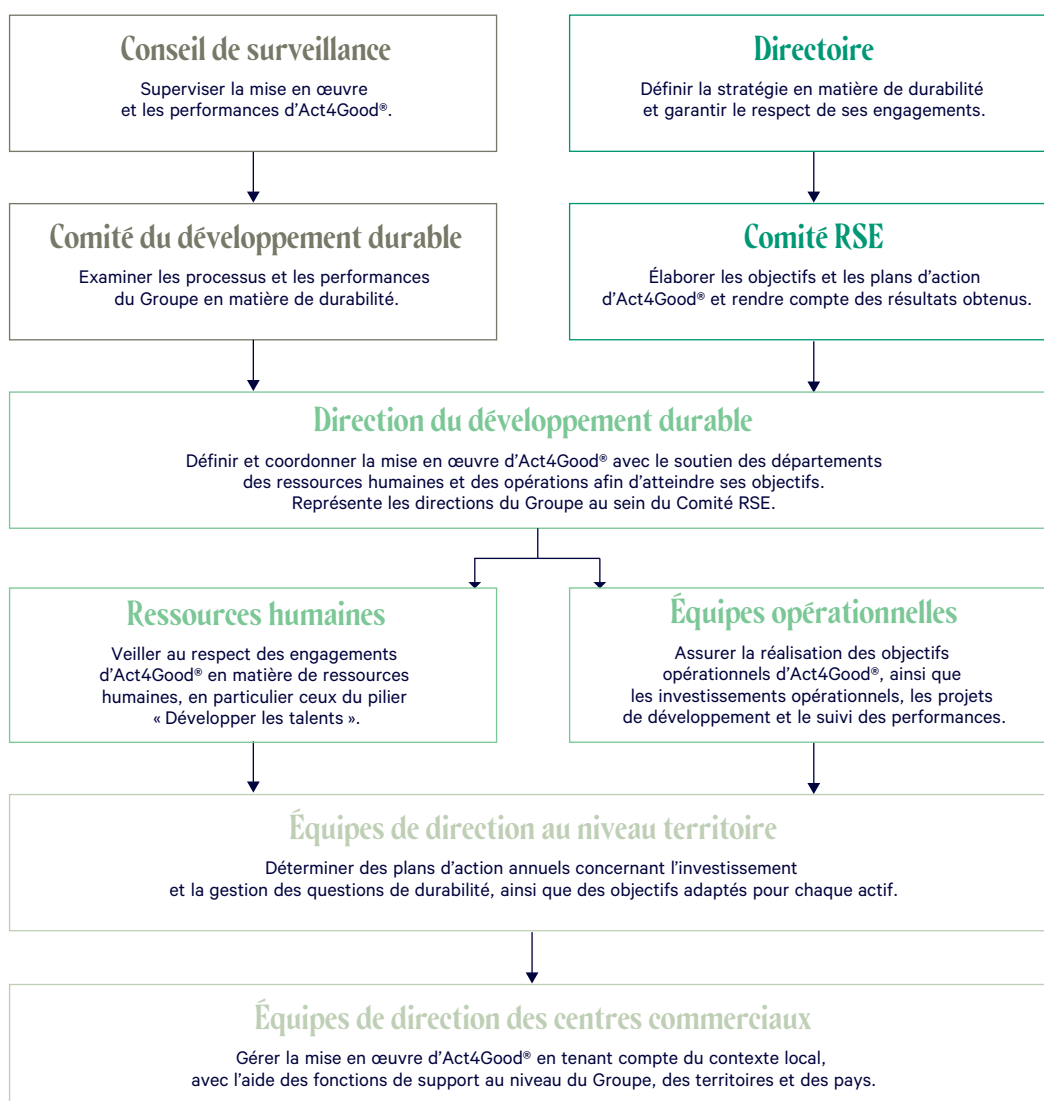
(2) L'approbation de la SBTi et les cibles correspondantes ont été validées en 2020 et s'appliquent jusqu'à l'exercice 2025 en cours. Au cours de la période sous revue (2025), Klépierre travaille au renouvellement de sa certification et les résultats ne sont donc pas encore disponibles.

- évolutions réglementaires : le règlement délégué « quick-fix » C(2025) 4812 modifiant le règlement délégué (UE) 2023/2772 prolonge les dispositions transitoires pour les sociétés de la « vague 1 », dont Klépierre, leur permettant d'omettre certaines informations relatives à la durabilité pour les exercices 2025 et 2026. En outre, la proposition Omnibus en cours (COM/2025/81) vise à apporter des changements complets à la directive CSRD et à la taxonomie de l'UE afin de simplifier les exigences en matière de déclaration. Klépierre suit attentivement ces évolutions réglementaires, notamment en dialoguant avec les associations professionnelles.

Le Groupe s'assure que la présentation et la préparation du présent état de durabilité ont été réalisées en conformité avec la législation en vigueur et les exigences de la CSRD. Klépierre renforce en permanence ses procédures de contrôle interne relatives à la publication d'informations en matière de durabilité et est déterminée à continuer d'améliorer ses pratiques de reporting dans un contexte de stabilisation des normes auxquelles le Groupe est soumis.

5.2.1.2 Gouvernance ^(GOV)

Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance ^(GOV-1, GOV-2)



Organes

Klépierre a mis en place un cadre de gouvernance complet pour assurer la supervision et la mise en œuvre de sa stratégie de durabilité, de sa gestion des risques et de ses performances. La gouvernance en matière de durabilité fonctionne à plusieurs niveaux, avec des responsabilités définies pour la gestion des enjeux de durabilité du Groupe.

Conseil de surveillance

Composé de neuf membres non exécutifs, le Conseil de surveillance est chargé, entre autres, de superviser et de valider la mise en œuvre de la stratégie du Groupe en matière de développement durable, en procédant à une revue des indicateurs de performance, des principaux risques, impacts, opportunités ainsi que des mesures d'atténuation. Les membres examinent les systèmes de gestion et de contrôle interne de Klépierre en évaluant régulièrement les rapports du Directoire et du Comité d'audit. Pour obtenir des informations détaillées sur chaque membre et les responsabilités de chacun en matière de gestion des risques, voir section 6.1.2.2. Le Conseil de surveillance compte quatre comités spécialisés (audit, développement durable, investissements et nominations et rémunérations) qui jouent chacun un rôle dans l'élaboration et le suivi de la stratégie non financière relevant de leur domaine.

Comité du développement durable

Le Comité du développement durable est l'un des comités spécialisés du Conseil de surveillance. Il est chargé d'examiner et d'évaluer la stratégie, les politiques et les objectifs du Groupe en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), énoncés dans la stratégie Act4Good®. À partir de 2025, à la suite de l'analyse de double matérialité réalisée en 2024, le comité pilote et supervise la gestion des IRO identifiés (voir section 5.2.1.4). Il collabore avec d'autres comités spécialisés selon les besoins et produit des rapports trimestriels comprenant des recommandations à l'intention du Conseil de surveillance. Il prend contact et se coordonne avec le Comité d'audit pour les questions ayant trait au contrôle interne, à la gestion des risques et à la préparation des informations extra-financières. En outre, ses rapports sont communiqués au Comité des nominations et des rémunérations en vue de l'aider à établir les politiques de rémunération des membres du Directoire et de certains cadres clés.

Composée de cinq membres du Conseil de surveillance et de membres d'autres comités spécialisés, cette structure garantit la cohérence de l'examen des questions liées au développement durable par le Conseil de surveillance. Le Comité des nominations et des rémunérations veille à ce que l'expertise en matière de durabilité des membres du Comité du développement durable demeure à jour et pertinente, afin de garantir que ce dernier est compétent non seulement pour traiter des enjeux de durabilité complexes et en constante évolution, mais également pour gérer efficacement les impacts, risques et opportunités du Groupe en matière de durabilité, et y répondre.

Pour en savoir plus sur le rôle et la composition du Comité du développement durable, voir section 6.1.2.2, notamment l'infographie de la section 6.1.2.2.6, qui précise les interactions entre ce Comité et les autres comités spécialisés.

Directoire

Le Directoire détermine les objectifs opérationnels du Groupe ainsi que la manière dont ils seront mis en œuvre, en tenant compte des enjeux sociaux et environnementaux inhérents à ses activités. Il est ainsi chargé de la définition de la stratégie, laquelle doit être validée par le Conseil de surveillance. Il veille à la bonne mise en œuvre de

la stratégie Act4Good® et au respect des différents engagements qu'elle implique. Les cibles d'Act4Good® ont été élaborées et validées par le Directoire en collaboration avec le Comité RSE.

Il incombe également au Directoire de prendre des mesures correctives lorsque des risques importants se matérialisent. En outre, il évalue en permanence la pertinence des plans d'atténuation des risques. Il reçoit des mises à jour régulières sur les impacts, les risques et les opportunités matériels par le biais d'examens trimestriels et de rapports annuels. Des réunions hebdomadaires permettent au Groupe d'atteindre ses objectifs stratégiques et financiers.

Le développement durable faisant partie des quatre piliers de la stratégie globale du Groupe, les enjeux de durabilité sont pleinement intégrés au processus décisionnel stratégique. Toutefois, il arrive que le Groupe soit confronté à des situations nécessitant de faire des compromis entre revenus financiers et impacts extra-financiers. Ces situations sont examinées au cas par cas par le Directoire, qui tient compte de tous les impacts, risques et opportunités dans chaque transaction majeure et décision stratégique.

Pour plus d'informations sur le rôle et la composition du Directoire, voir section 6.1.2.1.

Comité exécutif du Groupe

Le Comité exécutif du Groupe est composé de huit membres qui sont soit des responsables opérationnels (les directeurs des quatre territoires du Groupe), soit des responsables fonctionnels (le Secrétaire général, le Directeur des investissements, la Directrice juridique et la Directrice des ressources humaines du Groupe). Le Comité exécutif du Groupe se réunit toutes les deux semaines pour proposer les actions nécessaires à la mise en œuvre des orientations stratégiques décidées par le Directoire.

Comité RSE

Le Comité RSE, qui se réunit chaque trimestre sous la présidence du Président du Directoire, apporte son aide au Directoire dans le contrôle de la bonne mise en œuvre de la stratégie Act4Good®. Pour ce faire, il fixe des cibles, approuve les plans d'action et établit des rapports trimestriels sur les résultats. Il examine tous les risques extra-financiers matériels, y compris ceux liés au changement climatique et à la gestion des talents. Le Comité RSE se compose de hauts responsables directement impliqués dans la gestion de l'entreprise ou à la tête de directions pleinement engagées dans la stratégie de développement durable. Ses membres apportent une expertise variée en matière d'ingénierie environnementale, de finance, de gestion opérationnelle et de gouvernance d'entreprise, et possèdent notamment des connaissances en contribution sociétale et en gestion du développement durable. Une telle composition permet au Groupe de consulter en interne des experts du développement durable, contribuant à une supervision et une mise en œuvre globales des initiatives en la matière.

Direction RSE et directions du Groupe

Le département RSE, sous la direction du Secrétaire général, est chargé de définir et de coordonner la mise en œuvre d'Act4Good® dans les départements et les territoires ainsi que de concevoir et d'examiner des plans d'action et des cibles spécifiques. La Directrice RSE du Groupe échange régulièrement avec l'ensemble des directeurs de départements au niveau local et les mandataires sociaux impliqués dans Act4Good® (notamment les équipes opérationnelles et des ressources humaines du Groupe), ce qui contribue à une coordination efficace des équipes locales et centrales. La Directrice RSE du Groupe est par ailleurs membre permanent du Comité RSE du Groupe.

Expertise et compétences

La composition du Conseil de surveillance est revue régulièrement en veillant à rassembler des personnes issues d'horizons diversifiés ainsi que des individus possédant des compétences et des expériences variées, dans l'objectif de répondre aux enjeux stratégiques du Groupe, notamment ses impacts, risques et opportunités en matière de durabilité. La compétence du Conseil est appréciée en évaluant l'expérience professionnelle et la formation de chacun de ses membres, en tenant compte des impacts, des risques et des opportunités importants pour le Groupe ainsi que des thématiques pertinentes. Cette évaluation est réalisée sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

En 2025, 78 % des membres du Conseil de surveillance ont été qualifiés d'« experts RSE », avec une connaissance des enjeux de développement durable et de la responsabilité sociétale, une compréhension des meilleures pratiques environnementales, sociales et de gouvernance, ainsi qu'une expérience en matière d'intégration d'objectifs de durabilité dans les opérations et la stratégie d'entreprise. Par ailleurs, 89 % des membres sont aussi reconnus « experts en matière de gouvernance d'entreprise et de rémunération », et 33 % en tant qu'« experts en matière de gestion des risques et de conformité », leur expertise couvrant les enjeux ESG clés.

Indicateurs relatifs aux membres du Conseil (GOV-1)

NOMBRE DE MEMBRES EXÉCUTIFS ET NON EXÉCUTIFS DU CONSEIL

Statut	2025	2024
Total du Directoire	2	2
Membres exécutifs	2	2
Membres non exécutifs	0	0
Total du Conseil de surveillance	9	9
Membres exécutifs	0	0
Membres non exécutifs	9	9

GENRE DES MEMBRES EXÉCUTIFS ET NON EXÉCUTIFS DU CONSEIL

Statut	2025	2024
Directoire	2	2
Hommes	2	2
Femmes	0	0
Conseil de surveillance	9	9
Hommes	5	5
Femmes	4	4

Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Dans le cadre de sa stratégie Act4Good®, le Groupe s'est formellement engagé en faveur de la parité hommes-femmes et vise une représentation féminine de 40 % au sein du Comité exécutif du Groupe et de l'encadrement supérieur, ainsi que des écarts de rémunération non significatifs d'ici 2030. Klépierre est conforme aux exigences légales françaises en matière de représentation féminine au plus haut niveau de gouvernance, avec 40 % de femmes au sein de son Conseil de surveillance. Pour de plus amples informations, voir section 5.2.3.1 sur la diversité, l'équité et l'inclusion, et la section 6.1.2.1.6 sur l'égalité de genre.

Ces compétences sont essentielles pour faire face au contexte international complexe dans lequel évolue Klépierre et aident le Groupe à gérer efficacement ses activités dans divers environnements du point de vue culturel et réglementaire. Tous les membres du Conseil de surveillance apportent leur expérience des contextes internationaux et leur expertise dans des secteurs tels que l'immobilier, le commerce ou encore les biens de consommation, apportant au Groupe une capacité de supervision couvrant différents environnements géographiques et sectoriels. La section 6.1.2.2.1 fournit une liste détaillée des compétences, des expériences et de l'expertise recherchées, y compris les capacités en matière de RSE.

Afin de garantir que la stratégie Act4Good® s'appuie sur des analyses solides et fondées scientifiquement, Klépierre a mis en place un Comité scientifique et collabore étroitement avec celui-ci. Ce groupe d'experts spécialisés indépendants, dont les connaissances portent sur la performance énergétique des bâtiments, le changement climatique, l'économie circulaire, la biodiversité, le développement économique des territoires, l'engagement des communautés, la mobilité urbaine et la transformation des organisations. Le Conseil de surveillance consulte également, selon les besoins, des experts externes pour mieux répondre aux enjeux de durabilité matériels.

Représentation des salariés

Le droit français impose aux entreprises dépassant certains seuils de mettre en place une représentation des salariés au sein de leur Conseil de surveillance. Au 31 décembre 2025, Klépierre n'atteint pas ces seuils. Néanmoins, Klépierre maintient une communication ouverte avec les salariés et encourage des relations constructives et respectueuses. Chaque année, Klépierre consulte le Comité social et économique (CSE) du Groupe, un organe composé d'élus représentant les salariés en France, afin de s'assurer que leurs perspectives sont prises en compte dans le cadre du présent état de durabilité. La dernière consultation a eu lieu en mars, et une autre est prévue pour le début de l'année 2026. Cet engagement annuel permet aux représentants des salariés d'être informés des questions de durabilité qui les concernent, de renforcer le dialogue et la compréhension sur les sujets de durabilité, et de s'assurer que les équipes sont activement impliquées dans les objectifs de développement durable.

Gestion des risques (GOV-5)

Impacts, risques et opportunités matériels en matière de durabilité

Klépierre effectue un suivi attentif des tendances, impacts, risques et opportunités les plus importants auxquels est exposé le secteur dynamique de l'immobilier. Le Groupe assure une gestion efficace des impacts potentiels sur son modèle d'affaires, tout en exploitant les opportunités de création de valeur pour ses parties prenantes. Pour obtenir des informations sur le modèle économique de Klépierre, voir le chapitre 1, et pour en apprendre davantage sur l'approche de Klépierre en matière de gestion des risques et son processus de contrôle interne, voir le chapitre 3.

Comme décrit à la section 5.2.1.4, les impacts, risques et opportunités matériels pour le Groupe en matière de durabilité ont été identifiés dans le cadre d'un processus d'analyse de double matérialité en 2024. La Direction de la gestion des risques a participé à la définition et à l'évaluation des IRO afin d'assurer la cohérence des résultats avec la cartographie globale des risques du Groupe. L'analyse de double matérialité sera actualisée tous les trois ans, sauf en cas de changements significatifs (découlant notamment d'études, d'événements, d'acquisitions, de cessions ou d'évolution des activités) susceptibles de modifier fondamentalement l'analyse de la matérialité des enjeux. L'analyse de double matérialité a été revue en 2025 par le Directoire et le Comité RSE, et aucun changement n'a été identifié.

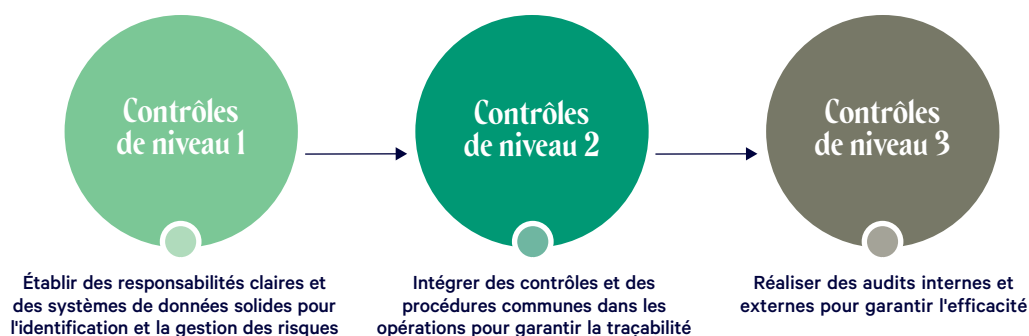
Le cas échéant, le Groupe entreprend des évaluations ciblées des risques dans des domaines critiques tels que le climat (voir section 5.2.2.2) ou les droits de l'homme (voir section 5.2.4.1). Le Comité des risques supervise les risques et les opportunités généraux du Groupe à travers le processus global d'évaluation des risques du Groupe, qui fait l'objet d'une révision annuelle. Cette approche coordonnée garantit que les aspects liés au développement durable sont pleinement intégrés à la stratégie globale de gestion des risques de Klépierre. Une liste complète des IRO matériels du Groupe figure à la section 5.2.1.4.

Gestion des risques relative au processus de reporting de durabilité

Klépierre a recensé des risques majeurs associés au reporting de durabilité, lesquels doivent faire l'objet d'une attention particulière. Les principaux risques sont les suivants :

- exactitude et fiabilité des données : des informations extra-financières inexactes ou incohérentes sont susceptibles de véhiculer une représentation erronée des performances du Groupe et d'avoir une incidence sur les prises de décision ;
- non-respect de la réglementation : le non-respect des normes et réglementations en constante évolution du reporting en matière de durabilité peut avoir des conséquences juridiques et porter atteinte à la réputation du Groupe ;
- attentes et pressions des parties prenantes : les attentes des différentes parties prenantes se font de plus en plus élevées s'agissant de l'exhaustivité, de la transparence et de la publication d'informations de durabilité matérielles. Le Groupe doit y répondre de manière adéquate, faute de quoi sa réputation et ses relations avec lesdites parties prenantes peuvent en pâtir ;
- répercussions sur les ressources et les coûts : ce risque porte sur les défis liés à l'allocation de ressources suffisantes et à la gestion des coûts associés à la réalisation d'un reporting de durabilité qui est conforme à toutes les exigences ;
- difficultés en matière de comparabilité et de normalisation : ce risque concerne les difficultés à assurer la cohérence et la comparabilité des rapports entre les différentes périodes et entités ;
- risques liés à l'assurance et risque d'audit : ces risques ont trait aux problèmes potentiels liés à la vérification et à l'assurance des données et des rapports de durabilité.

Le Groupe aborde ces risques au moyen d'un cadre de gestion des risques et de contrôle interne à trois niveaux, qui est aligné sur les systèmes plus larges de gestion des risques du Groupe. Pour plus d'informations sur ces systèmes, voir section 3.2.1.



Les contrôles de niveau 1 établissent clairement les responsabilités des salariés en matière d'identification et de gestion des risques, tout en encourageant la responsabilisation et la surveillance continue des processus. De solides systèmes de collecte et de gestion des données, dont Deepki et Purple, soutiennent ces responsabilités en garantissant la traçabilité des données relatives à la durabilité et leur alignement sur les stratégies du Groupe. Pour en savoir plus au sujet des processus de collecte de données, voir section 5.2.5.3.

Les contrôles opérationnels de niveau 2 intègrent la gestion des risques dans les activités quotidiennes grâce à des procédures régulièrement mises à jour pour s'aligner sur les meilleures pratiques du secteur et les changements réglementaires, garantissant ainsi

que les opérations minimisent les risques liés aux données et aux rapports relatifs à la durabilité décrits ci-dessus. Des registres détaillés sont tenus au niveau des sites et sous-Groupe afin de réduire le risque de désalignement des données et de garantir la cohérence. Les protocoles et les manuels de reporting en matière de durabilité sont régulièrement mis à jour en vue de maintenir la conformité avec les normes en vigueur. Toujours dans un souci d'atténuation des risques de non-conformité, Klépierre s'est assurée de l'alignement de ses protocoles de reporting avec les référentiels et standards les plus reconnus et le Groupe participe activement à des comités de développement durable au sein d'associations professionnelles sectorielles.

Les contrôles de niveau 3 sont assurés par la Direction de l'audit interne de Klépierre, qui évalue de manière indépendante l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne. Ces contrôles peuvent notamment porter, à la demande du Conseil de surveillance, sur des enjeux de durabilité, afin que le reporting en la matière fasse l'objet d'une attention aussi rigoureuse que d'autres fonctions essentielles de l'entreprise. Pour améliorer la transparence et faire face aux risques liés à l'assurance et au risque d'audit, le Groupe mène régulièrement des audits internes et fait appel sur une base annuelle, depuis de nombreuses années, à des organismes externes à des fins d'assurance, même lorsqu'il n'y est pas tenu.

Klépierre adopte une approche multidimensionnelle de l'évaluation et de la hiérarchisation des risques basée sur les exigences de conformité réglementaires, les demandes des investisseurs et des parties prenantes en faveur de données robustes, et les résultats de l'analyse de double matérialité, à laquelle contribue un large éventail de parties prenantes. Pour répondre aux attentes de ces dernières, Klépierre entretient avec elles un dialogue par différents moyens, notamment le Comité scientifique, des agences de notation et des organisations extra-financières, ainsi que des réunions régulières avec les actionnaires et les investisseurs, qui visent à comprendre leurs priorités en vue d'adapter le reporting en conséquence.

Le Groupe procède à des examens trimestriels structurés et informe ses organes de gouvernance des résultats obtenus. En outre, des examens annuels complets des processus d'évaluation et des contrôles internes sont réalisés par la Direction RSE (dont le travail porte sur les risques et opportunités en matière de durabilité) et par la Direction

des risques et du contrôle interne (chargée de la cartographie globale des risques). À la suite de cet exercice, les organes de gouvernance réalisent une revue. Les résultats de l'évaluation sont intégrés dans les fonctions et processus internes pertinents, et les manuels de reporting en matière de durabilité sont mis à jour chaque année afin d'y intégrer les changements nécessaires sur la base de ces évaluations.

Dans le cadre de ses engagements pour 2030, Klépierre propose des formations à tous ses salariés, en particulier sur les questions liées au changement climatique, afin de prendre en compte les implications en termes de ressources et d'améliorer les capacités de reporting en matière de durabilité. Cette approche permet d'atténuer les risques tout en favorisant une culture du développement durable dans l'ensemble de l'organisation, garantissant que les enjeux de durabilité soient inscrits dans toutes les activités et les processus décisionnels du Groupe.

Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation ^(GOV-3)

Depuis plus de 10 ans, Klépierre intègre des objectifs de durabilité dans ses structures de rémunération et aligne les gratifications financières du Directoire, des dirigeants mandataires sociaux et des principaux dirigeants sur ces objectifs. Les incitations à court terme comprennent des critères de durabilité depuis 2015, tout comme les incitations à long terme depuis 2017. Les objectifs de la stratégie Act4Good® constituent l'un des éléments déterminant la rémunération fondée sur la performance, dont le nombre, la nature et la valeur des critères exacts dépendent du niveau de responsabilité. Le tableau suivant résume la structure de ces incitations.

INTÉGRATION DE CRITÈRES ESG DANS LES SYSTÈMES D'INCITATION POUR 2025

Au niveau du Groupe	Type d'incitation	Pourcentage lié à l'atteinte d'objectifs ESG dans la gratification totale	Critères ESG
Membres du Directoire	Incitation à court terme (STI)	7,5 %	- Réduction de la consommation d'énergie par m² dans les parties communes et desservies des centres commerciaux, conformément aux objectifs d'Act4Good® - Mise en œuvre satisfaisante du plan Act4Good®
	Incitation à long terme (LTI)	35 %	15 % en fonction de la notation GRESB 10 % en fonction de la réduction des émissions de carbone du portefeuille 10 % en fonction de la part des salariés ayant reçu une formation ESG
	Rémunération variable totale (STI + LTI)	24 %	Voir LTI et STI ci-dessus
Encadrement supérieur	LTI	35 %	15 % en fonction de la notation GRESB 10 % en fonction de la réduction des émissions de carbone du portefeuille 10 % en fonction de la part des salariés ayant reçu une formation ESG
Collaborateurs français	Intéressement annuel aux bénéfices	40 % du montant maximal du plan	- Amélioration du <i>Net Promoter Score</i> (NPS) de Klépierre dans les centres commerciaux français - Réduction de l'intensité carbone du portefeuille français

Les politiques de rémunération font l'objet d'une revue annuelle et actualisée afin de garantir leur alignement sur les objectifs stratégiques du Groupe, les pratiques du marché et les exigences réglementaires. Des ajustements reflètent l'évolution des besoins de l'entreprise, des attentes des actionnaires et des référentiels externes. Le Conseil de surveillance évalue les critères de développement durable conditionnant la rémunération des membres du Directoire, en veillant à ce qu'ils soient en phase avec les cibles globales de Klépierre. La section 6.2.1.1 décrit dans le détail les cinq principes fondamentaux sur lesquels repose la politique de rémunération de Klépierre.

L'intégration d'objectifs de RSE dans la rémunération variable à court et à long terme contribue à soutenir le développement durable. Elle encourage une approche inscrite dans la durée et garantit que ces enjeux restent systématiquement pris en compte dans la prise de décision des cadres, quels que soient les horizons temporels considérés. En inscrivant la durabilité au cœur de sa gouvernance et de ses stratégies opérationnelles, Klépierre fait preuve d'un engagement fort qui témoigne de sa volonté d'établir un lien direct entre la performance, la rémunération et l'atteinte des objectifs du Groupe en matière de développement durable. Pour en savoir plus sur les politiques de rémunération de Klépierre, voir section 6.2.

Diligence raisonnable ^(GOV-4)

L'approche de Klépierre en matière de gestion des questions de durabilité est intégrée aux processus fondamentaux de l'entreprise et est alignée sur les priorités stratégiques et les considérations opérationnelles du Groupe. Le tableau suivant présente les processus de diligence raisonnable mis en œuvre par le Groupe relativement à différents enjeux de durabilité ainsi que la façon dont il identifie, évalue et gère les impacts sur les individus et l'environnement générés par ses activités et sa chaîne de valeur.

SYNTHÈSE DES PROCESSUS DE DILIGENCE RAISONNABLE DE KLÉPIERRE

Mesure de diligence raisonnable	Description	Références
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance et la stratégie	• Structure de gouvernance et surveillance des enjeux de développement durable	GOV-1, GOV-2 (5.2.1.2)
	• Intégration de la durabilité dans la stratégie d'entreprise	SBM (5.2.1.3)
	• Intégration de facteurs environnementaux dans les décisions d'acquisition et de cession	E1 (5.2.2.2)
Dialoguer avec les parties prenantes affectées, à chaque étape clé du processus de diligence raisonnable	• Élaboration de la stratégie Act4Good® fondée sur le dialogue avec les parties prenantes	SBM (5.2.1.3)
	• Consultation des parties prenantes sur les enjeux matériels	Analyse de double matérialité (5.2.1.4)
	• Intégration du retour d'information des parties prenantes dans les initiatives de durabilité et le processus décisionnel	E1, E3, E5, S1, S2, S3, S4, G1
Identifier et évaluer les impacts négatifs	• Méthodologie d'identification des impacts matériels	Analyse de double matérialité (5.2.1.4)
	• Évaluation des risques et des opportunités liés au climat	E1 (5.2.2.2)
	• Stratégie globale de dialogue avec les salariés comprenant des enquêtes réalisées tous les deux ans, des rapports sur la sécurité et des plans de rétention ciblés pour les postes clés	S1-2 (5.2.3.1), S1-1 (5.2.3.1)
	• Dialogue régulier avec les communautés pour évaluer les impacts et les risques locaux	S3-3, S3-4 (5.2.3.3)
	• Collecte régulière du retour d'information des enseignes par le biais d'enquêtes et de réunions	S4-2, S4-3 (5.2.3.4)
	• Dispositif d'alerte anonyme accessible à toutes les parties prenantes	Conduite des affaires (G1-3, S4), 5.2.3.4, 5.2.4.1
	• Évaluations globales des risques de corruption, d'atteinte à l'éthique et de non-respect des droits de l'homme	Conduite des affaires (G1-3), 5.2.4.1
Agir pour remédier à ces impacts négatifs	• Actions traitant des questions de résilience climatique, d'efficacité des ressources, de sécurité, d'accessibilité, d'éthique et d'achats responsables dans l'ensemble des activités	E1-3 (5.2.2.2), E1-7 (5.2.2.2), E3-2 (5.2.2.3), E5-2 (5.2.2.4), S1-4 (5.2.3.1), S2 MDR-A (5.2.3.2), S3-4 MDR-A (5.2.3.3), S4 MDR-A (5.2.3.4), G1-1 (5.2.4.1), G1-3 (5.2.4.1)
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	• Définition d'indicateurs clés de performance pour les différents domaines de la durabilité	Toutes les sections avec des cibles E1-4 (5.2.2.2), E3-3 (5.2.2.3), E5-3 (5.2.2.4), S1-5 (5.2.3.1), S2 MDR-T (5.2.3.2), S3 MDR-T (5.2.3.3), S4-5 (5.2.3.4), GOV-5 (5.2.4.1)
	• Suivi des progrès par rapport aux cibles fixées	
	• Mécanismes de suivi et de reporting	
	• Intégration des processus de reporting de durabilité dans les principales activités de l'entreprise	

Dans le cadre de son processus global de diligence raisonnable, Klépierre participe activement à des initiatives et à des référentiels sectoriels contribuant à renforcer sa capacité à identifier, à évaluer et à faire face aux risques et opportunités en matière de durabilité. Par exemple, l'engagement du Groupe auprès de l'European Public Real Estate Association (EPRA) concernant ses recommandations de bonnes pratiques en matière de durabilité (*Sustainability Best Practice Recommendations*, « SBPR ») permet à Klépierre de rester informée des tendances émergentes en matière de durabilité et de contribuer aux efforts déployés par l'ensemble du secteur pour améliorer les pratiques de l'immobilier durable. Cet engagement

complète les processus internes de diligence raisonnable de Klépierre, permettant d'obtenir des points de vue externes utiles et offrant des opportunités de collaboration pour relever les enjeux de durabilité communs. Pour consulter la liste complète des principaux référentiels, réglementations et initiatives sectoriels sur lesquels s'appuient les processus de diligence raisonnable de Klépierre, voir section 5.2.5.3.

Pour avoir une vue d'ensemble des processus de diligence raisonnable de Klépierre, y compris les impacts sur les individus et l'environnement, voir le tableau faisant état des processus de diligence raisonnable, dans la section 5.2.5.

5.2.1.3 Stratégie (SBM)

Modèle économique, chaîne de valeur et stratégie de Klépierre (SBM-1)

Leader européen des centres commerciaux, Klépierre crée de la valeur en détenant et en gérant un large portefeuille d'actifs de premier plan en Europe continentale. L'ambition du Groupe est de devenir la référence commerciale des enseignes et des clients en proposant des environnements de premier ordre. La vision Shop. Meet. Connect.® de Klépierre exprime sa stratégie d'investissement dans les meilleurs centres commerciaux d'Europe, de construction de la plateforme de commerce la plus durable et de maintien d'une discipline financière stricte. Pour plus d'informations sur le modèle économique et la stratégie de Klépierre, voir le chapitre 1.

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, le Groupe agit à la fois en tant que propriétaire et gestionnaire de ses actifs commerciaux, en gardant le contrôle des opérations quotidiennes, de la maintenance, des projets de rénovation et d'expansion, ainsi que des activités d'acquisition et de cession au sein de son portefeuille. Pour plus d'informations sur le modèle économique et la stratégie de Klépierre, voir le chapitre 1.

La chaîne de valeur de Klépierre se compose d'opérations en amont et en aval qui font partie intégrante de son offre d'environnements commerciaux de haute qualité. En amont, le Groupe s'appuie sur un réseau d'environ 17 000 fournisseurs et prestataires de services, responsables de la fourniture des biens et prestations indispensables à la gestion, à l'entretien et à la rénovation des centres commerciaux. Il s'agit principalement de l'achat de services publics, tels que l'énergie et l'eau, et de services liés aux installations, notamment le nettoyage et la sécurité. Pour les projets spécifiques, le Groupe peut également faire appel à des architectes, des entreprises de construction, des avocats, des consultants, des ingénieurs et des agences de communication ou de marketing. En aval, sa chaîne de valeur est associée à l'utilisation de ses centres commerciaux par ses 3 500 enseignes, qui représentent ses premiers clients, et par plus de 700 millions de visiteurs annuels dans ses centres, ses utilisateurs finaux.

Les principales activités du Groupe, ainsi que les activités associées à sa chaîne de valeur, sont présentées dans le tableau ci-dessous.

	Investissement et cession	Projets de rénovation et d'extension	Activité locative	Gestion opérationnelle
Domaines d'activité créateurs de valeur	Klépierre optimise constamment son portefeuille en se focalisant sur des centres commerciaux haut de gamme implantés dans de grandes villes européennes et dans des zones de chalandise dynamiques, caractérisées par une forte croissance démographique et économique.	Dans le cadre de sa stratégie de croissance, Klépierre privilégie les opérations de rénovation, d'extension ou de restructuration de ses actifs afin de renforcer leur position de premier plan dans leur zone de chalandise et de tirer avantage de la forte demande locative, plutôt que la construction de nouveaux bâtiments.	Klépierre gère plus de 10 000 baux signés par 3 500 enseignes, entretient des liens étroits avec des enseignes nationales et internationales de premier plan, et accompagne leur croissance en leur donnant la possibilité d'agrandir leurs magasins et d'en ouvrir de nouveaux.	Klépierre gère plus de 70 centres commerciaux haut de gamme dans plus de 10 pays d'Europe continentale, déployant sa vision Shop. Meet. Connect.® au service de plus de 700 millions de visiteurs.
Activités principales	• Gestion d'un portefeuille immobilier • Stratégie de financement	• Conception et développement • Gestion de projet • Développement durable • Passation de contrats	• Activité locative	• Gestion immobilière • Gestion d'installations • Marketing • Développement durable
Parties prenantes concernées	• Banques • Partenaires financiers • Investisseurs spécialisés dans l'immobilier • Autorités locales • Communautés locales	• Fournisseurs et prestataires de services • Architectes et entreprises partenaires de conception/construction • Autorités locales • Communautés locales • Enseignes • Visiteurs (utilisateurs finaux)	• Enseignes • Visiteurs (utilisateurs finaux)	• Fournisseurs et prestataires de services • Enseignes • Visiteurs (utilisateurs finaux) • Autorités locales • Communautés locales

Intérêts et points de vue des parties intéressées (SBM-2)

Klépierre entretient un dialogue permanent et constructif avec ses parties prenantes et fait évoluer sa stratégie et son modèle économique en fonction de leurs retours afin de renforcer sa réussite à long terme.

Comme indiqué à la section 6.1.2.2.3, le Groupe a mis en place des procédures de dialogue avec les actionnaires qui comprennent des communications régulières avec les investisseurs, des roadshows dédiés et une préparation minutieuse des Assemblées Générales des actionnaires. Conformément au Code AFEP-MEDEF, Klépierre entretient un dialogue proactif et équilibré avec les actionnaires, les analystes et les parties prenantes financières, veillant à ce qu'ils reçoivent des informations détaillées et pertinentes sur la stratégie, le modèle de développement, les enjeux extra-financiers et les perspectives à long terme du Groupe.

Klépierre étend son engagement au-delà des actionnaires dans le but d'impacter un ensemble plus large de parties prenantes. Par exemple, il y a cinq ans, Klépierre a commandé une étude approfondie pour comprendre les attentes des clients commerciaux en Europe. Ces travaux ont mis en évidence trois grands domaines d'intérêt : les loisirs, le développement durable et la sûreté. En conséquence, Klépierre a pris des mesures concrètes, parmi lesquelles l'adaptation de son offre commerciale aux nouvelles attentes des consommateurs, le renouvellement de son ambition en matière de durabilité pour tenir compte des enjeux liés au commerce durable, et la création d'une Direction sûreté et sécurité. Une étude similaire menée en 2024 a révélé que les espaces commerciaux physiques restaient la méthode d'achat privilégiée des consommateurs européens, en particulier des plus jeunes.

Les organes d'administration, de direction et de surveillance du Groupe sont tenus informés des points de vue et des intérêts des parties prenantes par le biais de rapports consolidés. Élaborés régulièrement, ces derniers portent notamment sur les résultats et l'analyse des différentes modalités de dialogue (comme les *roadshows* à l'intention des investisseurs, l'enquête d'engagement auprès des salariés, et le NPS). Cela garantit que les intérêts des parties prenantes sont pris en compte dans les processus décisionnels à haut niveau.

Le tableau ci-dessous présente les parties prenantes de Klépierre, les principaux objectifs et méthodes d'engagement ainsi que les résultats de ces interactions.

Parties prenantes	Modalités de dialogue	Finalité du dialogue	Exemples de résultats et mesures prises par Klépierre
Salariés Salariés Klépierre	- Enquête d'engagement auprès des salariés - Ateliers collaboratifs - Événements et communication interne - Politiques internes	Recueillir les retours des salariés, recenser les problèmes et mesures correctives potentiels, améliorer la satisfaction, renforcer la marque employeur du Groupe, fidéliser les collaborateurs	Mises à jour de politiques internes, communications, définitions de cibles en matière de développement durable
Enseignes Clients et enseignes de Klépierre	- Enquête de satisfaction client - Événements à l'intention des enseignes - Participation à des salons de l'immobilier commercial - Réunions	Mesurer la satisfaction des clients, renforcer les relations, assurer une communication efficace, identifier des possibilités de collaboration, recenser les problèmes et mesures correctives potentiels	Mise à jour de la stratégie de gestion opérationnelle des centres commerciaux, mise en place d'outils ou de services de soutien spécialisés, actions de communication spécifiques, mise à jour de la stratégie de commercialisation, définition de cibles en matière de développement durable
Société civile Acteurs locaux avec lesquels Klépierre entretient un dialogue	- Partenariats - Communications - Dons	Recenser les problèmes et actions correctives potentiels, les possibilités de partenariat, assurer l'intégration de Klépierre au sein des communautés locales, contribuer aux communautés où le Groupe est présent, renforcer la responsabilité sociétale	Actions de communication spécifiques, adaptation de l'offre commerciale, proposition de services spécifiques dans les centres commerciaux, contribution à des causes d'intérêt, définition de cibles en matière de développement durable
Partenaires commerciaux Entreprises avec lesquelles Klépierre collabore	- Réunion annuelle - Discussions sur demande - Communication de ses objectifs et attentes en tant que client - Réunions - Partage des cibles et attentes respectives	Renforcer les relations, améliorer les relations d'affaires, assurer une communication efficace, dégager des possibilités de collaboration, harmoniser les objectifs, recenser les problèmes et mesures correctives potentiels	Mise à jour de la politique d'achats, définition de cibles en matière de développement durable, développement de produits/ services partagés
Visiteurs Personnes que Klépierre accueille et sert	- Enquête de satisfaction client - NPS - Études - Communication et campagnes marketing	Mesurer la satisfaction des visiteurs, améliorer l'expérience et l'engagement des visiteurs, promouvoir des modes de vie durables, recenser les problèmes et mesures correctives potentiels	Actions correctives à la suite de commentaires sur les réseaux sociaux ou d'enquêtes auprès des clients (par exemple, sur les installations d'un centre), communication spécifique, adaptation de l'offre commerciale, proposition de services spécifiques dans les centres commerciaux, contribution à des causes d'intérêt
Actionnaires et communauté financière Pourvoyeurs de capitaux et d'intérêts financiers	- Réunions - Roadshows ESG - Notations ESG - Présentation des résultats	Communiquer sur les performances financières et ESG, maintenir la transparence et l'attractivité du Groupe	Amélioration du processus d'information en matière de durabilité, définition de cibles en matière de développement durable, développement de supports de communication dédiés
Pouvoirs publics et régulateurs Entités avec lesquelles Klépierre travaille et auxquelles elle se conforme	- Veille juridique et thématique - Réglementation - Participation à des organismes professionnels - Respect de la réglementation	Assurer la conformité avec les réglementations, contribuer aux normes sectorielles	Définition de stratégies d'affaires et de durabilité ou actualisation des stratégies existantes, collaboration avec des pairs au sujet d'évolutions juridiques ayant une incidence déterminante sur le secteur

Act4Good® (SBM-1)

La stratégie Act4Good® de Klépierre est la feuille de route qui lui permettra de réaliser sa vision : construire la plateforme de commerce la plus durable d'ici 2030. Cette stratégie regroupe les efforts de Klépierre en quatre piliers interconnectés. Elle renforce trois engagements de longue date (atteindre le net-zéro carbone, développer les talents et servir les communautés) et intègre un quatrième pilier depuis 2022 : promouvoir des modes de vie plus durables. Ce nouvel ajout marque une évolution, reliant pour la première fois de manière formelle le cœur de métier du Groupe à sa mission de développement durable, en donnant aux enseignes les moyens d'agir et en accompagnant des millions de visiteurs vers une consommation plus responsable. Chaque pilier comporte un engagement pour 2030 ainsi que des cibles précises, qui portent respectivement sur les risques, les impacts et les opportunités matériels du Groupe.

**Création d'Act4Good®**

Act4Good® a été créé en collaboration avec les parties prenantes internes et externes.

Le Comité scientifique, un groupe d'experts externes et indépendants issus des domaines du changement climatique, de l'énergie, de l'aménagement du territoire, de la consommation, de la RSE et de l'image de marque, de l'économie circulaire, de l'urbanisme et des ressources humaines, a constitué un élément clé de ce processus. Tout au long d'une année de réunions individuelles et de sessions collectives, les membres du comité ont apporté des éclairages critiques, remis en question des hypothèses et validé l'ambition de la stratégie. Ce processus a permis de recueillir des retours critiques sur la précédente stratégie de durabilité du Groupe (2018-2022) et sur les performances associées. Le processus de développement était composé :

- d'entretiens avec les cadres dirigeants ;
- d'ateliers transversaux avec les salariés ;

- d'une enquête menée auprès de l'ensemble des salariés du Groupe ;
- d'échanges avec des parties prenantes externes (investisseurs, enseignes, partenaires, entre autres) ; et
- de la création d'un Comité scientifique.

Cela a permis d'aligner Act4Good® sur les pratiques du secteur et d'aborder les risques et les opportunités les plus importants en matière de durabilité.

Après son élaboration, la stratégie Act4Good® a fait l'objet d'un examen approfondi par la Direction générale et le Comité RSE, avant d'être approuvée par le Directoire et le Conseil de surveillance. Comme indiqué à la section 5.2.1.2, le Conseil de surveillance assure la supervision d'ensemble d'Act4Good®, la section 5.2.4.1 détaillant les responsabilités respectives des organes administratifs, de direction et de supervision envers Act4Good®.

Compte tenu de la nature de l'activité du Groupe, centrée sur la propriété et la gestion d'un type spécifique d'actifs immobiliers (les centres commerciaux), et dans le cadre de laquelle Klépierre conclut des baux commerciaux avec des enseignes, ses objectifs de durabilité s'appliquent à l'ensemble de ses actifs, enseignes et zones géographiques, sans exception. Les cibles d'Act4Good® sont fixées au niveau du Groupe et s'appuient sur l'expertise du Comité scientifique pour garantir l'alignement sur les normes du secteur et la législation applicable. Les cibles au niveau du Groupe sont ensuite déclinées pour chaque zone géographique, chaque pays et chaque centre. Au niveau local, les cibles sont définies en

concertation avec les équipes sur place pour tenir compte des particularités du contexte. Les équipes de gestion des centres sont chargées de communiquer, via la plateforme Deepki, les données pertinentes concernant chaque cible afin de pouvoir suivre les progrès réalisés.

Afin de poursuivre ses progrès dans le cadre de sa stratégie Act4Good® et de s'assurer que celle-ci continue à répondre aux attentes des parties prenantes, le Groupe procédera à une actualisation à mi-parcours entre 2027 et 2028, qui intégrera les retours de ses principales parties prenantes.

5.2.1.4 Analyse de double matérialité

En 2024, Klépierre a conduit sa première analyse de double matérialité conformément aux exigences de la CSRD. Cela a marqué une évolution par rapport à la précédente analyse de matérialité du Groupe menée en 2017 et mise à jour en 2023, au travers de l'identification des questions matérielles de durabilité selon deux perspectives clés : l'impact du Groupe sur l'environnement et la société, et la façon dont les facteurs environnementaux et sociétaux affectent la performance financière du Groupe à travers les risques et les opportunités associés.

Afin de garantir la fiabilité et l'impartialité de la méthode, Klépierre a fait appel à un expert indépendant pour réaliser cette analyse. Le Groupe est convaincu que le résultat présente une image précise de ses enjeux matériels en matière de durabilité et des IRO qui s'y rapportent. Klépierre reconnaît toutefois qu'au cours des années suivantes, la méthodologie pourrait nécessiter une actualisation en fonction des enseignements tirés et de l'évolution de la réglementation et des meilleures pratiques. Le Groupe s'engage à procéder à un réexamen annuel de son modèle économique et à faire le point

chaque année sur les nouvelles recherches et les événements majeurs susceptibles de modifier significativement la matérialité des enjeux évalués. En l'absence de changements significatifs, l'analyse de double matérialité sera mise à jour tous les trois ans.

En outre, un examen des conclusions de l'analyse de double matérialité sera effectué chaque année afin de s'assurer que les résultats de la dernière analyse restent pertinents. Un examen mené en septembre 2025 par le Comité du développement durable et la Direction RSE, sous la supervision des auditeurs externes, a confirmé la validité de l'analyse de double matérialité existante et des IRO associés. En 2025, aucun changement important susceptible de modifier la matérialité des thèmes évalués n'a été identifié. Aucune zone opérationnelle ou géographique n'a été exclue de cette évaluation.

Dans un souci de continuité, la pertinence des enjeux identifiés a été déterminée d'après les résultats tirés de l'évaluation de matérialité actualisée conduite en 2023.

Méthodologie de l'analyse de double matérialité (IRO-1)

Klépierre a élaboré un processus en six étapes pour identifier les thèmes matériels :



Identification des enjeux et des IRO

Dans un premier temps, la Direction RSE et un expert tiers ont collaboré pour lister les enjeux clés à évaluer en matière de durabilité, en s'appuyant sur quatre sources principales : les lignes directrices de l'ESRS 1, une analyse sectorielle, les connaissances de l'expert tiers sur les questions de durabilité pertinentes pour le secteur de l'immobilier commercial et un examen des documents internes.

Pour chaque problématique, les IRO associés ont ensuite été identifiés en s'appuyant sur l'analyse de plusieurs sources de données. Un examen du modèle économique et de la chaîne de valeur de Klépierre a été réalisé afin, d'une part, d'identifier les impacts réels et potentiels découlant des activités du Groupe et de ses relations d'affaires et,

d'autre part, de déterminer les sources d'augmentation du risque d'impact négatif. Un examen approfondi de la cartographie des risques du Groupe a par ailleurs été effectué afin d'évaluer les incidences financières de ces impacts. Cela a permis une analyse nuancée des interdépendances entre les impacts et les risques ou opportunités.

Les problématiques et leurs IRO ainsi identifiés ont ensuite été examinés, affinés et validés par le Secrétaire général et la Direction RSE du Groupe ainsi que les experts en la matière des Directions des RH, de l'ingénierie et des bâtiments durables, ainsi que de la gestion des risques. Au terme de ce processus, 19 enjeux ont été identifiés en vue de leur évaluation.

Consultation des parties prenantes

Un processus de consultation a été initié pour recueillir les perspectives des parties prenantes concernant la pertinence des problématiques identifiées. Ce processus a impliqué 26 parties prenantes en interne. Il s'agit de cinq membres du Comité exécutif du Groupe et de 21 salariés, considérés comme des experts internes en raison de

leurs connaissances de pointe dans les domaines concernés. Cela a permis de garantir des perspectives équilibrées à travers l'ensemble des départements et zones géographiques des activités de Klépierre. En outre, cinq parties prenantes externes ont été impliquées, représentant à la fois les parties concernées et les parties intéressées (y compris les parties silencieuses) extérieures au Groupe.

LISTE DES PARTIES PRENANTES AFFECTÉES ET INTÉRESSÉES (Y COMPRIS SILENCIEUSES) CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

Type de parties prenantes	Groupe représenté	Titre et organisation de la partie prenante
Affectées	• Enseignes	Chef de projet RSE – Courir
	• Salariés	Senior Partner – Topics Conseil
	• Visiteurs	Représentés par les équipes de gestion des centres commerciaux du Groupe
	• Société civile	Représentée par la Direction de la communication du Groupe
	• Pouvoirs publics et régulateurs	Directeur financier et ESG – EPRA
	• Nature	Représentée par la Direction de l'ingénierie et bâtiments durables et la Direction RSE du Groupe
Intéressées	• Investisseurs	Directeur de la finance durable – Crédit Agricole CIB
	• Prestataires de services	Directeur de projets transversaux – Triomphe Sécurité
	• Acteurs du secteur	Directeur financier et ESG – EPRA

Évaluation des enjeux de durabilité

Pour impliquer les parties prenantes internes, Klépierre a utilisé deux types de questionnaires en ligne : l'un portant sur la matérialité d'impact, l'autre sur la matérialité financière. Chacun des questionnaires a reçu 20 réponses. Les instructions et l'accompagnement de la Direction RSE ont permis de garantir la cohérence des évaluations entre les parties prenantes. En ce qui concerne la matérialité d'impact, les parties prenantes devaient évaluer le caractère négatif et/ou positif de chaque enjeu ainsi que sa gravité, en tenant compte de son ampleur, de son étendue, de son caractère irrémédiable, ainsi que de sa probabilité d'occurrence. Pour ce qui est de la matérialité financière, les parties prenantes devaient déterminer si chacun des enjeux présentait un risque et/ou une opportunité pour le Groupe, puis évaluer son ampleur, ses effets financiers potentiels et sa probabilité d'occurrence. Enfin, les parties prenantes ont été invitées à évaluer chaque enjeu selon une perspective à moyen terme (trois à cinq ans) via une série de questions.

Des questions supplémentaires ont permis de recueillir des perspectives qualitatives à long terme en identifiant les principales problématiques et les principaux impacts au-delà de 2030, ainsi que les défis majeurs associés à la transition vers une économie durable. Ces questions supplémentaires ont permis d'obtenir des évaluations importantes sur le long terme pour compléter les résultats portant sur le moyen terme, et ainsi donner plus de poids aux résultats concernant les enjeux considérés comme les plus importants pour Klépierre.

En outre, cinq entretiens d'une heure sur la matérialité d'impact ont été menés avec des parties prenantes externes afin de compléter les questionnaires et de recueillir davantage d'informations qualitatives. Ces contributions ont apporté des perspectives externes qui ont été intégrées à l'analyse finale. La Direction RSE et le Comité RSE du Groupe ont examiné les réponses aux questionnaires en ligne pour vérifier leur pertinence et leur exactitude quant aux activités de Klépierre.

Évaluation de la matérialité des IRO

Parallèlement aux consultations des parties prenantes visant à évaluer les enjeux, la Direction RSE de Klépierre a procédé à des évaluations détaillées des IRO associés en utilisant des critères de matérialité spécifiques. Les évaluations de chacun des IRO ont été combinées avec les résultats de la consultation des parties prenantes afin de prendre en compte l'ensemble des IRO associés aux enjeux matériels. Ce processus a permis d'identifier et d'exclure, le cas échéant, les IRO non matériels.

Consolidation des évaluations

Une fois les évaluations des parties prenantes consolidées, chaque enjeu s'est vu attribuer une note moyenne pour chacune des deux dimensions (matérialité d'impact et matérialité financière). Les évaluations de chacun des participants ont été pondérées de manière égale afin d'assurer une représentation équitable. Seuls les enjeux évalués ont été inclus dans l'analyse, c'est-à-dire que la non-évaluation d'un enjeu par un participant n'avait aucun effet sur son score définitif consolidé. Les taux de participation des questionnaires étaient élevés, 80 % des participants ont répondu à celui portant sur la matérialité d'impact, et 89 % à celui relatif à la matérialité financière. Des scores finaux d'impact et de matérialité financière pour chaque problématique ont été calculés en additionnant les scores d'importance et de probabilité et en multipliant ces sommes et en les divisant par le nombre de réponses. Ce résultat a donné des scores bruts allant de 1 à 16 pour chaque problématique, qui ont ensuite été normalisés sur une échelle de 1 à 4 afin d'améliorer la comparabilité et l'interprétation.

Huit problématiques critiques à long terme (au-delà de 2030), qui ont été identifiées par le biais des questions ultérieures, tant pour l'impact que pour la matérialité financière, ont reçu une pondération supplémentaire pour refléter leur importance à long terme. Il s'agit de l'atténuation du changement climatique, de la consommation et de la production d'énergie, de l'adaptation au changement climatique, de la contribution à l'économie locale et de l'engagement communautaire, des conditions de travail et du bien-être, de la sécurité et de la sûreté, des services et des produits responsables, ainsi que de la gouvernance et de l'éthique professionnelle.

Un seuil de matérialité d'au moins 1,7 sur 4 a ensuite été fixé à la suite de discussions entre la Direction RSE et le Secrétaire général du Groupe. Ce seuil a été décidé en fonction de la distribution des scores, compris entre 0,8 et 2,5, et afin de retenir un nombre suffisant d'enjeux matériels. Cela a permis d'identifier 12 des 19 problématiques évaluées par les parties prenantes et les IRO associés comme étant matériels pour Klépierre.

Une dernière étape d'affinage a permis d'harmoniser les évaluations des parties prenantes et de l'équipe interne afin de garantir une vision équilibrée et l'alignement sur les pratiques du secteur. Un seuil de matérialité de 2 a été utilisé sur la base de la distribution des scores, ce qui a permis d'identifier 14 des 37 problématiques et les IRO associés comme étant matériels.

Chaque problématique de durabilité a reçu quatre notes de matérialité, composées des notes d'impact et de matérialité financière provenant à la fois de l'évaluation interne et de la consultation des parties prenantes. La détermination finale de la matérialité relative reposait sur trois scénarios :

- les problématiques dépassant les deux seuils (1,7 pour les parties prenantes et 2,0 pour l'évaluation interne) ont été classées comme matérielles ;
- les problématiques ayant obtenu un score inférieur à ces deux seuils ont été jugées comme non matérielles ;
- les problématiques dépassant l'un des seuils ont été soumises à l'arbitrage de la Direction RSE, du Secrétaire général et du Directoire.

Grâce à ce processus, les trois sous-thèmes ci-dessous ont été réintégrés en tant que problématiques matérielles, portant à 14 le nombre total de problématiques matérielles :

- la **consommation d'eau (ESRS E3)** a été jugée matérielle pour les sites soumis à un stress hydrique élevé (quatre sites en 2025), tout en restant non matérielle pour les autres sites étant donné la consommation d'eau relativement faible des centres commerciaux par rapport à d'autres catégories d'actifs ;
- l'**inclusion (ESRS S1)** a été rétablie malgré l'effectif restreint de Klépierre, ce qui reflète l'engagement du Groupe en faveur des initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion ;
- les **conditions de travail des travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)** ne faisaient pas partie des enjeux figurant dans la liste soumise à l'évaluation des parties prenantes, le Groupe exerçant ses activités en Europe et étant de ce fait soumis à un droit du travail strict. Toutefois, compte tenu des recommandations et afin d'être aligné avec la ligne de conduite adoptée par les autres acteurs du secteur, l'enjeu a été jugé comme étant matériel au titre du sous-thème « Santé et sécurité ».

Résultat de l'analyse de double matérialité ^(IRO-1)

Certains thèmes et sous-thèmes des ESRS ont été exclus du processus de consultation des parties prenantes en raison de leur pertinence limitée à l'égard des activités de Klépierre.

Thèmes exclus :

- **Pollution (ESRS E2)** : le Groupe mène un nombre limité de projets de développement et ses activités liées à la gestion des centres commerciaux ont un impact très faible sur la pollution des sols et des eaux.
- **Biodiversité (ESRS E4)** : Klépierre mène un nombre limité de projets de développement, les activités du Groupe et celles de sa chaîne de valeur amont ont donc un impact minime sur la biodiversité.

Sous-thèmes exclus :

- **Autres droits liés au travail (ESRS S1)** : Klépierre opère principalement en Europe, où le travail forcé et le travail des enfants sont interdits par des réglementations strictes. Par ailleurs, les activités du Groupe ne sont pas concernées par les enjeux liés à l'accès à un logement adéquat ou à l'eau potable. Ce sous-thème n'est donc pas pertinent au vu des activités de Klépierre.
- **Droits civils et politiques des communautés (ESRS S3)** : Klépierre exerçant dans de grandes villes européennes et son cœur de métier portant sur la propriété et la gestion de centres commerciaux, ses activités n'entraînent pas de risque significatif de violation des droits des communautés locales.
- **Droits des peuples autochtones (ESRS S3)** : Klépierre n'opère pas dans des territoires où sont installées des communautés autochtones, et n'exerce pas d'activités portant atteinte à leurs droits.
- **Incidences liées aux informations sur les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux (ESRS S4)** : compte tenu des territoires où Klépierre opère, les activités du Groupe ne sont pas concernées par les enjeux relatifs à la liberté d'expression. La question de l'accès à l'information (de qualité) est abordée via les sous-thèmes « Dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux » et « Développement et promotion de produits et services responsables » (ESRS S4), tandis que la question du respect de la vie privée des utilisateurs finaux, principalement liée à la protection des données personnelles, est abordée dans le cadre du thème « Conduite des affaires » (ESRS G1).
- **Bien-être animal (ESRS G1)** : le Groupe n'exerçant pas d'activités impliquant des interactions avec des animaux, il n'est pas concerné par ce sous-thème.
- **Dialogue politique et activités de lobbying (ESRS G1)** : Klépierre ne mène pas d'activités politiques organisées. Le Groupe participe à des organismes professionnels (tels que la FACT, l'EPRA, etc.), mais n'exerce pas d'activités de *lobbying* significatives.

Sous-sous-thèmes exclus :

- **Rejets des eaux (ESRS E3)** : les activités de gestion des centres commerciaux n'entraînent pas de rejets d'eaux, à l'exception des eaux usées des sanitaires, qui découlent d'un usage normal et ne présentent pas de risque majeur.
- **Protection des enfants (ESRS S4)** : les activités de Klépierre en Europe sont peu concernées par ce sous-sous-thème.

Les résultats de l'analyse de double matérialité ont été consolidés dans une matrice permettant une lecture facilitée des enjeux, regroupés par type de matérialité :



IRO matériels de Klépierre ^(SBM-3)

Cette section détaille les IRO matériels identifiés par le biais de l'analyse de double matérialité conduite par Klépierre, dont le processus est décrit dans les sections précédentes. Les 14 sous-thèmes matériels identifiés relèvent de 8 (sur 10) normes thématiques ESRS.

Dans le cadre de sa stratégie d'entreprise, de l'analyse de double matérialité et de l'évaluation annuelle des risques à l'échelle du Groupe, Klépierre évalue en permanence la résilience de sa stratégie et de son modèle économique afin de pouvoir faire face aux IRO matériels auxquels elle est exposée. Elle organise à cette fin des discussions collaboratives inter-directions ainsi que des revues de performance, en concertation avec des parties prenantes internes et externes concernées. Le Groupe a établi que sa stratégie et son modèle économique étaient à l'épreuve des IRO identifiés à l'issue de l'analyse de double matérialité. Par conséquent, les actions entreprises par Klépierre pour traiter ces IRO n'entraînent pas de modification de la stratégie et du modèle économique du Groupe, et aucune modification n'est prévue à l'avenir. Si le Groupe ne remet pas en question l'utilité de cette analyse, celle-ci n'a fait que confirmer les IRO matériels qui faisaient déjà l'objet d'un suivi. Pour davantage d'informations sur la manière dont le Groupe évalue la résilience de sa stratégie et de son modèle d'affaires, se reporter au chapitre 1, ainsi qu'à la section 5.2.2.2 concernant l'étude climatique du portefeuille.

Les impacts matériels positifs ou négatifs sont catégorisés en fonction de ces huit normes thématiques ESRS et de leurs sous-thèmes, ainsi que des risques et opportunités financiers associés, des parties prenantes affectées et de leur correspondance avec la cartographie des risques du Groupe (voir section 3.1.2). Pour en savoir plus sur la manière dont le Groupe traite ou prévoit de traiter les IRO matériels, il convient de se référer aux normes thématiques concernées, qui détaillent les politiques, actions et cibles de Klépierre.

Effets financiers matériels

Les experts externes chargés de l'évaluation des actifs de Klépierre intègrent les risques, opportunités et performances ESG dans leurs analyses de valorisation. Bien que la part exacte et l'impact de ces éléments demeurent confidentiels, ils constituent des facteurs susceptibles d'influer sur la situation financière du portefeuille. Ainsi, la valeur comptable des actifs de Klépierre reflète une appréciation plus complète, qui prend en compte des aspects liés à la durabilité.

Le Groupe a constaté que ses initiatives en matière de développement durable génèrent des retombées positives concrètes. Par exemple, les initiatives en cours de la feuille de route sur l'efficacité énergétique a permis de réaliser des économies d'énergie. Ces économies découlent d'une diminution de 33 % de l'intensité énergétique moyenne du portefeuille sur ces huit dernières années, ce qui a eu un impact positif sur les dépenses d'exploitation et les flux de trésorerie. Les

dépenses d'investissement liées aux risques et opportunités matériels en matière de durabilité sont systématiquement intégrées dans le budget annuel global des dépenses d'investissement du Groupe. Elles font donc partie intégrante de la planification financière et des processus d'allocation des ressources.

Il ne devrait pas y avoir d'ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et passifs au cours de la prochaine période de reporting annuelle, comme lors de l'exercice précédent. Cette stabilité indique que les méthodes d'évaluation des actifs et des risques actuellement employées par le Groupe rendent compte de manière adéquate des risques et opportunités matériels identifiés en lien avec des facteurs de durabilité.

THÈMES ENVIRONNEMENTAUX MATÉRIELS

ESRS	Sous-thèmes	Impact matériel	Position de l'impact dans la chaîne de valeur	Nature de l'impact	Risques matériels	Opportunités matérielles	Parties prenantes concernées
E1	Adaptation au changement climatique	Capacité de résilience des centres commerciaux et impacts sociaux sur le personnel, les visiteurs et les communautés avoisinantes	Propres activités	Négatif	• Augmentation des dépenses d'investissement et/ou des dépenses d'exploitation	• Préservation de la valeur des actifs à long terme et dépenses d'investissement évitées dans des actifs non adaptables	• Visiteurs • Locataires • Prestataires de services • Autorités locales • Copropriétaires • Actionnaires • Investisseurs
		Impacts environnementaux liés à un manque d'adaptation au changement climatique	Propres activités	Négatif	• Interruption ou perte d'activité en cas de phénomènes météorologiques extrêmes	• Attractivité des centres commerciaux s'ils offrent sécurité et confort en cas de phénomènes météorologiques extrêmes	
	Atténuation du changement climatique	Émissions dues aux déplacements des visiteurs et du personnel du centre	En aval	Négatif	• Perte d'attractivité des actifs pour les enseignes et les investisseurs et diminution de leur valeur	• Augmentation de la valeur des actifs grâce à une solide stratégie de décarbonation, en phase avec les attentes des parties prenantes	
		Émissions découlant de l'exploitation des centres commerciaux	Propres activités	Négatif	• Dégradation de l'image en cas de non-respect de l'Accord de Paris ou d'engagement insuffisant en faveur de l'atténuation du changement climatique	• Amélioration de l'image grâce à un positionnement de pionnier de la décarbonation au sein du secteur	
		Émissions dues aux projets de développement et à la production de matériaux de construction et de rénovation	En amont	Négatif	• Augmentation des coûts en lien avec les systèmes de quotas/d'échange, les taxes sur le carbone/l'énergie	• Obtention facilitée d'autorisations de la part des autorités locales et/ou des permis de construire grâce à la bonne intégration des considérations relatives à l'atténuation du changement climatique dans les projets de développement	
	Énergie	Consommation d'énergie des centres commerciaux dans les parties communes et dans les parties privatives desservies (= consommation d'énergie directe de Klépierre)	Propres activités	Négatif	• Augmentation des dépenses d'investissement et/ou des dépenses d'exploitation en raison de la dépendance au marché de l'énergie et de la fluctuation des prix	• Augmentation de l'indépendance énergétique et diminution des coûts grâce à la réduction des consommations d'énergie	
		Consommation d'énergie des enseignes dans leurs magasins (= parties privatives)	En aval	Négatif	• Coûts de mise en conformité avec les exigences légales et pénalités en cas de non-conformité	• Augmentation de l'attractivité des actifs en raison de l'essor de la demande de bâtiments verts et éco-performants par les enseignes et les investisseurs	
		Production et autoconsommation d'énergie renouvelable	Propres activités	Positif	• Dégradation de l'image de marque résultant de la perception par le public des centres commerciaux comme des lieux à forte consommation d'énergie	• Revenu supplémentaire provenant de la vente d'énergie renouvelable si la production dépasse les besoins propres	

ESRS	Sous-thèmes	Impact matériel	Position de l'impact dans la chaîne de valeur	Nature de l'impact	Risques matériels	Opportunités matérielles	Parties prenantes concernées
E3	Eau	Impacts sur les ressources en eau dus à la consommation d'eau dans les centres commerciaux et les bureaux de Klépierre	Propres activités	Négatif	Augmentation des coûts et difficultés d'exploitation en raison d'un manque d'eau et/ou d'une détérioration de la qualité de l'eau	Continuité des activités grâce à un renforcement de la sécurité de l'approvisionnement en eau dans les cas où des innovations techniques permettant de réduire la consommation d'eau sont utilisées (récupérateurs d'eau de pluie, solutions de nettoyage au moyen d'eau recyclée, entre autres)	- Visiteurs - Locataires - Prestataires de services - Autorités locales
E5	Déchets	Production et gestion des déchets dans les centres commerciaux	Propres activités	Négatif	Augmentation des coûts associés aux déchets non triés et non valorisés	Coûts maîtrisés grâce à l'amélioration des mesures de tri et de valorisation des déchets	- Visiteurs - Locataires - Prestataires de services - Autorités locales

THÈMES SOCIAUX MATÉRIELS

ESRS	Sous-thèmes	Impact matériel	Position de l'impact dans la chaîne de valeur	Nature de l'impact	Risques matériels	Opportunités matérielles	Parties prenantes concernées
S1	Conditions de travail	Sécurité et santé physique et mentale des salariés Klépierre	Propres activités	Négatif	- Perte d'engagement des salariés et détérioration du climat social, perte de savoir-faire, d'expérience et de professionnalisme - Dégradation de l'image de marque employeur en cas d'accident grave sur le lieu de travail - Difficultés à recruter ou à fidéliser les talents	- Augmentation des performances grâce au niveau élevé d'engagement des salariés, réduction de la rotation du personnel et des coûts de remplacement - Amélioration de l'image de marque, de l'attractivité de la marque et de la fidélisation des salariés - Cohésion et entretien de la culture d'entreprise	- Salariés - Cadres
		Qualité de vie au travail et bien-être des salariés	Propres activités	Aussi bien positif que négatif	Dégradation de l'image de marque employeur en cas d'accident grave sur le lieu de travail	Amélioration de l'image de marque employeur, de l'attractivité et fidélisation des salariés	
		Dialogue social et reconnaissance des droits des travailleurs	Propres activités	Positif	Difficultés à recruter ou à fidéliser les talents	Cohésion et renforcement de la culture d'entreprise	
	Égalité de traitement et égalité des chances pour tous	Égalité de genre	Propres activités	Positif	- Hausse des coûts due au non-respect des obligations légales en matière de diversité - Dégradation de l'image de marque et perte de talents	- Gain de créativité et d'innovation, amélioration des performances et coopération interculturelle facilitée entre les différents pays d'implantation de Klépierre - Amélioration de l'image de marque grâce au positionnement sur les questions de diversité et amélioration de l'attractivité	
		Inclusion et égalité de traitement des personnes de divers horizons	Propres activités	Aussi bien positif que négatif	Dégradation de l'image de marque et perte de talents	Amélioration de l'image de marque grâce au positionnement sur les questions de diversité et amélioration de l'attractivité	
		Développement des compétences des salariés, et impact sur leur employabilité et l'évolution de leur carrière	Propres activités	Positif	- Diminution des performances opérationnelles en cas de déséquilibre entre les compétences et les besoins de l'entreprise - Difficultés à recruter ou à fidéliser les talents	- Amélioration des performances - Accès à de nouveaux marchés et adaptation aux tendances du marché	
		Intégration du développement durable dans tous les territoires et tous les champs de compétence de l'entreprise	Propres activités	Positif	Difficultés à recruter ou à fidéliser les talents	Accès à de nouveaux marchés et adaptation aux tendances du marché	

ESRS	Sous-thèmes	Impact matériel	Position de l'impact dans la chaîne de valeur	Nature de l'impact	Risques matériels	Opportunités matérielles	Parties prenantes concernées
S2	Conditions de travail	Sécurité, santé et qualité de l'environnement de travail des fournisseurs, des sous-traitants et du personnel des enseignes engagés dans la gestion quotidienne des centres commerciaux	Propres activités	Aussi bien positif que négatif	Dégradation de l'image de marque, perte de clients ou de partenaires commerciaux, sanctions potentielles	Performance opérationnelle et fidélisation des partenaires et des clients grâce à la qualité des conditions de travail offertes par Klépierre	- Prestataires de services - Locataires
S3	Droits économiques, sociaux et culturels des communautés	Développement socio-économique des communautés locales	En aval	Positif	Dégradation de l'image en cas de contribution insuffisante au développement socio-économique local et risque de manifestations en cas de rejet des centres	Développement d'une offre plus locale et plus durable en réponse aux attentes croissantes des consommateurs (voir section 5.2.3.4)	- Autorités locales - Communautés locales - Locataires - Visiteurs
		Soutien et solidarité des acteurs de la communauté locale	Propres activités	Positif	Coûts supplémentaires liés aux achats locaux	Exploitation facilitée grâce à une bonne intégration au sein de la communauté locale et amélioration de l'image de marque	
S4	Sécurité des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux	Sécurité et sûreté des visiteurs	Propres activités	Aussi bien positif que négatif	- Perte de revenus due à une baisse de la fréquentation, à la suite de menaces sur site ou à la fermeture de centres en cas de dommages infligés aux bâtiments, de faiblesses structurelles ou d'incendies - Responsabilité juridique ou litiges dus au non-respect des réglementations nationales en matière de sûreté et de sécurité	Amélioration de la réputation de la marque et de la fidélité des clients lorsque les centres commerciaux servent d'abris d'urgence lors de catastrophes et de crises locales	- Visiteurs - Locataires - Autorités locales - Communautés locales
		Qualité de l'accueil dans les centres commerciaux	Propres activités	Positif	Poursuites judiciaires ou litiges dus au non-respect des réglementations nationales en matière de sûreté et de sécurité		
	Inclusion pour les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux	Inclusion et capacité à offrir une expérience agréable à toutes et à tous	Propres activités	Positif	Dégradation de l'image de marque en cas d'incapacité à proposer des services/concepts accessibles à une grande partie de la population, et sanctions potentielles dues à l'incapacité à respecter les exigences légales en matière d'accessibilité	Amélioration de l'image de marque grâce à l'engagement en faveur de l'inclusion	
		Sensibilisation et engagement des visiteurs en faveur du développement durable et de l'impact de la consommation	Propres activités	Positif	Contraction de l'activité en cas d'incapacité à suivre les tendances de consommation	Attraction de nouveaux clients ou fidélisation des clients existants s'intéressant aux modes de vie durables, amélioration de l'image de marque grâce au leadership que lui confère son statut de plateforme de commerce durable	

THÈMES DE GOUVERNANCE MATÉRIELS

ESRS	Sous-thèmes	Impact matériel	Position de l'impact dans la chaîne de valeur	Nature de l'impact	Risques matériels	Opportunités matérielles	Parties prenantes concernées
G1	Culture d'entreprise, protection des lanceurs d'alerte, et lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin	Pratiques commerciales responsables, prévention de la corruption et de la fraude et lobbying responsable	Propres activités	Positif	Détérioration de l'image de marque en cas de fraude ou de corruption, ou fuite de données personnelles des clients	- Renforcement de l'attractivité du marché grâce à un engagement en matière de conformité et d'éthique - Continuité des activités grâce à des relations de confiance avec des partenaires éthiques	- Partenaires commerciaux - Prestataires de services - Locataires - Autorités locales - Salariés
		Protection des données personnelles des visiteurs, des salariés et des partenaires commerciaux	Propres activités	Positif	Perte de partenaires commerciaux en cas de corruption, de fraude, ou de non-respect des réglementations applicables en matière de concurrence	Continuité de l'activité grâce à la relation qu'entretient Klépierre avec des partenaires éthiques	

Matérialité des informations à publier ^(IRO-2)

Klépierre a appliqué une approche systématique pour déterminer les paramètres relatifs aux IRO à inclure dans le présent état. Cela a commencé par l'exclusion de tous les sujets non matériels des obligations de publication. Pour les sujets matériels, chaque indicateur a fait l'objet d'un examen approfondi afin de retenir uniquement ceux qui s'appliquent effectivement aux activités de Klépierre, les autres étant exclus du périmètre. Les données correspondant aux politiques, aux actions et aux cibles établies, le cas échéant, ont été publiées. Pour celles qui ne sont pas encore en place, Klépierre prendra acte de leur absence et, le cas échéant, indiquera les délais de mise en œuvre prévus.

Lien avec le processus global de gestion des risques ^(IRO-1)

L'approche de Klépierre pour déterminer les risques en matière de durabilité est complémentaire, bien que distincte, de celle employée pour les autres types de risques en termes de méthodologie et de granularité. Si la cartographie globale des risques du Groupe porte sur les risques importants à l'échelle macro, le processus de l'analyse de double matérialité décrit dans le présent chapitre permet une analyse plus détaillée et spécifique des enjeux de durabilité. Ces processus reposent sur une collaboration étroite entre la Direction de la gestion des risques et la Direction RSE du Groupe. Ainsi, la Directrice de la gestion des risques du Groupe contribue à l'évaluation des IRO pour assurer leur cohérence avec la cartographie globale

des risques, tandis que la Directrice RSE participe à la cartographie globale des risques pour maintenir l'alignement avec l'évaluation des risques en matière de durabilité. Cette approche intégrée garantit que les risques liés à la durabilité sont pleinement intégrés dans le cadre général des risques du Groupe, avec quatre risques spécifiques formellement identifiés dans la cartographie globale des risques : le climat, les talents, la sûreté et la sécurité, et l'éthique.

La principale différence méthodologique réside dans l'approche d'évaluation des risques : les risques globaux sont évalués sur une base nette (après contrôles), tandis que les risques liés à la durabilité sont évalués sur une base brute (risque inhérent). Malgré cette différence, Klépierre adopte une approche de co-construction consistant à partager les méthodologies entre les deux directions, tout en conservant des processus adaptés à chaque type de risque. Si des seuils financiers sont définis pour la cartographie globale des risques, ceux-ci ne sont pas appliqués uniformément aux enjeux de durabilité en raison de la diversité des risques en matière de durabilité.

La Direction de la gestion des risques et la Direction RSE sont toutes deux placées sous la supervision du Secrétaire général du Groupe, ce qui garantit une cohérence globale grâce à des réunions de coordination régulières. Les propriétaires de risques ont confirmé la cohérence des informations entre la présentation synthétique des risques au chapitre 3 et l'analyse détaillée des risques liés à la durabilité à la section 5.2.1.4 du document d'enregistrement universel de Klépierre.

5.2.2 Environnement

5.2.2.1 Taxonomie européenne

Contexte

La taxonomie européenne est un élément essentiel du cadre de la finance durable de l'Union européenne (UE). Il s'agit d'un système de classification qui définit les activités économiques durables sur le plan environnemental dont l'objectif est d'orienter les flux financiers vers des investissements qui soutiennent la transition vers une économie durable. La taxonomie contribue à la stratégie de l'UE visant à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, conformément au pacte vert pour l'Europe adopté en 2019. Le secteur de l'immobilier joue un rôle clé dans la réalisation de ces objectifs.

En juin 2020, le Parlement européen et les États membres de l'UE ont adopté le règlement sur la taxonomie, qui établit des critères spécifiques pour divers secteurs économiques, dont la construction et l'immobilier. Les activités économiques entrant dans le champ d'application du règlement, dites « éligibles au titre de la taxonomie », sont évaluées sur la base des critères de filtrage techniques définis dans les actes délégués du règlement.

Pour être considérée comme durable sur le plan environnemental (autrement qualifiée d'« alignée sur la taxonomie »), une activité éligible doit :

- 1) Contribuer de manière substantielle à au moins un des six objectifs environnementaux ;
- 2) Ne pas causer de préjudice important aux autres objectifs ;
- 3) Respecter les garanties sociales minimales relatives aux droits de l'homme et au droit du travail.

Les six objectifs environnementaux sont les suivants :

- 1) Atténuation du changement climatique (CCM) ;
- 2) Adaptation au changement climatique (CCA) ;
- 3) Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (WTR) ;
- 4) Transition vers une économie circulaire (CE) ;
- 5) Prévention et contrôle de la pollution (PPC) ;
- 6) Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO).

Klépierre se conforme aux exigences de publication d'informations de l'acte délégué relatif à l'obligation d'information (règlement délégué (UE) 2021/2139), en application de l'article 8 du règlement de l'UE sur la taxonomie (règlement (UE) 2020/852). Ce règlement précise le champ d'application, la méthodologie et les obligations de publication des entreprises financières et non financières en ce qui concerne la part des activités durables sur le plan environnemental de leurs opérations, de leurs investissements et de leurs activités de prêt. L'évaluation par Klépierre de l'éligibilité de la taxonomie, de l'alignement et des indicateurs clés de performance associés suit ce cadre.

La présente section rassemble les activités économiques de Klépierre éligibles au titre de la taxonomie et alignées sur la taxonomie, conformément à la réglementation applicable à la publication pour 2025, au 31 décembre 2025 ⁽¹⁾.

Éligibilité

L'application de la taxonomie de l'UE commence par l'identification des activités du Groupe entrant dans le champ d'application des actes délégués du règlement, qui sont ainsi éligibles au titre de la taxonomie ⁽²⁾. Les trois indicateurs clés de performance communiqués incluent la proportion d'activités éligibles au sein du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement et des dépenses d'exploitation de Klépierre.

Étant donné que Klépierre opère dans le secteur de la construction et de l'immobilier, les activités économiques suivantes sont pertinentes dans le cadre de l'objectif de contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique : 7.1 Construction de nouveaux bâtiments, 7.2 Rénovation de bâtiments existants et 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments. Dans le cadre de l'objectif de contribution substantielle à la transition vers une économie circulaire, les activités économiques suivantes sont pertinentes : 3.1 Construction de nouveaux bâtiments et 3.2 Rénovation de bâtiments existants.

En tant que propriétaire et gestionnaire de centres commerciaux, Klépierre exerce quatre activités principales (décrites plus en détail à la section 5.2.1.3) :

- commercialiser des centres commerciaux ;
- transformer et rénover des centres commerciaux ;
- acquérir et céder des centres commerciaux ;
- gérer des centres commerciaux au quotidien.

Les trois premières activités relèvent principalement de la catégorie éligible au titre de la taxonomie « 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments » dans le cadre de l'objectif d'atténuation du changement climatique. Il s'agit des centres commerciaux que Klépierre possède et exploite, ainsi que des projets de restructuration et des travaux de rénovation de moindre envergure qui ne satisfont pas aux seuils de rénovation majeure.

Les projets de développement spécifiques du Groupe, qui représentent une moindre part de ses activités, sont éligibles au titre de l'activité « 7.1 Construction de nouveaux bâtiments » dans le cadre de l'objectif d'atténuation du changement climatique, ainsi qu'au titre de l'activité « 3.1 Construction de nouveaux bâtiments » dans le cadre de l'objectif d'économie circulaire.

La seule activité non éligible à la taxonomie est la gestion quotidienne des centres commerciaux détenus par des tiers. Cela représente une part très restreinte de l'activité globale du Groupe.

(1) Voir le règlement délégué (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021 (acte délégué sur le climat), le règlement délégué (UE) 2022/1214 du 9 mars 2022 (acte délégué complémentaire sur le climat), le règlement délégué (UE) 2023/2486 du 27 juin 2023 (acte délégué sur l'environnement), le règlement délégué (UE) 2023/2485 du 27 juin 2023 modifiant l'acte délégué sur le climat et la FAQ de la Commission européenne.

(2) Voir l'Annexe 1 du règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission du 4 juin 2021 pour en savoir plus sur les critères de filtrage techniques déterminant les conditions dans lesquelles une activité économique peut être considérée comme contribuant de manière substantielle à l'atténuation ou l'adaptation au changement climatique.

Alignement

L'activité économique « 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments » requiert la publication de la part d'activités économiques éligibles au titre de la taxonomie et alignées sur celle-ci dans le cadre de la taxonomie de l'UE pour deux objectifs environnementaux : Atténuation et adaptation au changement climatique.

Klépierre a évalué son portefeuille au 31 décembre 2025 au regard des critères de filtrage techniques pour une contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique, identifiée comme étant l'objectif le plus pertinent pour les activités du Groupe. Le Groupe a également vérifié le respect du principe visant à ne pas causer de préjudice important, en particulier en ce qui concerne l'objectif d'adaptation au changement climatique, et a confirmé le respect des garanties sociales minimales.

La méthodologie d'évaluation de Klépierre a été menée conformément au règlement délégué (UE) 2021/2139 et constitue la base de la détermination de la part du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement et d'exploitation, alignée sur la taxonomie, présentée dans cette section.

Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique

Pour être considérés comme contribuant de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique dans la catégorie 7.7, les actifs de Klépierre doivent répondre aux critères de filtrage techniques suivants :

- avoir un certificat de performance énergétique relevant au minimum de la classe A, ou avoir démontré, par des éléments de preuve appropriés, son appartenance au top 15 % du parc immobilier national ou régional le plus performant en matière de consommation d'énergie primaire (CEP) opérationnelle ⁽¹⁾ ; et
- être exploités de manière efficace grâce à la surveillance et à l'évaluation de la performance énergétique lorsque les systèmes de CVC ont une puissance nominale utile supérieure à 290 kW (ce qui est le cas pour tous les actifs de Klépierre).

Pour le premier critère, Klépierre s'est appuyé sur les certificats de performance énergétique des centres commerciaux disposant d'un certificat de classe A. Pour les autres centres en portefeuille, le Groupe a comparé leur intensité énergétique primaire 2025 à l'indice ESG de Deepki, en utilisant les valeurs nationales lorsqu'elles sont disponibles et pertinentes, ou, à défaut, des références européennes.

Pour le deuxième critère, Klépierre suit la consommation énergétique de 100 % de ses actifs grâce à Deepki et exploite tous les actifs avec un système de gestion technique du bâtiment (GTB) qui supervise la performance quotidienne des équipements et l'efficacité énergétique (voir section 5.2.2.2 pour plus de détails sur les actions de Klépierre en matière d'atténuation du changement climatique).

Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important » – Adaptation au changement climatique

En vertu de la taxonomie de l'UE, Klépierre doit non seulement contribuer de manière substantielle à l'objectif d'atténuation du changement climatique, mais aussi démontrer que ses activités ne causent pas de préjudice important à l'objectif environnemental d'adaptation au changement climatique. Les critères de filtrage technique exigent une évaluation approfondie des risques climatiques et de la vulnérabilité du portefeuille du Groupe, comme indiqué à l'Annexe A de l'Annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission.

Klépierre a commandé en 2022 une étude pour identifier ses principaux risques et opportunités physiques et de transition liés au climat, ainsi que les impacts potentiels sur ses activités. L'étude répond aux critères de filtrage techniques dans la mesure où elle a évalué l'exposition de chaque actif au travers des scénarios alignés sur les voies SSP 4.5 et SSP 8.5 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), ainsi que sur des lignes directrices du groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*, TCFD). Cette analyse a porté sur la probabilité et l'impact de 18 risques physiques à deux horizons temporels (2030 et 2050) et a permis d'identifier les actifs les plus vulnérables à chaque catégorie de risque climatique physique. Les résultats sont détaillés à la section 5.2.2.2.

Ces résultats ont servi de base au plan général d'adaptation du Groupe, dans le cadre duquel des plans d'adaptation locaux ont été mis en œuvre depuis 2023 dans l'ensemble des territoires d'activité.

En 2025, Klépierre a élaboré et formalisé son Plan de transition climatique en s'appuyant sur le cadre précédent pour établir une approche structurée et à long terme visant à réduire l'exposition aux risques climatiques et à renforcer la résilience tout au long de la chaîne de valeur. Les plans d'adaptation spécifiques aux actifs sont prioritaires pour les actifs exposés à des risques critiques (niveau 3) et sont progressivement déployés dans le reste du portefeuille.

Les mesures, qui comprennent des solutions physiques et non physiques, sont conçues pour éviter les incidences négatives sur les facteurs ESG. Ces actions, soutenues par des analyses détaillées effectuées par les équipes de l'Ingénierie et des bâtiments durables de Klépierre, permettent au Groupe d'évaluer l'exposition nette au risque de chaque actif et d'affiner les stratégies d'adaptation au fil du temps (voir section 5.2.2.2 pour plus de détails).

(1) Klépierre a retenu ces critères applicables aux bâtiments construits avant le 31 décembre 2020, aucun de ses actifs n'ayant été construit après cette date. Pour les bâtiments construits après le 31 décembre 2020, des critères différents sont appliqués, comme indiqué dans les critères de filtrage techniques.

Garanties sociales minimales

Outre les critères de filtrage techniques environnementaux, la taxonomie de l'UE exige le respect de garanties sociales minimales afin d'assurer le respect des droits de l'homme, des normes de travail et de la conduite éthique.

Compte tenu de la nature de son secteur d'activité, des pays dans lesquels elle opère et du profil de ses enseignes et fournisseurs, Klépierre considère comme très faible le risque de violation des droits fondamentaux de l'homme et du travail définis par l'Organisation des Nations unies (ONU), l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Le Groupe a mis en place des politiques et des procédures fortes afin de respecter des normes élevées en matière d'éthique professionnelle, qui comprennent notamment un mécanisme de lancement d'alertes et des initiatives de communication structurées destinées aux parties prenantes internes et externes (pour plus de détails, voir sections 5.2.1.3 et 5.2.4.1).

Pour renforcer son cadre de suivi, Klépierre a formalisé en 2023 sa cartographie des risques en matière de droits de l'homme. Cette matrice permet à Klépierre d'identifier et de suivre plus précisément les problèmes potentiels en matière de droits de l'homme et de mettre en place, si nécessaire, des mesures de prévention et d'atténuation. Des informations complémentaires sur le processus et les résultats sont fournies à la section 3.2.1.4.

Performance 2025

En 2025, les taux d'éligibilité sont restés stables par rapport à 2024 (à l'exception des 6 % de dépenses d'investissement éligibles au titre de l'objectif CE 3.1 en 2025 en raison d'un projet de développement à Montpellier [France]).

Le niveau d'alignement a toutefois évolué :

- **chiffre d'affaires** : en 2025, 73 % du chiffre d'affaires du Groupe était aligné sur les exigences de la taxonomie de l'UE, soit une amélioration d'un point par rapport à 2024, tout en conservant le même nombre d'actifs conforme aux critères de filtrage techniques, soit 73 actifs en 2025. Cette stabilité reflète l'attention constante portée par Klépierre à l'optimisation de la performance énergétique et à l'amélioration de l'efficacité sur l'ensemble de ses actifs ;
- **dépenses d'investissement** : le taux d'alignement des dépenses d'investissement, tel que défini dans la taxonomie de l'UE, a légèrement diminué pour atteindre 68 % en 2025, soit une baisse d'un point par rapport à 2024, restant toutefois dans une fourchette stable ;
- **dépenses d'exploitation** : le taux d'alignement des dépenses d'exploitation, tel que défini dans la taxonomie de l'UE, s'élève à 78 %, en hausse de deux points par rapport à 2024.

	Part du chiffre d'affaires / chiffre d'affaires total		Part des dépenses d'investissement / total des dépenses d'investissement		Part des dépenses d'exploitation / total des dépenses d'exploitation	
	Aligné sur la taxonomie pour chaque objectif environnemental	Éligible à la taxonomie pour chaque objectif environnemental	Aligné sur la taxonomie pour chaque objectif environnemental	Éligible à la taxonomie pour chaque objectif environnemental	Aligné sur la taxonomie pour chaque objectif environnemental	Éligible à la taxonomie pour chaque objectif environnemental
CCM	73 %	99 %	68 %	100 %	78 %	100 %
CCA	-	-	-	-	-	-
WTR	-	-	-	-	-	-
CE	-	-	-	-	-	-
PPC	-	-	-	-	-	-
BIO	-	-	-	-	-	-

Chiffre d'affaires éligible et aligné sur la taxonomie européenne

En vertu de la taxonomie de l'UE, le chiffre d'affaires correspond aux revenus générés par des produits ou services associés à des activités économiques éligibles au titre de la taxonomie et, le cas échéant, alignés sur la taxonomie. Pour Klépierre, le chiffre d'affaires total généré par les centres commerciaux comprend les revenus locatifs bruts, les charges, les revenus de gestion et d'administration ainsi que les revenus connexes, tels que présentés dans les comptes consolidés.

En 2025, le chiffre d'affaires total de Klépierre s'est élevé à 1 590 millions d'euros. Sur ce montant, 99 % correspondent à des activités éligibles au titre de la taxonomie, relevant principalement de la catégorie « 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments ». Le pourcentage restant correspond à des commissions de gestion perçues sur des actifs détenus par des tiers, qui ne sont pas considérés comme éligibles au titre de la taxonomie. Au sein de la partie éligible, 73 % du chiffre d'affaires total ont été générés par des actifs alignés sur la taxonomie conformément aux critères de la taxonomie de l'UE.

exercice 2025

	Chiffre d'affaires absolu	Part du chiffre d'affaires	Critères de contribution substantielle						Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »						Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie (A.1) ou éligible à la taxonomie (A.2), année N - 1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)		
			Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources hydriques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes				Garanties minimales	
Activités économiques	Codes	(M€)	(%)	OUI/ NON, N/EL	OUI/ NON, N/EL	OUI/ NON, N/EL	OUI/ NON, N/EL	OUI/ NON, N/EL	OUI/ NON, N/EL	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	(%)		
A. Activités éligibles à la taxonomie																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	1 162	73 %	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	N/A	O	N/A	N/A	N/A	N/A	O	72 %	N/A	N/A
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		1 162	73 %		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								72 %		
Dont activités habilitantes		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A										
Dont activités transitoires		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A										
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	405	26 %	EL	N	N	N	N	N								27 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		405	26 %	26 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								27 %		
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		1 568	99 %	99 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								99 %		
B. Activités non éligibles à la taxonomie																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles (B)		22	100 %														100 %		
TOTAL		1 590																	

Dépenses d'investissement éligibles et alignées sur la taxonomie européenne

En vertu de la taxonomie de l'UE, les dépenses d'investissement correspondent aux investissements réalisés dans des activités ou des actifs qui contribuent à la réalisation d'objectifs durables sur le plan environnemental, tels que définis par le règlement. Pour Klépierre, l'ensemble des dépenses d'investissement éligibles se rapportent à la catégorie d'activité « 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments » dans le cadre de l'objectif d'atténuation du changement climatique, et reflètent ainsi les investissements dans son portefeuille de centres commerciaux.

Les dépenses d'investissement, telles que définies dans la taxonomie de l'UE, comprennent les éléments suivants :

- acquisitions d'immobilisations incorporelles (voir note 4.2 des comptes consolidés) ;
- acquisitions d'immobilisations corporelles (voir note 4.3 des comptes consolidés) ;

- acquisitions d'immeubles de placement évalués à la juste valeur et dépenses d'investissement s'y rapportant (voir note 4.4.1 des comptes consolidés) ; et
- acquisitions d'immeubles de placement évalués au coût et dépenses d'investissement s'y rapportant (voir note 4.4.2 des comptes consolidés).

En 2025, les dépenses d'investissement de Klépierre, au sens de la taxonomie, se sont élevées à 180 millions d'euros. Sur ce montant, 100 % sont liés à des activités éligibles au titre de la taxonomie dans la catégorie 7.7. La part des dépenses d'investissement consacrées aux centres commerciaux qui sont alignées sur la taxonomie était de 68 %. Les dépenses d'investissement consacrées à des actifs actuellement non alignés, en vue de leur alignement ultérieur, n'ont pas été prises en compte dans ces chiffres.

exercice 2025

Activités économiques	Codes	(M€)	(%)	Dépenses d'investissement absolues	Part des dépenses d'investissement	Critères de contribution substantielle										Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »						Part des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie (A.1) ou éligibles à la taxonomie (A.2), année N - 1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
						Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources hydriques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales						
				OUI/ NON, N/EL	OUI/ NON, N/EL	OUI/ NON, N/EL	OUI/ NON, N/EL	OUI/ NON, N/EL	OUI/ NON, N/EL	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N							
A. Activités éligibles à la taxonomie																								
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																								
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	123	68 %	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	N/A	O	N/A	N/A	N/A	N/A	O	70 %	N/A	N/A					
Dépenses d'investissement liées aux activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		123	68 %	68 %	0	0	0	0	0								70 %							
Dont activités habilitantes		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A															
Dont activités transitoires		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A															
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																								
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	0	0 %	EL	N	N	N	N	N								24 %							
Construction de nouveaux bâtiments	CCM 7.1 / CE 3.1	0	0 %	EL	N	N	EL	N	N								6 %							
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		57	32 %	32 %													30 %							
A. Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		180	100 %	100 %													100 %							
B. Activités non éligibles à la taxonomie																								
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie (B)		0	0																					
TOTAL		180	100 %																					

Dépenses d'exploitation éligibles et alignées sur la taxonomie européenne

Les dépenses d'exploitation, telles que définies par la taxonomie européenne, concernent « la rénovation des bâtiments, les contrats de location à court terme, l'entretien et la réparation, et toute autre dépense directe, liée à l'entretien courant » des actifs ⁽¹⁾. Pour Klépierre, cette catégorie correspond à la part des charges locatives comptabilisées dans l'état du résultat global consolidé, qui couvre les coûts non capitalisés encourus pour l'entretien général et la rénovation des bâtiments et de l'équipement.

Bien que ces dépenses soient liées à l'activité « 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments », qui est éligible au titre de la taxonomie, certains coûts opérationnels encourus pour l'exploitation des actifs de Klépierre, tels que l'énergie, le nettoyage, la sécurité et la sûreté,

les frais de marketing et les taxes, ne relèvent pas de la définition de dépenses d'exploitation en vertu de la taxonomie de l'UE et sont donc exclus. De même, les frais de personnel et d'administration générale, même s'ils soutiennent les activités éligibles du Groupe, sont exclus du calcul des dépenses d'exploitation aux fins des publications dans le cadre de la taxonomie.

En 2025, les dépenses d'exploitation, telles que définies par la taxonomie de l'UE, se sont élevées à 44 millions d'euros. Sur ce montant, 100 % correspondent à des activités éligibles au titre de la taxonomie dans la catégorie « 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments ». Au total, 78 % de ces dépenses d'exploitation éligibles ont été consacrés à des actifs alignés sur la taxonomie européenne.

exercice 2025

		Codes	Dépenses d'exploitation absolues (M€)	Part des dépenses d'exploitation (%)	Critères de contribution substantielle						Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »						Part des dépenses d'exploitation alignées sur la taxonomie (A.1) ou éligibles à la taxonomie (A.2), année N - 1 (%)	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)	
					Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources hydriques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources hydriques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes				Garanties minimales
Activités économiques					(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(O/N)	(O/N)	(O/N)	(O/N)	(O/N)	(O/N)	(O/N)			
A. Activités éligibles à la taxonomie																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	34	78 %	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	N/A	O	N/A	N/A	N/A	N/A	O	76 %	N/A	N/A	
Dépenses d'exploitation des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		34	78 %	76 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	-	-	-	-	-	-	-	76 %	-	-	
Dont activités habilitantes		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A											
Dont activités transitoires		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A											
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	10	22 %	EL	N	N	N	N	N								24 %			
Dépenses d'exploitation des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		10	22 %														24 %			
Dépenses d'exploitation des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		44	100 %														100 %			
B. Activités non éligibles à la taxonomie																				
Dépenses d'exploitation des activités non éligibles à la taxonomie (B)		0	0 %																	
TOTAL		44	100 %																	

(1) Voir le point 1.1.3.1 de l'Annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021.

Éléments supplémentaires sur les activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile

En application du règlement délégué (UE) de la Commission du 9 mars 2022 modifiant le règlement délégué (UE) 2021/2139 en ce qui concerne les activités économiques exercées dans certains secteurs de l'énergie et le règlement délégué (UE) 2021/2178 en ce qui concerne les informations à publier spécifiquement pour ces activités économiques, Klépierre publie les informations suivantes :

Ligne

Activités liées à l'énergie nucléaire		
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
Activités liées au gaz fossile		
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité qui produisent de l'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

5.2.2.2 ESRS E1 – Changement climatique

Le changement climatique est le défi environnemental le plus important pour Klépierre, et il modifie fondamentalement la façon dont Klépierre conçoit, exploite et gère ses centres commerciaux. Le Groupe considère que la décarbonation systématique est essentielle pour la résilience à long terme de l'entreprise et le respect des réglementations. L'approche du Groupe en matière d'atténuation du changement climatique repose sur des objectifs ambitieux de réduction de l'intensité énergétique, sur l'accélération de l'approvisionnement en énergies renouvelables et de leur production sur site, ainsi que sur l'élimination

des sources à forte intensité de carbone. Au-delà de ses activités directes, Klépierre mesure et agit activement sur ses émissions de scope 3 par le biais de partenariats collaboratifs visant à réduire la consommation énergétique des enseignes et à améliorer l'accès des visiteurs à des solutions de mobilité durable. Parallèlement, les efforts d'adaptation du Groupe se concentrent sur des plans de résilience au niveau des actifs afin de protéger les opérations et de préserver la valeur des actifs à long terme face aux risques climatiques physiques et de transition.



Politiques

- Le pilier Act4Good® « Atteindre le net-zéro carbone » oriente la stratégie de décarbonation du Groupe.
- Les Plans de transition climatique de Klépierre pour l'atténuation et l'adaptation structurent la mise en œuvre opérationnelle.
- La politique d'achat de crédits carbone encadre la compensation des émissions résiduelles.



Mesures d'atténuation du changement climatique

SCOPES 1 & 2

- Optimiser la performance énergétique et moderniser les bâtiments (LED, réglages de température, systèmes de refroidissement gratuits).
- Remplacer les équipements fonctionnant aux énergies fossiles et développer les énergies renouvelables, dont le solaire, sur site.
- Réduire les émissions liées aux fluides frigorigènes (remplacement des équipements, détection des fuites).
- Électrifier le parc de véhicules.

SCOPE 3

- Déployer des programmes d'efficacité énergétique pour les enseignes dans les espaces occupés.
- Renforcer la valorisation et le recyclage des déchets.
- Intégrer des standards de construction bas-carbone dans les projets de développement et de rénovation.

AUTRES

- Promouvoir les mobilités durables afin de réduire les émissions liées aux déplacements des visiteurs.



Mesures d'adaptation au changement climatique

- Élaborer des plans d'adaptation propres à chaque site, ciblant les risques physiques prioritaires et appuyés par des évaluations de vulnérabilité, des exercices de scénarios et des financements dédiés à la résilience.
- Mettre en œuvre des dispositifs de continuité d'activité face aux risques climatiques, incluant systèmes d'alerte et formations ciblées.
- Intégrer la résilience dans les standards de développement, notamment via la zéro artificialisation nette, l'utilisation de matériaux résistants et l'adaptation paysagère aux conditions climatiques.
- Déployer des Plans de secours, pour soutenir les communautés locales lors d'événements climatiques.



Cibles 2030

Atténuation du changement climatique

- ✓ Portefeuille net-zéro scopes 1 & 2.
- ✓ Efficacité énergétique du portefeuille à 70 kWh/m².
- ✓ Production d'énergie renouvelable dans 40 centres majeurs (jusqu'à 30 % d'autoproduction).
- ✓ - 41 % d'émissions scope 3 vs 2017 (SBTi).
- ✓ - 20 % de consommation énergétique des enseignes.
- ✓ - 40 % d'émissions liées aux déplacements des visiteurs.
- ✓ Maintien d'une alimentation électrique 100 % renouvelable.
- ✓ Intégration de standards bas carbone dans tous les nouveaux projets.

Adaptation au changement climatique

- ✓ 100 % des actifs à haut risque couverts par un plan d'adaptation.
- ✓ 100 % des équipes des sites à haut risque formées aux plans de continuité d'activité (PCA).
- ✓ Zéro artificialisation nette pour les projets de développement.



Progrès réalisés en 2025

Atténuation du changement climatique

- ✓ 74,6 kWh/m² atteints.
- ✓ 15 des 40 principaux actifs équipés d'unités de production d'énergie (7,2 MWc installés).
- ✓ Électricité 100 % renouvelable ; gaz renouvelable en France.
- ✓ Cadre de décarbonation des enseignes formalisé.
- ✓ Initiatives de mobilité durable mises en place dans 78 % des actifs.

Adaptation au changement climatique

- ✓ 100 % des actifs à haut risque couverts par un plan de résilience.
- ✓ 100 % des équipes exposées au risque d'inondation formées.
- ✓ Aucune nouvelle artificialisation des sols.

Plans de transition climatique pour l'atténuation et l'adaptation (E1-1, IRO-1, SBM-3)

Les Plans de transition climatique de Klépierre pour l'atténuation et l'adaptation formalisent l'approche structurée du Groupe, renforçant son ambition d'assumer un rôle moteur en matière de responsabilité climatique et de durabilité dans le secteur de l'immobilier commercial. Ils permettent de convertir les analyses en actions et investissements mesurables et améliorent la résilience du portefeuille et sa performance bas carbone, confortant ainsi la position de leader sur le long terme. Les plans s'appliquent à l'ensemble des centres détenus et/ou gérés par le Groupe et sont cohérents avec le périmètre de reporting défini par la CSRD et décrit aux sections 5.2.1 et 5.2.5.3.

Gouvernance et suivi des Plans de transition climatique pour l'atténuation et l'adaptation

Les Plans de transition servent de trajectoire vers les cibles définies dans le pilier « Atteindre le net-zéro carbone » de la stratégie Act4Good® du Groupe. Leur élaboration a été pilotée par le Comité du développement durable au cours de trois réunions annuelles, puis validée par ce même

comité. La Direction RSE surveille étroitement les performances par rapport aux plans en collaboration avec les équipes opérationnelles et d'ingénierie, qui définissent les feuilles de route annuelles pour chaque centre.

Les actions de décarbonation et d'adaptation sont mises en œuvre et suivies par tous les centres, puis examinées chaque mois par les équipes d'ingénierie et de durabilité du Groupe. Enfin, l'empreinte carbone du Groupe est calculée et vérifiée chaque année, sur la base des données communiquées par chaque pays. Ce processus permet de surveiller la trajectoire suivie, d'identifier les potentiels axes d'amélioration et d'ajuster la stratégie si nécessaire. Ces plans sont étroitement intégrés aux activités opérationnelles du Groupe, et ils ne sont pas gérés uniquement par la Direction RSE. Par conséquent, certaines informations connexes peuvent se trouver dans d'autres sections du présent rapport.

LA STRATÉGIE BAS CARBONE DE KLÉPIERRE			
		OBJECTIFS 2030	PLAN D'ACTION
ATTÉNUATION	Réduire drastiquement les émissions directes de gaz à effet de serre	Atteindre - 90 % de réduction sur les émissions des scopes 1 & 2	Réduction de la consommation d'énergie des actifs Atteindre une efficacité énergétique moyenne pour l'ensemble du portefeuille de 70 kWh/m². Approvisionnement en énergie renouvelable Maintenir un approvisionnement exclusif en électricité d'origine renouvelable et augmenter la part de renouvelable pour les autres sources d'énergie consommée. Production d'énergie renouvelable sur site Équiper les 40 plus grands centres commerciaux d'unités de production d'énergie renouvelable et viser jusqu'à 30 % d'autoproduction sur ces sites.
	Engager les acteurs de notre chaîne de valeur dans la réduction des émissions induites par les acteurs de la chaîne	- 20 % de consommation d'énergie pour nos locataires	Accompagnement des locataires pour la réduction de l'empreinte carbone de leurs boutiques Mesurer les consommations réelles d'énergie privatives des locataires des centres commerciaux et les aider à réduire de 20 % leur consommation d'énergie. Intégrer à tous nos nouveaux projets de développement/rénovation des solutions bas-carbone et accompagner les locataires dans la conception de boutiques bas-carbone (travaux structurels et aménagements).
	Au-delà du scope 3, inciter les visiteurs à des pratiques bas carbone	- 40 % d'émissions liées au transport des visiteurs	Engagement des visiteurs, développement des infrastructures de mobilité douce Améliorer les infrastructures de mobilité douce ou moins carbonée (moderniser les infrastructures piétonnes ou cyclistes, intensifier le déploiement de bornes de recharge pour véhicules électriques, etc.). Développer des programmes d'incitation auprès des visiteurs des centres commerciaux pour les encourager à utiliser des modes de transport responsables.
ADAPTATION	Renforcer la résilience des actifs du Groupe	100 % des actifs faisant l'objet d'un plan de résilience vis-à-vis des risques climatiques physiques et de transition	Plan d'adaptation Plan d'action continu pour chaque actif, avec mise en œuvre des mesures d'adaptation nécessaires liées à l'identification des risques climatiques spécifiques à l'actif.
CONTRIBUTION	Neutraliser les émissions	Utilisation de crédits carbone pour les émissions résiduelles	Compensation des émissions résiduelles Le recours à la compensation carbone ne sera utilisé qu'en dernier ressort pour les émissions de gaz à effet de serre résiduelles (< 10 %).

Plan de transition climatique pour l'atténuation (E1-2, E1-3, E1-4)

L'action climatique de Klépierre n'a cessé d'évoluer depuis 2013, en commençant par la publication de « Good Choices », la première feuille de route environnementale du Groupe. Cette stratégie a permis de prendre des engagements climatiques précoces, concernant notamment la réduction de la consommation énergétique et l'obtention de certificats tels que la certification BREEAM pour les centres commerciaux. Le lancement de la stratégie Act for Good en 2018, par la suite remodelée en 2023, a permis au Groupe de renforcer ses ambitions climatiques en visant une réduction de 90 % des émissions de carbone des scopes 1 & 2 d'ici 2030, et en introduisant ses premières cibles de réduction des émissions du scope 3, en particulier dans le but de réduire la consommation énergétique des enseignes (scope 3.13 « Actifs loués en aval ») et les émissions liées au transport des visiteurs (scope 3 élargi). En 2025, Klépierre a adopté son Plan de transition climatique pour l'atténuation, établissant une trajectoire claire pour atteindre ces cibles. Ce plan s'appuie sur les engagements précédents et aborde les IRO importants liés au climat identifiés par le Groupe dans son analyse de double matérialité (pour plus d'informations sur l'analyse de double matérialité, voir section 5.2.1.4). Klépierre ne fait l'objet d'aucune exclusion au regard des indices européens alignés sur l'Accord de Paris, ce qui confirme que sa trajectoire climatique est compatible avec les exigences de décarbonation fixées par cet accord.

La démarche de décarbonation de Klépierre s'articule autour de trois étapes clés. Premièrement, le Groupe s'efforce de réduire ses émissions directes de GES à des niveaux compatibles avec les exigences scientifiques en matière de climat. Il accompagne ensuite ses partenaires dans la réduction de leurs émissions, contribuant ainsi à la baisse des émissions de GES ⁽¹⁾ au sein de sa chaîne de valeur. Enfin, Klépierre compense les émissions résiduelles (plafonnées à 10 % des émissions des scopes 1 & 2 de l'année de référence) grâce à des projets de séquestration du carbone.

Klöpierre s'est engagée à réduire de 90 % les émissions des scopes 1 & 2 d'ici 2030, par rapport aux niveaux d'intensité de 2017, ce qui équivaut à 2,1 kgCO₂e/m² (*market-based*). Les émissions résiduelles seront compensées par des projets de séquestration du carbone (voir section « Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone » pour plus de détails sur l'approche du Groupe en matière de crédits carbone et d'absorption). Cette trajectoire s'aligne sur la cible de + 1,5° C de l'Accord de Paris et sur les principales références scientifiques, et elle a été validée par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) en 2020. Le Groupe travaille actuellement au renouvellement de cet engagement avec une trajectoire encore plus ambitieuse.

Klöpierre a fixé des cibles spécifiques pour le scope 3 à horizon 2030 concernant les émissions liées à sa chaîne de valeur :

- accompagner les enseignes dans la réduction de 20 % de leur consommation d'énergie ;
- réduire de 40 % les émissions liées au transport des visiteurs vers les centres commerciaux (scope 3 élargi).

De plus amples détails sur les cibles et les progrès réalisés par le Groupe en la matière sont présentés à la section « Adaptation au changement climatique ».

Cadre de réduction des émissions

Pour réduire ses émissions directes des scopes 1 & 2, Klöpierre a identifié quatre leviers de décarbonation principaux, présentés ci-dessous. Des plans d'action dédiés à chaque levier sont en passe d'être mis en œuvre dans l'ensemble du portefeuille. Voir section « Atténuation du changement climatique » pour obtenir une présentation exhaustive des actions visant à réduire les émissions directes.

- 1) Réduction de la consommation d'énergie;
- 2) Transition vers un mix énergétique à faible teneur en carbone (45 % des réductions attendues);
- 3) Diminution des fuites de fluide frigorigène (43 % des réductions attendues) ;
- 4) Électrification du parc de véhicules d'entreprise du Groupe (12 % des réductions attendues).

Klöpierre s'engage par ailleurs à réduire les émissions les plus significatives au sein de sa chaîne de valeur, qui représentaient 95 % des émissions totales du scope 3 en 2017, l'année de référence. Le Groupe a identifié deux catégories d'émissions prioritaires, les leviers de décarbonation associés et des actions clés :

- 1) Réduction de la consommation d'énergie des enseignes ; et
- 2) Réduction des émissions liées au transport des visiteurs.

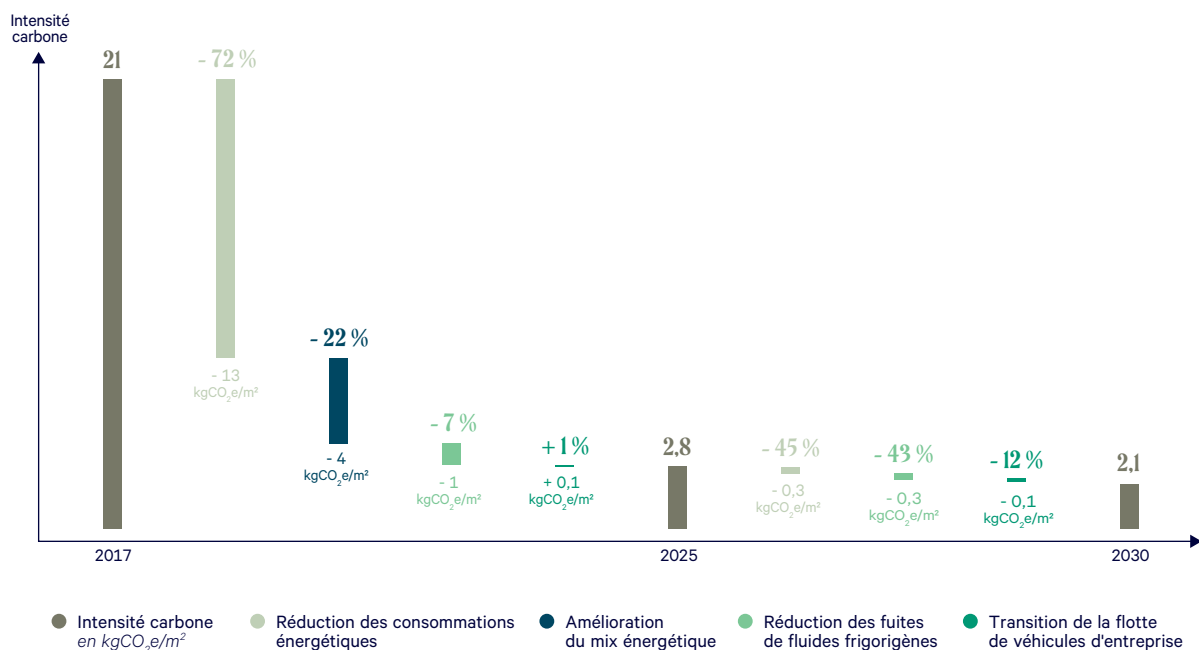
Voir section « Adaptation au changement climatique » pour obtenir une présentation exhaustive des actions visant à réduire les émissions du scope 3.

Le graphique en cascade ci-dessous illustre cette trajectoire passée, ainsi que la contribution attendue de chacun de ces leviers à la réalisation des cibles de 2030 ⁽²⁾.

(1) Sauf indication contraire, les données et les cibles en matière d'émissions de GES ici présentés sont calculés à l'aide de la méthode fondée sur le marché (*market-based*) afin de souligner les efforts du Groupe en matière de sélection des fournisseurs et d'approvisionnement en énergies renouvelables. À ce jour, aucun engagement n'a été pris sur la base de la méthode fondée sur l'emplacement (« *location-based* »).

(2) Les projections reposent sur l'hypothèse d'un périmètre de portefeuille stable.

LEVIERS DE DÉCARBONATION



Émissions verrouillées

Les émissions verrouillées représentent les futures émissions de GES générées par des actifs ou des produits à long cycle de vie déjà en service. Pour Klépierre, ces émissions ne sont pas significatives et ont été jugées comme non matérielles dans la mesure où elles se cantonnent principalement aux systèmes d'énergie de secours, utilisés occasionnellement lors de tests, et aux équipements fonctionnant au gaz ou au fioul encore en état de marche dans un nombre limité de centres. Malgré leur impact minime, Klépierre a intégré ces émissions lors de la définition de ses engagements de décarbonation afin de s'assurer qu'elles ne compromettent pas ses objectifs. Les émissions qui ne peuvent pas être éliminées resteront plafonnées à un maximum de 10 % et seront compensées en conséquence. Le Groupe s'est par ailleurs engagé à ne pas renouveler ni remplacer les équipements à base de combustibles fossiles atteignant leur fin de vie technique, garantissant ainsi une diminution progressive des émissions verrouillées.

Ressources financières allouées au Plan de transition

La stratégie totalement intégrée et l'expertise opérationnelle de Klépierre lui permettent d'honorer ses engagements en matière de durabilité et de mettre en œuvre les actions associées sans dépassement des budgets standards ni surcoûts importants. Néanmoins, en 2025, le Groupe a engagé des dépenses substantielles pour soutenir l'atténuation du changement climatique, dont environ 9,7 millions d'euros de dépenses d'investissement ⁽¹⁾ consacrées à la mise en œuvre de mesures d'atténuation telles que des solutions passives, des améliorations de l'éclairage, la modernisation des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC), des systèmes de gestion technique et la production d'énergie renouvelable sur site. Un plan d'investissement en place jusqu'en 2030 donne la priorité à la réduction des émissions directes sur la période. Les besoins d'investissement liés à la réduction des émissions de la chaîne de valeur et à la réalisation de cibles à long terme (en cours de définition) seront estimées dans les années à venir.

INVESTISSEMENTS PRÉVUS D'ICI 2030 DANS LE CADRE DU PLAN DE TRANSITION (DÉPENSES D'INVESTISSEMENT LIÉES AUX MESURES D'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE) (en millions d'euros) ⁽²⁾

Mesures d'atténuation des risques	2025	2026-2030
Actions passives (par ex. : renforcement de l'isolation et installation de films sur le vitrage)	0,2	3,4
Production d'énergie sur site	3,0	12,7
Amélioration des systèmes de ventilation et de climatisation (CVC) (incluant la réduction des systèmes de combustion à base de combustibles fossiles et le remplacement des fluides frigorigènes par des alternatives à faible potentiel de réchauffement de la planète)	3,1	54,1
Amélioration de l'éclairage	1,5	5,1
Gestion des améliorations (par ex. : ajout de capteurs et amélioration du système de contrôle)	1,7	6,8
Autres	0,2	2,7
TOTAL	9,7	84,8

(1) Les dépenses d'investissement consacrées aux mesures d'atténuation du changement climatique sont comptabilisées dans les immobilisations corporelles du bilan (voir le chapitre des comptes consolidés).

(2) Les dépenses d'investissement allouées au Plan de transition climatique du Groupe pour l'atténuation diffèrent des montants de dépenses d'investissement déclarés comme étant alignés sur la taxonomie dans le cadre de la publication en vertu de la taxonomie de l'UE (voir section 5.2.2.1). Cela s'explique par des différences de méthodologie, car seules les dépenses d'investissement consacrées à des actifs alignés sur la taxonomie sont considérées comme des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie.

Plan de transition climatique pour l'adaptation (E1-2, E1-3, E1-4)

En 2025, Klépierre a également adopté un Plan de transition climatique pour l'adaptation, marquant un tournant dans son approche visant à réduire son exposition au risque climatique et à garantir la résilience des actifs, la sécurité des utilisateurs et la continuité opérationnelle dans un contexte d'intensification des aléas climatiques. Ce plan vient compléter le Plan de transition climatique du Groupe pour l'atténuation. Il structure l'identification, l'évaluation et la gestion des risques physiques à court, moyen et long termes en s'appuyant sur des scénarios climatiques reconnus, ainsi que sur une évaluation des risques de transition. Les mesures d'adaptation sont classées par ordre de priorité en fonction du niveau d'exposition d'un actif aux risques climatiques.

Approche stratégique et cibles

Des études de portefeuille complètes, soutenues par des experts indépendants, sont réalisées tous les trois ans. Elles sont actualisées chaque année afin d'intégrer tout changement (par exemple, l'évolution des scopes) et d'évaluer l'exposition aux risques physiques (par exemple, inondations, vagues de chaleur ou tempêtes) en utilisant les scénarios d'émissions élevées du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) (SSP2-4.5, SSP5-8.5) et des modèles de risque géolocalisés. Les risques de transition (incluant les facteurs liés à la réglementation, au marché et à la réputation) sont comparés à ceux du secteur et alignés sur les projections de l'Agence internationale de l'énergie (AIE).

Comme indiqué ci-dessous, le Groupe a fixé des objectifs chiffrés portant sur la mise en place de procédures opérationnelles et la préparation des équipes des centres à la réponse aux risques climatiques. Voir section « Adaptation au changement climatique » pour obtenir une présentation exhaustive des actions liées à l'adaptation au climat.

- D'ici 2030, 100 % des actifs identifiés comme étant fortement exposés à au moins un risque climatique physique feront l'objet d'un plan d'adaptation spécifique.
 - L'indicateur de suivi est le pourcentage d'actifs fortement exposés couverts par un plan d'adaptation spécifique.
- D'ici 2030, 100 % des équipes des centres identifiés comme fortement exposés aux risques climatiques seront formées aux Plans de continuité d'activité (PCA).
 - L'indicateur de suivi est le pourcentage des équipes concernées formées aux PCA depuis 2025.

Ressources financières allouées au Plan de transition

Un montant de dépenses d'investissement dédié spécifiquement à la résilience des infrastructures et à la gestion de l'eau a été alloué, complétant le budget existant pour assurer le financement des mesures d'adaptation. En 2025, ce financement a été utilisé pour équiper les sites pilotes de mesures d'adaptation telles que des systèmes de détection des fuites et de recyclage de l'eau (voir section 5.2.2.3 pour plus de détails), ce qui a permis au Groupe de tester son approche et ainsi de faciliter une mise en place à plus grande échelle dans les années à venir.

Impacts, risques et opportunités liés au changement climatique (E1-1, SBM-3, IRO-1)

Des IRO liés à l'adaptation et à l'atténuation du changement climatique ainsi qu'à la consommation et à la production d'énergie ont été identifiés comme matériels par l'analyse de double matérialité du Groupe concernant trois activités principales au sein de ses propres opérations et de sa chaîne de valeur : les projets de développement, l'exploitation des centres commerciaux et la consommation d'énergie des enseignes. Ce résultat reflète la nature interconnectée des risques climatiques dans la chaîne de valeur de Klépierre et la dépendance opérationnelle du Groupe à l'égard des activités à forte intensité énergétique. Voir section 5.2.1.4 pour obtenir une liste complète des IRO liés au climat identifiés par l'analyse de double matérialité.

Impacts

Les impacts liés au changement climatique auxquels Klépierre doit faire face sont à la fois environnementaux et sociaux. Les incidences environnementales comprennent les émissions directes liées à l'exploitation des centres commerciaux et aux projets de développement, ainsi que les émissions indirectes liées aux déplacements des visiteurs et des salariés des enseignes. La consommation énergétique du Groupe dans les espaces communs et desservis a des conséquences environnementales tant négatives (émissions de GES, épuisement des ressources et pollution de l'air) que positives (mise en place d'initiatives de production d'énergie renouvelable). Les incidences sociales affectent la capacité de résilience des travailleurs, des visiteurs et des communautés environnantes lors d'événements météorologiques extrêmes.

Risques

Les risques critiques pour Klépierre découlent principalement des lacunes en matière d'efficacité énergétique et de performance climatique, qui peuvent créer des pressions opérationnelles, financières et de conformité. Sur le plan opérationnel, Klépierre peut être confronté à une augmentation des coûts énergétiques en raison de la volatilité du marché, entraînant une augmentation des dépenses d'investissement ou d'exploitation pour l'adaptation, des interruptions d'activité en cas d'événements météorologiques extrêmes et des coûts de mise en conformité avec la législation. Sur le plan financier, l'analyse des performances climatiques par les parties prenantes peut compromettre l'accès aux capitaux, tandis que les taxes sur le carbone, les prélèvements sur l'énergie et les systèmes de plafonnement et d'échange sont susceptibles de déprécier les actifs et de nuire à la réputation de l'entreprise. Il est attendu que les risques identifiés à court terme s'intensifient à l'avenir et aient un impact de plus en plus marqué sur les activités de Klépierre. En outre, l'évolution du marché en faveur d'espaces commerciaux plus écologiques et sobres en énergie menace l'attraction et la fidélisation des enseignes de qualité ayant des contrats à long terme avec des centres commerciaux sans performance énergétique améliorée. Le paysage commercial de Klépierre pourrait s'en trouver remodelé à moyen terme. Par ailleurs, les dépendances en matière d'approvisionnement énergétique créent des vulnérabilités supplémentaires qui devraient s'intensifier au fil du temps.

Opportunités

Les opportunités les plus significatives liées au changement climatique sont étroitement liées à la performance énergétique et climatique du portefeuille de Klépierre. L'action climatique alignée sur les normes du secteur, telles que les trajectoires de décarbonation du *Carbon Risk Real Estate Monitor* (CRREM), peut contribuer à préserver la valeur des actifs, renforcer l'attrait pour les enseignes et les investisseurs soucieux du développement durable et consolider le positionnement sur le marché. Les opportunités liées aux bâtiments verts identifiées à court terme devraient gagner en pertinence et en impact grâce à la demande du marché, à l'alignement sur les réglementations et à la possibilité d'obtenir des financements supplémentaires. Sur le plan opérationnel, les améliorations de l'efficacité énergétique permettent de réduire les coûts et de renforcer la résilience face à la volatilité des prix, tandis que la production d'énergie renouvelable sur site contribue également à diminuer les charges pour les enseignes et à accroître leur indépendance énergétique. D'un point de vue stratégique, cela permet d'accéder à un financement durable, d'établir un leadership sectoriel, de rationaliser les approbations réglementaires et de générer de nouvelles recettes grâce aux énergies renouvelables.

Réponse stratégique

Klépierre a mis en œuvre un plan d'adaptation complet qui comprend des actions locales personnalisées et s'appuie sur la diversification du portefeuille pour faire face aux risques spécifiques à chaque emplacement et guider la prise de décision stratégique.

Conscient du fait que certains de ses actifs nécessitent des mesures supplémentaires pour améliorer leur résilience, le Groupe a élaboré un plan d'adaptation général accompagné d'actions adaptées au niveau local. Ce plan élaboré en interne s'appuie sur les conclusions d'une étude de 2022 sur les risques climatiques. Les conclusions de cette étude ont permis de comprendre en détail l'exposition climatique de l'ensemble du portefeuille, constituant ainsi la base analytique du plan d'adaptation et de l'adoption des Plans de transition climatique du Groupe pour l'atténuation et l'adaptation.

Les Plans de transition climatique intègrent ces conclusions pour définir l'approche globale du Groupe pour l'atténuation et l'adaptation. Ils alignent les mesures de réduction des risques identifiées dans le plan d'adaptation sur les cibles de réduction des émissions de carbone et les priorités d'investissement. Les connaissances ainsi acquises ont été intégrées dans la stratégie et le modèle économique du Groupe, en tenant compte des impacts climatiques à court et à moyen terme et en façonnant les pratiques de gestion des risques. Par exemple, le Groupe a mis en place des mécanismes de financement liés aux objectifs de développement durable, conditionnant les financements à la réalisation de cibles de réduction des émissions de carbone des scopes 1 & 2 et à des améliorations de la gestion des déchets.

Au-delà de son analyse de double matérialité, Klépierre évalue tous les ans les risques liés au climat de ces actifs dans le cadre de son processus global de gestion des risques. La diversité géographique du portefeuille du Groupe permet de limiter l'exposition aux événements météorologiques localisés. Les facteurs environnementaux sont également systématiquement intégrés aux décisions d'acquisition et de cession, ce qui renforce l'approche globale du Groupe en matière d'atténuation des risques (voir section 5.2.1.4).

Étude climatique du portefeuille et conclusions

Klépierre a entrepris en 2022, en faisant appel à un expert indépendant, d'identifier les principaux risques et opportunités physiques et de transition liés au climat auxquels son portefeuille d'actifs pourrait être exposé, et d'estimer leur probabilité et leur impact sur les activités du Groupe à court, moyen et long termes (horizons 2026, 2030 et 2050). Les conclusions de cette étude sont venues compléter l'analyse de double matérialité réalisée en 2024 par le Groupe. Une réévaluation complète est effectuée tous les trois ans afin d'intégrer les derniers modèles et hypothèses climatiques disponibles, conçus pour refléter à la fois les nouvelles exigences réglementaires et les progrès scientifiques les plus récents. Une revue complète a ainsi été engagée en 2025 et ses conclusions seront finalisées en 2026. Elle inclura tous les risques climatiques identifiés conformément aux exigences de la CSRD et ne devrait pas affecter les résultats de l'analyse d'exposition précédemment effectuée par le Groupe ⁽¹⁾.

Risques physiques

L'analyse des risques physiques du Groupe s'est appuyée sur des scénarios à fortes émissions, notamment les profils communs d'évolution socio-économique (SSP) élaborés par le GIEC, en particulier le SSP2-4.5 (scénario « intermédiaire » avec un réchauffement prévu de 2,7 °C d'ici 2100) et le SSP 5-8.5 (scénario de « développement fondé sur les énergies fossiles » avec un réchauffement prévu de 4,4 °C d'ici 2100). Cette approche est conforme à la recommandation du Groupe consultatif européen sur l'information financière (EFRAG), qui préconise d'utiliser des scénarios climatiques tenant compte de trajectoires à fortes émissions pour garantir une évaluation complète des risques.

Le Groupe a pris en compte les risques climatiques à court, moyen et long termes, en tenant compte des échéances de ses plans stratégiques et de la durée de vie prévue de ses actifs. La probabilité et l'impact de 18 risques physiques (inondations, canicules, tempêtes, etc.) sur les actifs et les activités du Groupe ont été examinés. L'exposition et la sensibilité aux aléas identifiés ont également été évaluées à l'aide de données géolocalisées, en tenant compte de la probabilité, de l'ampleur et de la durée des événements considérés. Sur la base de cette évaluation, les actifs ont été classés en fonction du niveau de risque qui leur a été attribué (élevé, modéré ou faible). Sauf indication contraire, les données présentées sont principalement basées sur le scénario climatique SSP2-4.5, à horizon 2030.

Les évaluations des risques physiques permettent à Klépierre de comprendre clairement son niveau d'exposition aux risques climatiques bruts. Pour évaluer les risques nets, un inventaire des mesures de réduction ou de gestion des risques est réalisé chaque année dans tous les centres identifiés comme étant fortement exposés à au moins un aléa climatique. En 2026, des cabinets de conseil spécialisés mèneront des évaluations sur site pour approfondir ces inventaires et améliorer la visibilité du Groupe sur les mesures d'adaptation déjà en place ou à mettre en œuvre.

En 2025, un total de 24 actifs a été identifié comme présentant les risques physiques les plus élevés à horizon 2030.

(1) L'analyse des risques climatiques réalisée en 2022 a été publiée avant l'entrée en vigueur de la CSRD, certains risques climatiques requis dans le cadre des ESRS n'ont donc pas été explicitement inclus. Cependant, la plupart des risques climatiques étaient déjà pris en compte, et ceux qui ne l'étaient pas ont depuis été réévalués dans l'étude 2025 et jugés non pertinents pour les activités et les sites d'exploitation de Klépierre.

Risques de transition

Dans le cadre de son évaluation, le Groupe a également évalué les risques et les opportunités de transition en utilisant des scénarios visant à limiter le réchauffement de la planète à 1,5 °C et en se basant sur l'analyse des tendances climatiques, les examens des tendances du secteur et les projections qui suivent l'évolution des facteurs liés au climat au fil du temps, tels que la tarification du carbone. L'évaluation a utilisé des chiffres officiels, notamment ceux de l'Agence internationale de l'énergie (AIE) et de son rapport *Energy Technology Perspectives* (ETP). En outre, Klépierre a réalisé des analyses comparatives en utilisant les réponses de ses pairs au questionnaire du CDP sur le changement climatique ainsi que d'autres informations publiques, telles que des rapports sur la durabilité. Ces analyses externes ont été complétées en interne par des analyses de données et des entretiens ciblés avec les fonctions clés de l'organisation. À l'instar de l'évaluation des risques physiques, l'impact de ces risques de transition a été évalué en croisant leur probabilité et leur impact potentiel, et une note a été attribuée à chacun d'entre eux (élevée, modérée ou non matérielle).

Il ressort de cette étude que les risques de transition s'accompagnent de défis et d'opportunités majeurs dans trois domaines clés : politique et juridique, marché et technologie, et réputation auprès des parties prenantes. Ces risques ont ensuite été évalués en fonction de leur impact potentiel sur les activités du Groupe à court, moyen et long termes, en utilisant une approche « nette », c'est-à-dire en tenant compte aussi bien des facteurs d'atténuation que des stratégies d'adaptation.

Les actifs de Klépierre sont globalement alignés sur les scénarios de transition vers une économie à faible émission de carbone. Les scénarios utilisés dans l'étude (SSP2-4.5 et SSP5-8.5) sont cohérents avec ceux salués dans les états financiers du Groupe, facilitant l'alignement entre l'analyse des risques climatiques et la planification financière qui permet une évaluation complète des risques et opportunités liés au climat dans l'ensemble des activités et des projections financières du Groupe.

Cependant, l'étude montre que l'alignement sur les trajectoires de décarbonation du CRREM de cinq actifs situés en Italie nécessitera de déployer des efforts importants en raison du facteur d'émission élevé lié à l'électricité du réseau italien. Pour réduire considérablement l'empreinte carbone de ces actifs, Klépierre a choisi d'investir en priorité dans la production et la consommation d'énergies renouvelables en Italie, tout en explorant des solutions d'autoproduction pour atténuer l'exposition à la hausse des coûts de l'énergie.

Les conclusions de l'étude climatique ont été intégrées à l'outil de conformité opérationnelle de Klépierre, permettant un suivi continu des risques climatiques pour chaque actif, ce qui a un impact direct sur les processus de gestion des risques, la planification financière et le reporting du Groupe. Le Groupe a évalué les mesures d'atténuation et d'adaptation existantes, et élabore des plans d'adaptation au climat spécifiques à chaque actif. Afin d'approfondir cette analyse et de permettre une évaluation solide du risque net, Klépierre mène en parallèle des évaluations complémentaires du risque physique, notamment au travers d'études réalisées sur site.

PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS CLIMATIQUES PHYSIQUES ET DE TRANSITION DE KLÉPIERRE

Court terme (année en cours, c.-à-d. 2026)	
Risque d'inondation fluviale	Risque physique
Augmentation du coût de l'énergie	Risque de transition
Moyen terme (2030)	
Hausse des températures moyennes et extrêmes	Risque physique
Préférence des consommateurs pour les bâtiments « verts »	Risque de transition
Attentes des investisseurs en matière de performance climatique	Risque de transition
Biens et services à faible émission	Opportunité
Optimisation de l'utilisation des ressources	Opportunité
Réglementation en matière de conformité et anticipation	Opportunité
Long terme (2050)	
Hausse des températures moyennes et extrêmes	Risque physique

Gouvernance des enjeux liés au climat ^(E1-1)

Les questions matérielles liées au changement climatique sont régies par le pilier Atteindre le net-zéro carbone de la stratégie Act4Good® de Klépierre, qui constitue le fondement structurel pour atteindre ses cibles opérationnelles à horizon 2030 et qui est renforcé par le Plan de transition climatique du Groupe pour l'atténuation et l'adaptation, mis en place en 2025. L'engagement visant à Atteindre le net-zéro carbone cible une transformation du portefeuille du Groupe à travers des actifs résilients sur le plan climatique, avec pour engagement ultime d'atteindre zéro émission nette de carbone (scopes 1 & 2) d'ici 2030. La stratégie intègre des approches globales de construction à faible émission de carbone, notamment des certifications de bâtiments verts, l'efficacité énergétique, l'adoption d'énergies renouvelables, les principes de l'économie circulaire, la gestion des déchets et le transport durable.

Le Conseil de surveillance du Groupe assure la supervision stratégique d'Act4Good®, de ses performances et de ses processus, notamment concernant les impacts, les risques et les opportunités liés au climat. Le Conseil établit des rapports réguliers sur les progrès et les défis liés aux objectifs climatiques, garantissant ainsi la responsabilité au plus haut niveau de gouvernance. Le Conseil d'administration du Groupe supervise la mise en œuvre tactique des initiatives en matière de climat, en maintenant l'alignement entre l'orientation stratégique et l'exécution opérationnelle.

La mise en œuvre opérationnelle de l'engagement Atteindre le net-zéro carbone s'appuie sur les Plans de transition climatique pour l'atténuation et l'adaptation, récemment adoptés par le Groupe, qui décrivent l'ambition du Groupe d'adopter un modèle économique à faible émission de carbone. Ces initiatives se concentrent sur la réduction des émissions de GES, l'amélioration de l'efficacité énergétique, l'adoption des énergies renouvelables et la gestion des risques physiques dans l'ensemble des activités et de la chaîne de valeur de Klépierre. Les mécanismes de soutien comprennent des programmes de formation, des politiques d'achat, des stratégies d'investissement et des lignes directrices de développement qui intègrent les considérations climatiques dans les activités quotidiennes. Les initiatives en matière de climat font l'objet de révisions et d'actualisations régulières afin d'assurer leur alignement permanent sur les dernières évolutions scientifiques sur le climat et les exigences réglementaires les plus récentes. Cela permet de s'assurer que le cadre de gouvernance reste adapté aux nouveaux risques et opportunités liés au climat.

Pour plus d'informations sur l'intégration des considérations liées au climat dans les systèmes d'incitation, voir section 5.2.1.2.

Communication autour des enjeux climatiques

Klépierre s'engage activement auprès des parties prenantes et les consulte afin d'assurer une mise en œuvre efficace de sa stratégie climatique et de ses Plans de transition climatique pour l'atténuation et l'adaptation. Le Groupe assure une large accessibilité à ses engagements climatiques détaillés dans la stratégie Act4Good® grâce à des approches de communication multicanal (pour plus d'informations sur la stratégie Act4Good® et sa communication, voir section 5.2.1.3).

Par ailleurs, les équipes de direction des centres Klépierre entretiennent des relations régulières avec les autorités locales. La participation des décideurs locaux renforce l'efficacité de la mise en œuvre des initiatives en matière de climat tout en tenant compte des circonstances et des exigences locales, par exemple, en discutant des mesures d'adaptation au climat. Des réunions opérationnelles avec la direction des centres commerciaux et des entités telles que la police, les pompiers ou les services de protection civile, ainsi que des réunions institutionnelles avec des organes tels que les conseils municipaux, les gouvernements régionaux ou les autorités portuaires sont régulièrement organisées.

Adaptation au changement climatique

Politiques liées à l'adaptation au changement climatique ^(E1-2)

Klépierre adopte une approche proactive de la gestion des risques liés au climat et du renforcement de la résilience climatique. L'approche systématique du Groupe en matière d'adaptation au climat est détaillée dans son Plan de transition climatique pour l'adaptation, qui définit des engagements et des objectifs clés. Voir section « Plan de transition climatique pour l'adaptation » pour obtenir une analyse approfondie.

Mesures d'adaptation au changement climatique ^(E1-3)

Le Plan de transition climatique de Klépierre pour l'adaptation s'appuie sur des actions visant à renforcer la résilience du portefeuille en traitant les risques climatiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis la conception et le développement des actifs jusqu'à leur gestion opérationnelle et les protocoles d'urgence. Un nouveau budget a été adopté afin de compléter l'enveloppe existante et d'assurer le financement des mesures d'adaptation dans le cadre des efforts d'adaptation au changement climatique, en particulier pour la résilience des infrastructures et la gestion de l'eau. Ces actions sont décrites ci-dessous.

Élaboration de plans d'adaptation spécifiques

Klépierre élabore actuellement des plans d'adaptation spécifiques pour chaque risque climatique physique identifié comme critique dans son portefeuille, en commençant par les sites les plus exposés aux risques élevés (niveau 3, risque brut) et en étudiant les impacts spécifiques sur les centres et les vulnérabilités identifiées. Ces plans comprennent des mesures concrètes telles que l'installation d'équipements de protection contre les inondations, l'entretien des espaces verts afin de réduire les risques d'incendie, la mise en place de brise-vent pour sécuriser les équipements extérieurs et l'utilisation de lubrifiants résistant aux basses températures pour les installations extérieures ou non chauffées. Ces mesures sont

d'abord déployées sur les actifs les plus exposés, avant d'être progressivement étendues en fonction de l'évolution des besoins et des analyses d'exposition. Pour chaque actif, les équipes locales ont accès à des données détaillées sur l'exposition aux risques climatiques physiques, tels que déterminés par l'analyse d'exposition du Groupe. Ces données permettent d'adapter les plans localement, notamment concernant l'évaluation de la vulnérabilité sur site, et de mettre en œuvre les mesures élaborées par le Groupe. Les réponses spécifiques incluent :

- **chaleur extrême** : installation de films solaires et de toits réfléchissants, modernisation des systèmes CVC, et recherche de solutions de refroidissement gratuites. En 2025, des films solaires ont été installés sur plusieurs actifs ibériques (Plenilunio, Maremagnum, Meridiano, Principe Pio, La Gavia et Parque Nascente). Pour les sites d'Aqua Portimão et Maremagnum, le Groupe a analysé des solutions pour refroidir les centres commerciaux par déstratification de l'air plutôt que par renforcement des systèmes CVC ;
- **stress hydrique/sécheresse** : mise en place de systèmes de collecte des eaux de pluie, traitement de l'eau par osmose et aménagement paysager résistant à la sécheresse. Au cours de l'année 2025, des réservoirs d'eau de pluie ont été installés en Italie, et des pompes à eau de pluie ont été révisées et remplacées dans certains centres commerciaux à la suite d'audits internes de ces systèmes ;
- **risque d'inondation** : un accord a été signé avec ANTEA pour évaluer les sites français présentant les risques climatiques les plus élevés. Cette initiative se concentre sur les centres les plus exposés aux inondations : Tourville, Prado et Givors. Des visites techniques sur ont permis d'identifier les mesures d'atténuation réalisables et de proposer des plans d'action adaptés. Les mesures proposées comprennent l'installation de barrières de protection contre les inondations, l'inspection et l'optimisation des drains de toit afin d'améliorer l'évacuation des eaux de pluie, et l'élévation des équipements critiques lorsque cela est techniquement possible afin de les protéger contre la montée des eaux. En outre, le dimensionnement et le fonctionnement des pompes d'évacuation des eaux pluviales sont en cours d'examen, tout comme l'évaluation des clapets anti-retour afin de s'assurer qu'ils répondent aux exigences de sécurité hydraulique. La surveillance opérationnelle sera également renforcée dans le cadre des routines de maintenance quotidienne du centre, une attention particulière étant accordée à ces points critiques afin de garantir une réaction appropriée en cas d'urgence. Cette approche sera étendue à d'autres actifs en fonction de leurs niveaux de risque respectifs.

Renforcer la résilience dès la phase de conception

Les considérations relatives à l'adaptation au climat sont intégrées dès le début du projet dans les activités de développement, d'entretien et de rénovation. L'engagement du Groupe en faveur du zéro artificialisation nette préserve la capacité d'absorption des sols et réduit les risques d'inondation. Les initiatives en cours comprennent la sélection de matériaux de construction adaptés au climat et l'aménagement paysager, afin de minimiser les effets des risques climatiques. Ces principes sont en passe d'être intégrés aux spécifications techniques du Groupe.

Élaboration de Plans de continuité d'activité (PCA)

Si les mesures d'adaptation permettent à Klépierre de renforcer la résilience de ses actifs et de réduire son exposition aux risques, elles ne peuvent pas les éliminer totalement. Il est donc essentiel de préparer les équipes à réagir efficacement en cas d'incident climatique. À cette fin, les équipes chargées de la sûreté et de la sécurité ont élaboré des PCA pour assurer la continuité des activités en cas d'événements extrêmes, tels que les inondations et les incendies. Toutes les équipes, même celles des centres moins exposés, ont un accès permanent à un outil de prévision météorologique qui déclenche des alertes en cas de risque confirmé, fournissant des données précises sur la localisation, l'intensité et la temporalité afin d'éclairer les décisions d'activation du PCA. Des alertes sont également envoyées aux différentes parties prenantes en fonction des prévisions en termes de gravité et de probabilité.

Pour garantir une réponse efficace à ces alertes et la mise en œuvre des actions nécessaires, Klépierre déploie progressivement des PCA adaptés à chaque type de risque climatique identifié. Les équipes techniques opérant dans les zones à risque sont formées à l'anticipation des crises, à l'application de ces plans et à la gestion des crises climatiques associées. La formation est dispensée en fonction du niveau d'exposition aux différents cadres de risques, en commençant par les aléas jugés les plus critiques pour le Groupe. Le risque le plus important pour Klépierre est le risque d'inondation. Pour chaque formation, le Groupe cible les actifs les plus à risque (niveau 3) exposés à ce risque spécifique. En 2025, des sessions pilotes ont été organisées pour former les directeurs techniques dans les régions exposées aux risques d'inondation. Cette formation est actuellement étendue aux équipes de terrain, et des modules supplémentaires, notamment sur les incendies, seront ajoutés en 2026.

Élaboration de programmes d'aide aux sinistrés (Disaster Relief Plan, DRP)

Les centres commerciaux de Klépierre ont vocation à servir d'abris communautaires lors d'événements climatiques extrêmes, en soutenant activement les communautés affectées et les autorités locales. Il s'agit notamment de mettre à disposition des espaces dédiés aux services d'urgence, de procéder à la collecte et à la distribution de biens de première nécessité, mais aussi d'étendre les heures d'ouverture afin d'offrir un abri aux personnes dans le besoin. Des actions de ce type ont déjà été mises en œuvre, notamment lors des incendies de 2023 aux îles Canaries, ou encore lors des inondations à Valence en 2024. Les programmes d'aide aux sinistrés (*Disaster Relief Plan*, DRP) sont désormais adoptés au niveau du Groupe, présentés à toutes les équipes opérationnelles et déployés dans chaque centre avec une procédure d'activation claire à suivre en cas d'urgence. Voir section 5.2.3.3 pour obtenir plus d'informations sur les PSC du Groupe.

Cibles liées à l'adaptation au changement climatique (E1-4)

100 % des actifs identifiés comme étant fortement exposés à au moins un risque climatique physique feront l'objet d'un plan d'adaptation spécifique d'ici 2030

Tous les actifs seront dotés de plans de résilience détaillés portant sur les risques climatiques physiques et de transition d'ici 2030. Des plans d'action ont été élaborés pour les actifs identifiés comme étant globalement les plus exposés aux risques selon l'étude climatique du portefeuille de 2022. Une évaluation technique approfondie supplémentaire, incluant des visites d'experts sur site, sera finalisée en 2026 pour d'autres actifs à risque (niveau 3) afin d'évaluer les vulnérabilités et d'affiner et d'améliorer les stratégies d'adaptation. L'objectif est d'identifier les mesures qui doivent être mises en place. En 2025, 100 % des actifs fortement exposés disposaient d'un plan de résilience actif.

100 % des équipes des centres identifiés comme fortement exposés aux risques climatiques seront formées aux Plans de continuité d'activité (PCA) d'ici 2030

Toutes les équipes opérationnelles des zones à risque seront formées aux PCA du Groupe, qui sont adaptés à chaque type de risque climatique identifié. L'objectif est ici d'assurer la continuité des activités, de réagir efficacement aux alertes et de mettre en place les actions nécessaires en cas d'événements climatiques extrêmes. En 2025, 100 % des équipes des centres identifiés comme présentant un risque élevé d'inondation ont été formées au PCA.

Atteindre zéro artificialisation nette pour tous les projets de développement de centres d'ici 2030

Klépierre a pris l'engagement, inédit dans le secteur, de parvenir au zéro artificialisation nette pour tous les projets de développement de centres commerciaux d'ici 2030. Cette cible garantit que les activités de développement se déroulent exclusivement sur des terrains déjà aménagés, notamment des parkings, des routes et des bâtiments existants, évitant ainsi l'utilisation de terres naturelles. Afin de maintenir l'engagement net-zéro carbone, tout projet de développement sur un site vierge doit obligatoirement faire l'objet d'une compensation au titre de la perte de biodiversité. Cette approche préserve la résilience climatique locale en empêchant la destruction d'arbres et la dégradation du paysage qui, autrement, augmenteraient la vulnérabilité aux inondations et au stress thermique. En 2025, aucune surface n'a été artificialisée.

Atténuation du changement climatique

Politiques liées à l'atténuation du changement climatique (E1-2)

Le Groupe a défini son approche de l'atténuation du changement climatique à travers le pilier Atteindre le net-zéro carbone d'Act4Good®. La stratégie bas carbone de Klépierre est alignée sur un scénario de 1,5 °C, et le Groupe travaille actuellement à sa recertification conformément aux lignes directrices de la SBTi applicables aux bâtiments. En 2023, Klépierre a consulté ses actionnaires sur sa stratégie bas carbone afin de renforcer sa transparence et d'intensifier le dialogue. La résolution a été approuvée par 95 % des votes exprimés lors de l'Assemblée Générale du Groupe, confirmant le large soutien en faveur de ses objectifs climatiques. Les engagements de Klépierre s'appuient sur une exposition minimale de son portefeuille aux activités liées au charbon, au pétrole et au gaz. La transition stratégique du Groupe vers une économie bas carbone est formalisée dans le Plan de transition climatique pour l'atténuation, qui établit les fondements de la stratégie bas carbone de Klépierre en décrivant les objectifs, les actions et les leviers de décarbonation visant à faciliter la transition du Groupe. Le plan structure les priorités d'atténuation autour de leviers clés de décarbonation couvrant les émissions directes et indirectes dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Voir section « Plan de transition climatique pour l'adaptation » pour obtenir une analyse approfondie.

Pour atteindre ses cibles de décarbonation, la Direction de l'ingénierie et du bâtiment durable du Groupe a élaboré une feuille de route opérationnelle annuelle, articulée autour de thèmes et d'objectifs spécifiques, listant le détail des initiatives que les équipes devront mettre en œuvre d'ici 2030, et comportant notamment des cibles annuelles pour les scopes 1 & 2. Y sont également répertoriés les différents types d'investissements nécessaires dans les années à venir, axés en priorité sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des sites et la réduction de l'empreinte carbone du Groupe. La feuille de route est soutenue par des structures de gouvernance, notamment la supervision du Comité du développement durable du Conseil de surveillance.

Au-delà des scopes 1 & 2, le Groupe met en œuvre des stratégies visant à réduire ses émissions de scope 3 et déploie dans ce cadre des initiatives ciblées destinées à limiter les émissions liées à la consommation d'énergie de ses enseignes, au transport des visiteurs et au développement de ses centres commerciaux.

Les émissions verrouillées du Groupe ne sont pas significatives et ont été considérées comme non matérielles, car la part d'équipements utilisant des combustibles fossiles se limite pour l'essentiel aux systèmes d'énergie de secours, lesquels ne sont allumés que ponctuellement à des fins de test. Néanmoins, lors de la définition de ses engagements en matière de décarbonation, Klépierre a soigneusement pris en compte ces émissions afin de s'assurer que celles-ci ne viennent pas compromettre ses objectifs. Les émissions potentielles qui ne peuvent être éliminées resteront limitées à 10 % maximum et seront compensées (voir section « Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone » pour plus de détails sur les crédits carbone). En outre, le Groupe s'est engagé à ne pas renouveler ou remplacer les équipements utilisant des combustibles fossiles une fois qu'ils ont atteint ou dépassé leur durée de vie technique.

Mesures d'atténuation du changement climatique ^(E1-3)

Pour chacun des leviers de décarbonation identifiés, ainsi que pour d'autres mesures d'atténuation, des plans d'action spécifiques ont été définis et sont actuellement mis en œuvre dans les centres commerciaux. Ces actions sont décrites ci-dessous.

Actions visant à la réduction des émissions des scopes 1 & 2 Réduction de la consommation d'énergie

Le Groupe réalise des investissements visant à réduire les émissions des scopes 1 & 2 en modernisant les systèmes de ventilation et de climatisation (CVC), en remplaçant les équipements inefficients ou alimentés par des combustibles fossiles par des unités utilisant des fluides frigorigènes à faible potentiel de réchauffement de la planète (PRP) et des moteurs à haut rendement. En complément de ces améliorations techniques, Klépierre renforce les routines de maintenance préventive et la sensibilisation de ses équipes à la gestion des fluides frigorigènes.

En outre, le Groupe met en œuvre un processus minutieux de suivi énergétique soutenu par le programme BOOST, qui facilite l'échange de meilleures pratiques entre les équipes techniques, qui analyse la performance de chaque centre et qui permet d'ajuster en permanence les plans d'action. Les systèmes de gestion technique du bâtiment (GTB) s'inscrivent de plus en plus dans le cadre plus large des systèmes de contrôle de l'automatisation des bâtiments (BACS), intégrant des capacités avancées d'automatisation, de surveillance et d'optimisation sur l'ensemble des sites.

Les mesures de rénovation passive réduisent la demande thermique des bâtiments grâce à une meilleure isolation, à des films solaires pour les puits de lumière et à des solutions réfléchissantes en toiture. D'autres mesures comprennent des températures minimales dans les galeries marchandes, le remplacement des équipements d'éclairage par des LED et l'utilisation de systèmes de refroidissement gratuits lorsque cela est possible.

Transition vers un mix énergétique bas carbone

Pour permettre une transition progressive vers un mix énergétique bas carbone, Klépierre s'est engagée à éliminer les nouvelles installations d'équipements à base de combustibles fossiles en remplaçant progressivement des chaudières existantes par des solutions bas carbone telles que les pompes à chaleur ou les systèmes géothermiques, en donnant la priorité aux centres les plus émissifs. Le Groupe est en quête permanente d'alternatives visant à sécuriser son approvisionnement en énergie renouvelable, notamment par le biais de garanties d'origine. En conséquence, le Groupe utilise du biogaz et choisit de déclarer ses émissions du scope 1 à la fois *location-based* et *market-based*, à l'instar du scope 2. Si la CSRD exige que les émissions du scope 1 soient déclarées *location-based*, Klépierre a également décidé de les déclarer selon l'approche *market-based* en tant qu'informations spécifiques à l'entreprise, l'indicateur étant suivi en interne depuis plusieurs années et permettant de refléter les efforts des équipes opérationnelles pour s'approvisionner en énergie plus durable. La méthodologie de calcul est décrite dans la note méthodologique. Parallèlement, Klépierre développe la production photovoltaïque sur site, en mettant en service quatre ou cinq nouvelles installations par an, dont la taille doit permettre d'atteindre un taux d'autoproduction d'au moins 30 %. Cela permet aux centres commerciaux d'utiliser davantage d'énergie renouvelable, ce qui constitue un élément clé de la réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

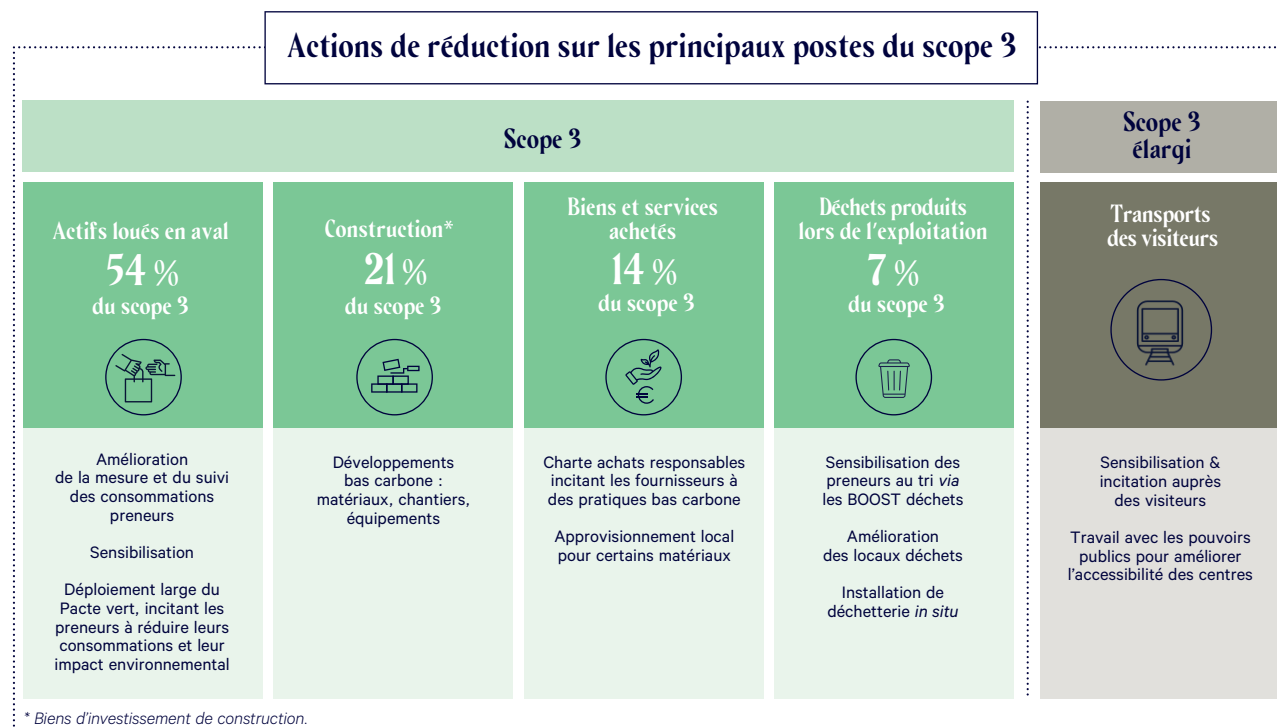
Réduction des fuites de fluide frigorigène

Le Groupe insiste sur le remplacement des fluides frigorigènes par des alternatives à faible potentiel de réchauffement de la planète en adaptant les équipements ou en remplaçant complètement les unités les plus vétustes et les plus émissives. Tous les centres sont équipés de systèmes intelligents de détection des fuites et d'analyse de pression reliés aux systèmes BACS afin de limiter les émissions fugitives. Une analyse mensuelle des fuites au niveau du Groupe permet quant à elle de suivre les tendances, d'identifier les points critiques et de partager les meilleures pratiques.

Transition du parc automobile de l'entreprise

Klépierre poursuit l'électrification progressive de sa flotte de véhicules d'entreprise et élabore des plans visant à accélérer cette transition.

ACTIONS VISANT À LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE SCOPE 3



Réduction de la consommation d'énergie des enseignes

Le Groupe réduit les émissions des biens loués en aval en renforçant l'engagement des enseignes et en développant leur collaboration aux initiatives d'efficacité énergétique. Ces initiatives sont déployées par le biais d'une approche articulée autour de quatre leviers : (i) le suivi des consommations, grâce à l'installation de compteurs divisionnaires et à l'obtention de mandats permettant d'identifier les postes de consommation et de suivre les efforts de réduction ; (ii) les actions de sensibilisation, menées via le programme « Retailer BOOST », qui favorise le partage d'expériences et la diffusion de bonnes pratiques ; (iii) l'intégration des engagements contractuels du Green Pact dans les baux commerciaux, afin d'encourager l'adoption d'équipements performants et la souscription à de l'électricité verte ; et (iv) l'alignement sur les démarches climatiques, soutenu par les trajectoires de décarbonation validées par la SBTi pour de nombreuses enseignes, ainsi que par les directives européennes en matière d'efficacité énergétique.

Décarbonation du transport des visiteurs

Le transport des visiteurs vers les centres commerciaux constitue la principale source d'émissions du Groupe. Bien que les émissions élargies du scope 3 soient considérées comme optionnelles selon le GHG Protocol et la CSRD et ne soient pas intégrées dans l'empreinte carbone du Groupe, Klépierre encourage le recours à des modes de mobilité à faible émission de carbone. Le Groupe installe des infrastructures dédiées, notamment des bornes de recharge pour véhicules électriques et des stations de réparation de vélos, tout en assurant une forte connectivité avec les transports en commun pour un accès durable des visiteurs. Chaque centre commercial met

en œuvre des initiatives de sensibilisation promouvant la mobilité douce et les transports en commun par le biais d'une signalisation sur site, de communications sur les médias sociaux, de *newsletters* ou encore de réductions réservées aux utilisateurs des transports en commun. Les développements externes, notamment l'expansion du parc de véhicules électriques, l'amélioration du réseau de transports publics et les solutions de mobilité partagée, soutiennent naturellement la réduction de l'empreinte carbone associée aux déplacements des visiteurs. Grâce à ces initiatives, Klépierre poursuit ses progrès en matière de réduction des émissions indirectes liées au transport dans son inventaire de scope 3 et soutient la transition vers une mobilité à faible émission de carbone dans l'ensemble de son portefeuille.

Autres sources d'émissions relevant du scope 3

Klépierre aborde d'autres catégories d'émissions significatives du scope 3 par le biais d'interventions ciblées et de directives internes. En ce qui concerne les biens d'équipement (scope 3.2), le Groupe a établi des lignes directrices complètes intégrant des solutions à faible émission de carbone dans tous les projets de développement, y compris les rénovations et les extensions. Tous les projets de développement utilisent les standards BREEAM pour les nouvelles constructions et les rénovations, et des évaluations du cycle de vie sont réalisées au début de chaque nouvelle construction, garantissant des solutions de construction à faible émission de carbone. Par ailleurs, les émissions liées aux déchets (scope 3.5) sont réduites grâce à des engagements en matière de valorisation des déchets et de recyclage des matériaux qui minimisent l'empreinte carbone associée à cette catégorie.

En outre, le Groupe reconnaît que la structure et l'aménagement des magasins peuvent avoir un impact sur les émissions des enseignes, tout en constituant un levier pour intégrer des principes d'économie circulaire et de bâtiments verts dans leur conception. Lors du renouvellement du bail, les magasins sont vidés et des travaux sont réalisés pour moderniser les locaux conformément aux attentes de la nouvelle enseigne. Les équipes techniques des centres collaboreront étroitement avec l'enseigne, en veillant à ce que la transition soit la plus neutre possible sur le plan carbone. Ces initiatives peuvent inclure l'installation d'un éclairage LED et d'un sous-compteur.

Cibles liées à l'atténuation du changement climatique ^{(E1-4) (1)}

Klépierre travaille sur les cibles suivantes à horizon 2030, qui font actuellement l'objet d'une recertification par la SBTi ⁽²⁾. Les cibles sont fixées par rapport à l'année de référence 2017 en utilisant la méthode *Sectoral Decarbonization Approach* (SDA) pour les services et bâtiments commerciaux, applicable en 2020, année de l'approbation du Groupe par la SBTi. Les cibles actuelles en matière d'intensité des émissions des scopes 1 & 2 vont au-delà de la cible précédemment fixée par le Groupe, qui était également une cible à court terme validée par la SBTi, alignée sur le scénario 1,5 °C et visant une réduction de 90 % des émissions des scopes 1 & 2 (*market-based*). Voir ci-dessous pour obtenir une présentation des réductions d'émissions de GES réalisées et attendues.

Réduction des émissions des actifs loués en aval de 41 % par m² d'ici 2030 par rapport à 2017 (scope 3, cible approuvée par la SBTi)

Les émissions provenant des actifs loués en aval, c'est-à-dire celles résultant de la consommation d'énergie des enseignes au sein des centres, constituent la principale source de l'empreinte carbone indirecte du Groupe. Ces émissions sont calculées à partir des données réelles disponibles, et sont ensuite extrapolées pour déterminer l'empreinte globale des enseignes.

Outre les cibles approuvées par la SBTi, Klépierre s'est fixé les objectifs suivants pour suivre l'efficacité de ses mesures :

Réduction des émissions liées au transport des visiteurs de 40 % d'ici 2030 par rapport à 2017 (scope 3 étendu)

Bien que la SBTi et le GHG Protocol considèrent le transport comme une catégorie de déclaration facultative pour le secteur dans lequel opère le Groupe, Klépierre s'est fixé cette cible dans la mesure où le transport des visiteurs est l'une des deux plus grandes sources d'émissions. Ces émissions sont calculées à partir d'enquêtes sur les habitudes de transport des visiteurs (vers et depuis les centres commerciaux), et les valeurs obtenues sont ensuite extrapolées à l'ensemble des visiteurs.

Des initiatives ont été déployées pour réduire les émissions liées aux déplacements des visiteurs. Elles incluent principalement un meilleur accès aux infrastructures de transport doux de qualité et la promotion de ces modes de transport au sein des centres, par le biais d'affichages permanents, d'événements et de mesures d'incitation marketing. En 2025, 78 % des actifs du portefeuille du Groupe avaient organisé des initiatives de promotion de modes de transport durables.

Intégration de solutions bas carbone dans tous les nouveaux projets de développement et de rénovation

L'objectif du Groupe est de définir des exigences concernant la certification des bâtiments verts, l'intensité carbone des opérations et l'utilisation d'équipements à faible émission de carbone pour tous les projets de développement dépassant un certain seuil de mètres carrés. En 2025, le Groupe a travaillé à la formalisation de lignes directrices de développement et entend les finaliser en 2026.

Accompagnement des enseignes dans la création de boutiques bas carbone (travaux structurels et aménagements)

Ces émissions n'étant pas intégrées dans l'empreinte carbone du Groupe, Klépierre s'engage néanmoins à accompagner les enseignes dans la création de magasins à faible émission de carbone et élabore actuellement des lignes directrices pour formaliser ces efforts conjoints en 2026.

Transition du parc automobile de l'entreprise

Klépierre s'est fixé pour cible de convertir 95 % de sa flotte de véhicules d'entreprise en modèles entièrement électriques à horizon 2030 dans tous les pays où elle opère. En 2025, les véhicules électriques constituaient 38 % de la flotte de véhicules de service du Groupe.

ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES ^{(3) (4)}

Catégorie	Émissions absolues (tCO ₂ e) Année de référence (2017)	Émissions absolues (tCO ₂ e) Année cible (2030) ^(c)	Réduction absolue (%) Année cible (2030)	Intensité (kgCO ₂ e/m ²) Année cible (2030)
Scope 1 (<i>market-based</i>) ^(a)	19 623	1 950	90 %	0,48
Scope 2 (<i>market-based</i>) ^(a)	65 637	6 556	90 %	1,62
Scope 3 – Actifs loués en aval	615 218	362 979	41 %	137,22
Scope 3 – Émissions totales ^{(b) (c)}	719 025	517 698	28 %	47,33

(a) L'intensité *market-based* est calculée en utilisant l'approche spécifique à l'entreprise.

(b) Conformément au GHG Protocol, les émissions totales du scope 3 ne comprennent pas les émissions provenant du transport des visiteurs.

(c) Étant donné que les émissions totales du scope 3 proviennent aussi bien des parties communes que des parties privatives, le calcul de l'intensité carbone associée prend en compte la surface totale des centres commerciaux. C'est la raison pour laquelle cette intensité est inférieure à celle du leasing aval, calculée à partir de la surface des parties privatives uniquement.

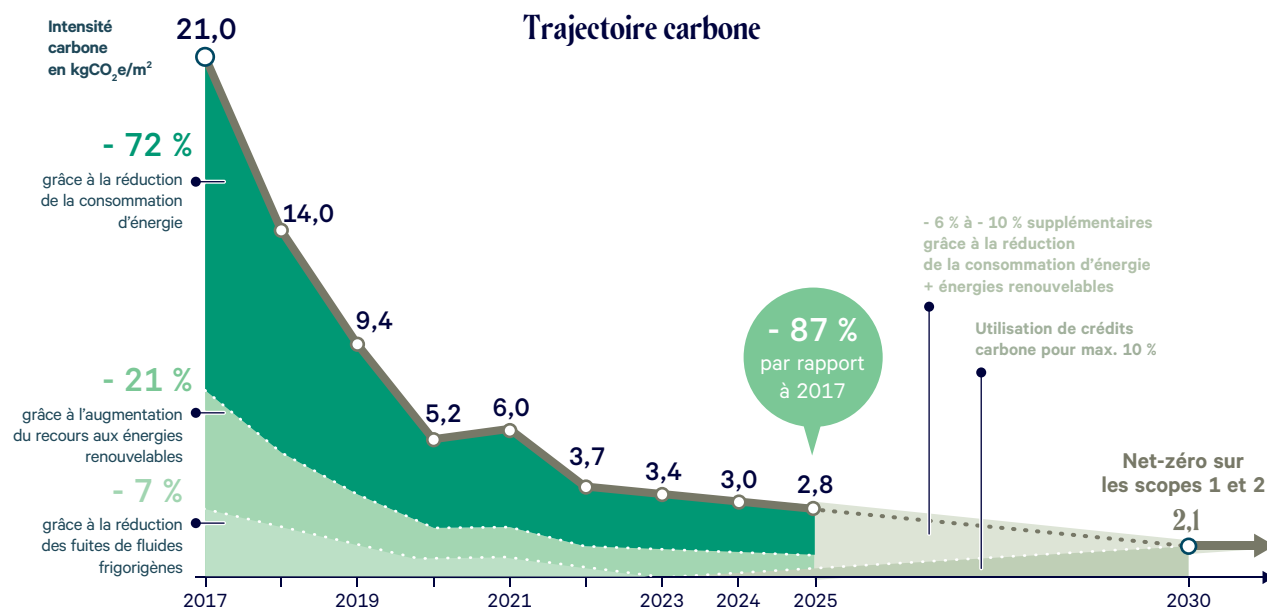
(d) La cible d'émissions absolues pour 2030 est basée sur un portefeuille comparable.

(1) Tous les engagements sont exprimés en termes d'intensité carbone afin de refléter la performance réelle du portefeuille indépendamment des changements de périmètre. Les unités physiques utilisées sont les suivantes : scopes 1 & 2 : mètres carrés alimentés en énergie (parties communes et desservies) ; émissions liées aux enseignes : mètres carrés privés ; transport des visiteurs : visites annuelles par centre commercial.

(2) L'approbation de la SBTi et les cibles correspondantes ont été validées en 2020 et s'appliquent jusqu'à l'exercice 2025 en cours. Klépierre est actuellement engagée dans un processus de recertification, dont les résultats sont attendus début 2026.

(3) La surface de référence prise en compte aux fins du calcul des émissions des scopes 1 & 2 est celle des parties communes et desservies. Les émissions du scope 3 « Actifs loués en aval » comprennent les émissions des locaux des enseignes, pour lesquels la surface de référence est celle des parties privatives. Les émissions totales du scope 3 reposent sur la surface totale des actifs. Les données relatives à l'intensité sont exprimées en kgCO₂e pour en faciliter la lecture.

(4) Klépierre réfléchit actuellement à la mise à jour de ses engagements SBTi.



La cible de décarbonation de Klépierre ne tient pas compte des absorptions de GES, des crédits carbone ou des émissions évitées, à l'exception des émissions résiduelles, qui représenteront au maximum 10 % de ses émissions de référence pour les scopes 1 & 2 en 2030. L'objectif de réduction de 90 % en valeur absolue sur les scopes 1 & 2 (*market-based*) équivaut à environ 8 500 tCO₂e, soit, en tenant compte des variations de périmètre intervenues depuis 2017, 8 900 tCO₂e d'ici 2030. La trajectoire suppose une croissance stable de la surface totale du Groupe.

L'inventaire des émissions de GES du Groupe et les cibles de réduction sont conformes aux normes du GHG Protocol, ce qui garantit la solidité et la transparence du cadre. En s'appuyant sur son bilan carbone 2017, sur des échanges avec des experts, et sur l'analyse d'études et de cadres tels que l'Accord de Paris et le CRREM, Klépierre a pu calculer le potentiel de réduction de ses émissions de GES. Aidé par des experts, le Groupe s'est fixé des cibles sur la base des scopes et des catégories d'émissions, en tenant compte des cadres existants et des références sectorielles, ainsi que de ses capacités techniques et de la faisabilité de mesures envisagées. Les cibles de réduction sont exprimées en pourcentage par rapport aux émissions de 2017, qui a été choisie comme année de référence, car elle est considérée comme représentative, aucun événement exceptionnel lié à l'activité ou au climat n'ayant influencé de manière significative les émissions de GES au cours de cette année-là. Il s'agit donc d'une référence fiable pour mesurer les progrès et l'atteinte des cibles du Groupe d'ici 2030. De plus, le premier plan Act for Good est postérieur à 2017, permettant ainsi à Klépierre de mesurer efficacement l'impact de son action. L'année de référence reste la même, mais les données sous-jacentes et les hypothèses de calcul ont été mises à jour pour garantir une méthodologie plus précise et plus solide. Cela permet de refléter les changements dans la surface quantifiée du portefeuille, qui peut évoluer dans le temps (par exemple en raison de changements dans les enseignes). Par conséquent, bien que le dénominateur utilisé dans les calculs puisse changer, la méthodologie appliquée reste cohérente et l'intensité du portefeuille reste comparable dans le temps à son intensité actuelle.

Inventaire des émissions de GES

Le Groupe tient à jour un inventaire exhaustif des GES qui lui offre une vision claire de l'ensemble des variations par rapport à l'année de référence et met en lumière les axes d'amélioration. Il est mis en place par le biais d'un examen approfondi visant à identifier les sources d'émissions de GES dans l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur. Le Groupe déclare l'intégralité de ses données relatives aux scopes 1 & 2 et mesure 7 des 15 catégories d'émissions du scope 3 identifiées dans la norme relative à la chaîne de valeur publiée par le GHG Protocol (voir section « Émissions absolues de GES des scopes 1, 2 & 3 » pour obtenir la liste complète des catégories d'émissions). Cela couvre les émissions liées à l'énergie consommée dans les parties communes et par les enseignes, aux déchets, aux biens d'investissement, aux achats de biens et services, aux voyages d'affaires et aux déplacements domicile-travail des salariés.

En 2025, les émissions totales de GES de Klépierre (*market-based*) se décomposent comme suit :

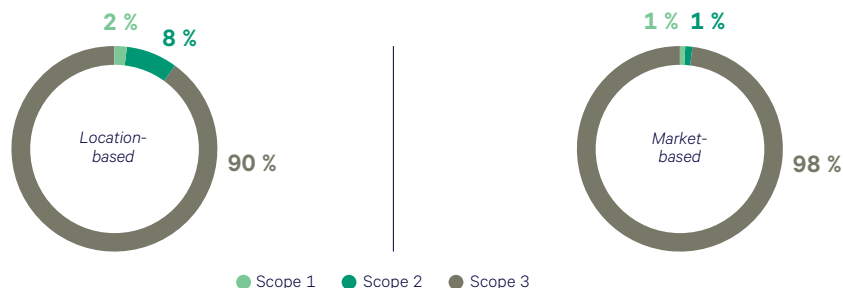
- Scope 1 : 6 577 tCO₂e ;
- Scope 2 : 3 016 tCO₂e ;
- Scope 3 : 397 201 tCO₂e.

Pour en savoir plus, voir section « Émissions absolues de GES des scopes 1, 2 & 3 ».

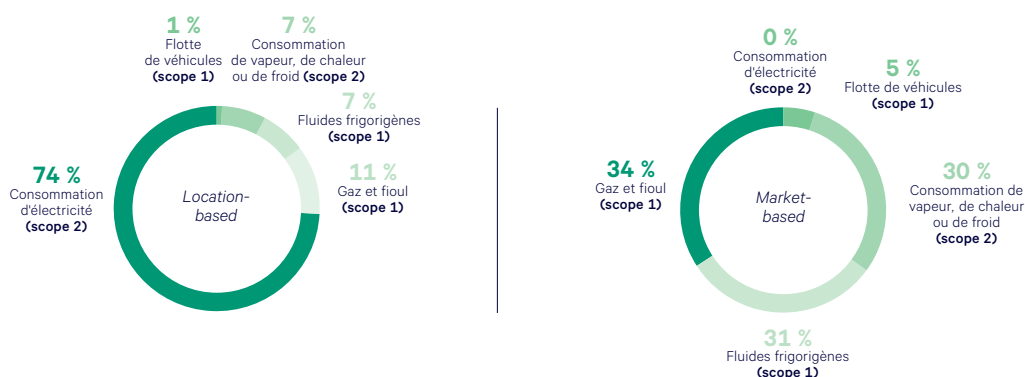
Le graphique ci-dessous présente la répartition des émissions de GES générées par Klépierre dans l'ensemble de ses activités, calculées selon la méthode *location-based* et conformément aux exigences du GHG Protocol.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES DE 2025 PAR SCOPE ET PAR CATÉGORIE

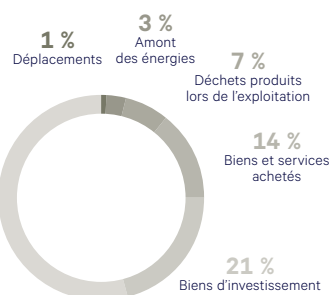
SCOPES 1, 2 & 3 - RÉPARTITION PAR CATÉGORIE



SCOPES 1 & 2 - RÉPARTITION PAR CATÉGORIE



SCOPE 3 - RÉPARTITION PAR CATÉGORIE



* Les biens d'investissement incluent les biens d'investissement de construction.

Réductions d'émissions de GES réalisées et attendues

Klépierre évalue ses performances tous les trimestres selon un processus rigoureux portant sur les données énergétiques, et compare l'attendu au réalisé afin d'identifier des pistes d'amélioration et d'assurer l'atteinte de ses cibles.

- Le Groupe a dépassé sa cible de décarbonation (scopes 1 & 2, validé par la SBTi) dès 2022, avec huit ans d'avance sur l'échéance fixée. Entre 2017 et 2025, le Groupe a réduit de 87 % l'intensité totale de ses émissions des scopes 1 & 2 (*market-based*), lesquelles s'élèvent désormais à 2,8 kgCO₂e/m². Par ailleurs, en 2025, le Groupe est parvenu à diminuer de 6 % l'intensité de ses émissions des scopes 1 & 2 par rapport à 2024 (périmètre courant, *market-based*). Ces progrès significatifs sont principalement attribuables aux réductions continues de la consommation d'énergie dans l'ensemble du portefeuille, soutenues par des initiatives ciblées en matière d'efficacité énergétique et par l'augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe. La baisse des émissions du scope 1 reflète aussi bien les améliorations opérationnelles

que les facteurs d'émission plus favorables, en particulier pour le biogaz. Les émissions du scope 2 ont également bénéficié des efforts continus du Groupe en matière d'efficacité énergétique et de l'achat d'électricité renouvelable. Parallèlement, par rapport à 2017, les émissions du scope 3 ont diminué, principalement en raison de la baisse de la consommation d'énergie par les enseignes, soutenue par des processus améliorés d'engagement et de collecte de données.

Les efforts du Groupe ont également permis d'obtenir des résultats substantiels pour les émissions absolues du scope 3, avec une diminution de 45 % entre 2017 et 2025. En outre, sur la même période, Klépierre a réussi à faire baisser de 36 % les émissions liées au transport des visiteurs. Cette diminution résulte principalement de la réduction de la consommation des enseignes, rendue possible par des initiatives telles que les campagnes de sensibilisation menées dans le cadre du programme « Retailer BOOST », les engagements contractuels du Green Pact et l'amélioration du suivi de la consommation grâce à l'installation de compteurs divisionnaires.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES (valeur absolue, tCO₂e), PÉRIMÈTRE COURANT ^(a)

Catégorie	2017 – Émissions de l'année de référence	2024	2025	Variation en % par rapport à l'année de référence (2017)	Variation en % 2025/2024
Scope 1 (location-based)	19 623	8 119	8 292	- 58 %	2 %
Scope 1 (market-based)	19 623	7 075	6 577	- 66 %	- 7 %
Scope 2 (location-based)	93 950	41 818	35 970	- 62 %	- 14 %
Scope 2 (market-based)	65 637	3 469	3 016	- 95 %	- 13 %
Scope 3	719 025	367 516	397 201	- 45 %	8 %
TOTAL GROUPE (location-based)	832 598	417 453	441 463	- 47 %	6 %
TOTAL GROUPE (market-based) ^(b)	804 285	378 060	406 794	- 49 %	8 %

(a) L'année prise pour référence est 2017, et le transport des visiteurs n'est pas inclus dans les émissions du scope 3.

(b) Le total market-based est calculé en utilisant l'approche spécifique à l'entreprise.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES (intensité, kgCO₂e/m²), PÉRIMÈTRE COURANT ^(a)

Catégorie	2017 – Émissions de l'année de référence	2024	2025	Variation en % par rapport à l'année de référence (2017)	Variation en % 2025/2024
Scope 1 (location-based)	4,8	2,4	2,4	- 50 %	2 %
Scope 1 (market-based)	4,8	2,1	1,9	- 60 %	- 7 %
Scope 2 (location-based)	23,0	12,1	10,5	- 54 %	- 13 %
Scope 2 (market-based)	16,1	0,9	0,9	- 95 %	- 4 %
Scopes 1 & 2 (market-based)	20,9	3,0	2,8	- 87 %	- 6 %
Scope 3	121,6	70,4	74,7	- 39 %	6 %
TOTAL GROUPE (location-based)	140,8	80,0	83,1	- 41 %	4 %
TOTAL GROUPE (market-based) ^(b)	136,0	72,4	76,6	- 44 %	6 %

(a) L'année prise pour référence est 2017, et le transport des visiteurs n'est pas inclus dans les émissions du scope 3. L'intensité des scopes 1 & 2 est calculée à partir de la surface des parties communes et desservies, tandis que celle du scope 3 l'est à partir de la surface totale. Les données sont exprimées en kgCO₂e pour en faciliter la lecture.

(b) Le total market-based est calculé en utilisant l'approche spécifique à l'entreprise.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES (valeur absolue, tCO₂e), PÉRIMÈTRE CONSTANT

Catégorie	2024	2025	Variation absolue des GES (2025/2024)	Variation en % 2025/2024
Scope 1 (location-based)	7 296	7 719	423	6 %
Scope 1 (market-based)	6 356	6 360	4	0 %
Scope 2 (location-based)	39 551	33 634	- 5 917	- 15 %
Scope 2 (market-based)	3 032	3 016	-16	0 %
Scope 3	351 799	386 807	35 008	10 %
TOTAL GROUPE (location-based)	398 646	428 160	29 514	7 %
TOTAL GROUPE (market-based) ^(a)	361 187	396 183	34 996	10 %

(a) Le total market-based est calculé en utilisant l'approche spécifique à l'entreprise.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES (intensité, kgCO₂e/m²), PÉRIMÈTRE CONSTANT

Catégorie	2024	2025	Variation de l'intensité des GES 2025/2024	Variation en % 2025/2024
Scope 1 (location-based)	2,3	2,4	0,1	6 %
Scope 1 (market-based)	1,9	2,0	0,0	1 %
Scope 2 (location-based)	12,1	10,4	-1,7	-14 %
Scope 2 (market-based)	0,9	0,9	0,0	0 %
Scope 3	70,2	75,9	5,7	8 %
TOTAL GROUPE (location-based)	79,5	84,0	4,4	6 %
TOTAL GROUPE (market-based) ^(a)	72,0	77,7	5,7	8 %

(a) Le total market-based est calculé en utilisant l'approche spécifique à l'entreprise.

Le paysage des émissions entre 2024 et 2025 présente des évolutions contrastées selon les scopes. Les émissions du scope 1 ont diminué de 7 % (*market-based*, à périmètre courant), principalement grâce à une plus grande utilisation du biogaz au lieu du gaz naturel dont les facteurs d'émission sont plus favorables. En outre, les émissions du scope 2 (*market-based*) ont diminué de 13 % (à périmètre courant) en raison de la baisse de la consommation de chauffage et de climatisation. Les émissions du scope 3 ont toutefois augmenté en raison d'une amélioration de la précision dans la mesure de la consommation d'énergie des enseignes, ainsi que de la livraison de projets majeurs de rénovation de centres commerciaux.

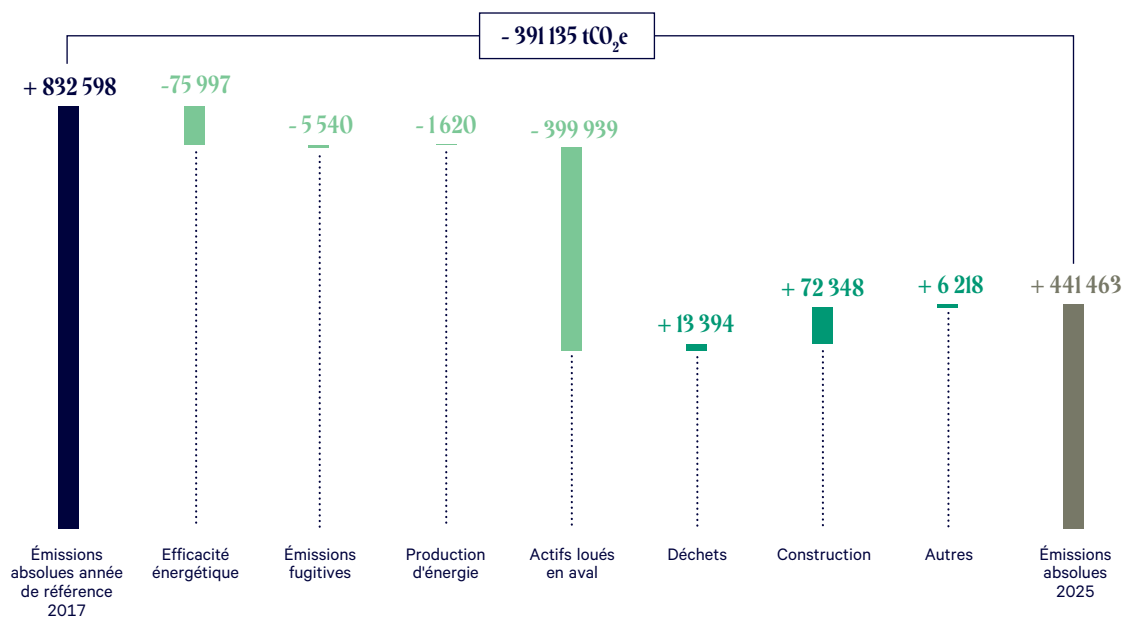
La performance en termes d'intensité des émissions des scopes 1 & 2 suit les tendances générales observées pour ces scopes :

- Au total, le Groupe a réduit ses émissions des scopes 1, 2 & 3 (*location-based*) de 391 135 tCO₂e entre 2017 et 2025. Cette réduction peut s'expliquer par les leviers de décarbonation suivants et les réductions associées :

- - 75 997 tCO₂e (mesures d'efficacité énergétique),
- - 5 540 tCO₂e (mesures de réduction des émissions fugitives),
- - 1 620 tCO₂e (mesures de production d'énergie),
- - 399 939 tCO₂e (mesures concernant les actifs loués en aval),
- + 13 934 tCO₂e (mesures de réduction des déchets) ;
- + 72 348 tCO₂e (mesures de construction) ;
- + 6 218 tCO₂e (autres mesures).

La réduction significative des émissions liées aux mesures concernant les actifs loués en aval s'explique par des changements de méthodologie et des nouveaux calculs. De même, malgré une réduction globale du tonnage des déchets, l'augmentation des émissions associée aux efforts de réduction des déchets est due à des facteurs d'émission moins favorables. L'augmentation des émissions liée à la construction s'explique par la livraison de plusieurs projets de rénovation, faisant de cette année une année exceptionnelle pour le Groupe.

VARIATIONS DES ÉMISSIONS PAR CATÉGORIE ENTRE 2017 ET 2025 SUR LES SCOPES 1, 2 & 3



Énergie

Politiques en matière énergétique ^(E1-2)

Efficacité énergétique

Pour soutenir ses objectifs d'atténuation du changement climatique et faire face aux risques et opportunités liés à l'énergie, la stratégie de réduction de la consommation d'énergie de Klépierre permet d'améliorer l'efficacité énergétique de l'ensemble de son portefeuille. Cette démarche s'applique non seulement aux propres activités du Groupe, mais aussi à celles de ses enseignes, qui se voient incitées à réduire leur consommation d'énergie. La stratégie du Groupe, à la pointe des pratiques du secteur, combine suivi, analyse approfondie de la performance énergétique des centres commerciaux, partage des meilleures pratiques et investissements stratégiques dans des équipements moins énergivores.

Tout au long de l'année 2025, une série de normes et de lignes directrices techniques ont été élaborées, intégrant systématiquement des enjeux d'empreinte carbone et d'efficacité énergétique, ou répondant aux deux objectifs simultanément. Les normes les plus importantes sont celles relatives aux films solaires, aux systèmes d'étanchéité, aux systèmes CVC, aux BACS, aux réglementations sur les gaz fluorés et aux panneaux solaires. Chacune d'entre elles a été conçue en mettant l'accent sur la mise en œuvre correcte du système et sur le fonctionnement efficace et durable de toutes les technologies associées.

Déploiement des énergies renouvelables

Une composante majeure de la stratégie bas carbone de Klépierre consiste à augmenter la part de la consommation d'énergie provenant de sources renouvelables, tant en ce qui concerne l'énergie que le Groupe achète que celle qu'il produit sur site. Le déploiement de capacités de production d'énergie renouvelable sur site représente une occasion précieuse pour le Groupe d'améliorer la qualité de son approvisionnement en énergie ainsi que sa résilience, en réduisant l'exposition de ses actifs aux réseaux nationaux, à la volatilité des prix et à l'insuffisance de l'offre. Le Groupe utilise principalement des certificats de garantie d'origine (GO), qui prouvent qu'une quantité d'énergie a été produite à partir de sources d'énergie renouvelable et injectée dans le réseau électrique. Le Groupe étudie actuellement la possibilité de conclure un contrat d'achat d'électricité renouvelable à long terme pour couvrir ses besoins en électricité. En Allemagne, un contrat d'achat d'électricité à court terme a été signé afin d'étudier ce dispositif et de confirmer son adéquation avec les ambitions stratégiques de Klépierre.

Actions dans le domaine de l'énergie ^(E1-3)

Gestion de l'énergie et engagement

Des équipes techniques suivent la consommation de chaque centre à l'aide d'un système de gestion de l'énergie. Fin 2025, ce dispositif couvrirait 79 % du portefeuille du Groupe. Ces équipes s'appuient par ailleurs sur des systèmes de gestion technique des bâtiments dans l'ensemble des centres commerciaux afin d'assurer la gestion technique des sites. Les réunions semestrielles Act4Good® et les webinaires mensuels sur l'ingénierie favorisent une culture de l'optimisation de la gestion de l'énergie et de la concurrence positive. À ces occasions, les directeurs territoires et de fonctions, les directeurs de centres et les responsables techniques font le point sur leur performance énergétique, la comparent aux objectifs locaux et régionaux et réaffirment leur responsabilité à cet égard.

Chaque centre partage ses initiatives en matière de réduction de la consommation d'énergie, ses expériences pratiques et ses propositions d'innovation. Le Groupe centralise et partage les meilleures pratiques par le biais de lignes directrices de référence dans une logique de montée en compétence continue. Le Groupe poursuit la mise en œuvre de sa feuille de route en matière d'efficacité énergétique, qui détaille progressivement toutes les mesures de réduction de la consommation d'énergie jusqu'en 2030, et il effectue des essais pilotes sur certains sites avant un déploiement global. Les résultats positifs sont ensuite intégrés pour affiner et optimiser le processus de développement.

En 2025, Klépierre a déployé sa stratégie BACS à travers l'ensemble de son portefeuille en finalisant la classification de tous les systèmes BACS et en mettant en place des améliorations visant à renforcer le contrôle de l'énergie et l'efficacité opérationnelle. Le Groupe a investi dans l'amélioration du système BACS, avec notamment l'introduction de compteurs divisionnaires pour la collecte de données granulaires et l'amélioration de la prise de décision. En conséquence, quatre sites ont atteint la classe A et 11 ont atteint la classe B, ce qui constitue une base solide pour le cycle de mise en œuvre de 2026.

À la suite d'une évaluation tierce de la conformité des BACS à la réglementation européenne en 2024, Klépierre a élaboré un plan d'action visant à éliminer progressivement les systèmes non efficaces

(BACS notés D), réduisant ainsi le nombre d'actifs notés D de 55 en 2024 à 34 en 2025. Ces efforts sont complétés par le Plan de sobriété du Groupe de 2023, qui a normalisé les réglages de température des systèmes CVC, et par sa participation au championnat d'économies d'énergie 2025 (CUBE), où plusieurs centres français ont démontré des réductions significatives de leur consommation d'énergie.

Pilotage énergétique

Grâce à la plateforme Deepki, les centres contrôlent et rendent compte des données mensuelles de consommation d'énergie au niveau du centre, du pays, du territoire et du portefeuille. Les variations climatiques sont analysées selon des facteurs externes (effet climat) et des enjeux de performance internes, puis comparées à travers les centres qui présentent des variables similaires (densité des enseignes, surface, etc.). Le Groupe identifie les actifs les plus performants et les moins performants, et cible ensuite ses actions en matière de gestion de l'énergie, notamment grâce à son programme BOOST et à sa stratégie d'amélioration des BACS.

Pilotage de l'efficacité énergétique avec le programme BOOST

Le programme BOOST a pour objet d'améliorer l'efficacité énergétique du portefeuille de Klépierre. Dans ce cadre, des consultants experts et les équipes locales procèdent à une évaluation complète de l'actif sur deux jours. Ils élaborent ensuite des plans d'action personnalisés, assortis de cibles de performance. Ces plans sont élaborés en collaboration avec les équipes des centres et font l'objet d'examens mensuels et trimestriels afin de suivre les progrès réalisés et d'identifier d'autres possibilités d'optimisation.

Le programme BOOST aide les centres commerciaux à identifier des axes d'amélioration en matière d'économie d'énergie et à mettre en œuvre des solutions pratiques au moyen de ressources existantes, en s'appuyant sur l'expertise de leurs équipes dans la gestion de systèmes de bâtiments complexes. Cette approche structurée continue de produire des résultats mesurables en matière de réduction de la consommation et de maintien d'une performance énergétique solide.

Le programme BOOST est renforcé par les initiatives CoBOOST et AutoBOOST. L'initiative CoBOOST vise à maximiser l'efficacité en combinant les efforts de plusieurs centres. En réunissant deux ou trois centres commerciaux pour une analyse conjointe de leur performance énergétique pendant deux jours, CoBOOST permet le partage des meilleures pratiques et d'idées innovantes entre les responsables techniques des différents centres. Cette approche collaborative permet non seulement de gagner du temps, mais aussi de favoriser une culture d'échange de connaissances et d'apprentissage mutuel. Les responsables techniques peuvent mettre en place les stratégies efficaces observées dans d'autres centres, ce qui serait difficile à réaliser sans ces visites entre centres.

L'initiative AutoBOOST améliore la flexibilité et la fréquence du programme BOOST en permettant son organisation tout au long de l'année sans nécessiter le soutien direct de l'équipe centrale du Groupe (territoire ou pays). AutoBOOST permet donc aux équipes locales de prendre la main sur l'amélioration de leurs performances. Cette décentralisation facilite des évaluations plus fréquentes et la mise en œuvre de plans d'action, ce qui permet de maintenir un cycle d'amélioration continue.

En 2025, plus de 50 initiatives BOOST en matière d'énergie ont été réalisées dans l'ensemble du portefeuille. Une réduction moyenne de la consommation d'énergie de 10 % a été observée pour les centres commerciaux ayant participé au programme BOOST pour la première fois ou ceux y ayant à nouveau pris part après un certain laps de temps. Les centres ayant déjà suivi le programme ont maintenu des niveaux d'intensité énergétique stables, mais ils nécessitent désormais des investissements opérationnels ciblés pour continuer à progresser.

En 2025, les initiatives BOOST ont été menées sous différents formats :

- des initiatives BOOST en matière d'énergie ont été menées dans 12 centres commerciaux dont la consommation d'énergie avait augmenté d'environ 10 % pendant l'hiver. Après la mise en œuvre, la croissance de la consommation a été contenue à seulement 2 % ;
- les initiatives CoBOOST visent à maximiser l'efficacité en combinant les efforts de plusieurs centres. En réunissant deux ou trois centres commerciaux pour une analyse conjointe de leur performance énergétique pendant deux jours, CoBOOST permet le partage des meilleures pratiques et d'idées innovantes entre les responsables techniques des différents centres. Cette approche collaborative permet non seulement de gagner du temps, mais aussi de favoriser une culture d'échange de connaissances et d'apprentissage mutuel. Les responsables techniques peuvent mettre en place les stratégies efficaces observées dans d'autres centres, ce qui serait difficile à réaliser sans ces visites entre centres. En 2025, des initiatives CoBOOST ont été menées dans 11 centres commerciaux, permettant de réduire la consommation d'énergie de 3 % ;
- les initiatives AutoBOOST améliorent la flexibilité et la fréquence du programme BOOST. En permettant d'organiser cette pratique tout au long de l'année sans soutien direct de l'équipe centrale du Groupe (territoire ou pays), AutoBOOST permet aux équipes locales de prendre en charge l'amélioration de leurs performances. Cette décentralisation facilite des évaluations plus fréquentes et la mise en œuvre de plans d'action, ce qui permet de maintenir un cycle d'amélioration continue. En 2025, des initiatives AutoBOOST ont été mises en place dans 10 centres commerciaux et ont permis de réduire la consommation de 4 %.

Le programme BOOST reste une pierre angulaire de la stratégie de gestion de l'énergie du Groupe dans la mesure où il fournit une méthode structurée pour évaluer, agir et mesurer les améliorations de manière cohérente dans tous les territoires.

Investissements opérationnels

Dès lors que les centres ont mis en œuvre l'ensemble des mesures opérationnelles identifiées, le Groupe investit dans la modernisation des équipements techniques tels que les composants CVC, l'éclairage LED, les tours de refroidissement adiabatiques, les ventilateurs de déstratification, les films de contrôle solaire et les peintures réfléchissantes (voir section sur le Plan de transition pour obtenir des informations sur les dépenses d'investissement associées à ces mesures). Les activités d'économie d'énergie du Groupe ayant désormais atteint leur maximum tout en maintenant le confort des visiteurs, ces investissements en capital représentent une composante de plus en plus importante de sa stratégie d'efficacité énergétique. Le Groupe privilégie les solutions basées sur les conditions locales, en mettant l'accent sur l'isolation et la ventilation afin de réduire les besoins en énergie pour le chauffage et la climatisation.

Le Groupe a poursuivi le déploiement de son programme de développement de solutions d'IA appliquées aux systèmes CVC à travers cinq solutions différentes déployées en France, en Italie, en Allemagne, en Suède et en Espagne. Ces initiatives, toutes à des stades de maturité différents, permettent de comparer les technologies et les performances entre les territoires. Des projets pilotes impliquant le remplacement des pompes de recirculation CVC sur quatre sites supplémentaires, combinés à l'expérience acquise lors des mises en œuvre achevées en 2024, permettent de structurer des campagnes de validation plus efficaces.

Dans le cadre des efforts de décarbonation du Groupe, plusieurs études ont été menées pour évaluer le remplacement des chaudières à combustion par des technologies plus efficaces. Ce travail a permis à Klépierre de valider les projets dont l'exécution est prévue en 2026 et de mieux comprendre les impacts et les opportunités d'amélioration des solutions retenues. Cela concerne notamment un projet géothermique en France et deux projets de pompes à chaleur en Italie et au Portugal.

Énergies renouvelables

L'augmentation de la part d'énergie renouvelable dans l'énergie achetée, produite et consommée par Klépierre est une étape majeure du Plan de transition climatique du Groupe pour l'atténuation, tant en ce qui concerne l'énergie achetée que celle produite sur site. Concernant l'autoproduction d'énergie renouvelable, Klépierre installe principalement des panneaux solaires, avec une moyenne de quatre nouveaux systèmes photovoltaïques par an.

En 2025, trois nouveaux projets de panneaux solaires ont été achevés en Italie à Porta di Roma, Assago et Le Velle Millenium, représentant un investissement de 3 millions d'euros. La production initiale d'énergie a commencé à Assago en octobre 2024, la mise en service des deux autres sites étant prévue pour décembre 2025. Ces installations augmenteront de manière significative la capacité installée du Groupe. En outre, le système photovoltaïque du centre de Campanie, mis en service en novembre 2024, a continué à produire tout au long de l'année 2025.

Consommation d'énergie des enseignes

Le Groupe continue de renforcer l'engagement des enseignes en matière d'initiatives d'efficacité énergétique dans ses centres commerciaux afin de réduire les émissions. L'approche de Klépierre vise à améliorer sa compréhension de la consommation des enseignes en s'appuyant sur différentes solutions techniques adaptées à la situation locale, tout en travaillant en étroite collaboration avec les enseignes. Une analyse de cette approche est présentée à la section « Énergie ».

En outre, le *Green Pact*, intégré à l'ensemble des baux commerciaux nouveaux ou renouvelés, encourage les enseignes à adopter des équipements efficaces, tels que l'éclairage LED, et à souscrire des contrats d'électricité verte afin de réduire les émissions indirectes liées à leurs activités.

L'alignement sur les trajectoires climatiques et les cadres réglementaires est une priorité à la fois pour Klépierre et pour nombre de ses enseignes, qui ont développé leurs propres trajectoires de décarbonation validées par la SBTi, favorisant la convergence des objectifs climatiques dans l'ensemble du portefeuille. En parallèle, les directives européennes sur l'efficacité énergétique et les réglementations locales dans les pays où le Groupe opère poussent à une amélioration continue de l'intensité énergétique des espaces occupés.

Cibles en matière énergétique ^(E1-4, E1-5) Consommation d'énergie du portefeuille

Réduction de la consommation d'énergie attribuable aux actifs et efficacité énergétique moyenne du portefeuille de 70 kWh/m² d'ici 2030

Le Groupe s'est fixé une cible de performance absolue pour l'ensemble de son portefeuille, laissant ainsi de côté l'objectif d'une réduction en pourcentage. Cet objectif de performance absolue met l'accent sur la tendance plutôt que sur la performance intrinsèque des actifs portée par l'excellence opérationnelle. La cible de 70 kWh/m² correspond à l'estimation optimale pour la consommation d'énergie d'un centre commercial, combinant performance élevée et confort des visiteurs. L'efficacité énergétique moyenne du portefeuille s'entend comme le rapport entre la consommation totale d'énergie dans les parties communes et desservies et la surface des parties communes et desservies. Pour suivre les progrès réalisés, des paliers intermédiaires annuels sont définis. En 2025, le Groupe a atteint une intensité annuelle de 74,6 kWh/m² pour l'ensemble de son portefeuille.

Énergies renouvelables

Installation d'unités de production d'énergie renouvelable dans les 40 principaux centres commerciaux de Klépierre, en visant jusqu'à 30 % d'autoproduction sur ces sites d'ici 2030

Bien que les lignes directrices soient en cours de finalisation, cette cible vise à accroître la production d'énergie renouvelable localement pour atteindre jusqu'à 30 % de l'énergie totale consommée dans les parties communes et desservies de ses 40 principaux centres commerciaux d'ici 2030. Klépierre dispose d'une base solide pour améliorer ses performances dans la mesure où 15 de ces 40 centres commerciaux sont déjà équipés de dispositifs photovoltaïques sur leurs toitures. L'installation du système photovoltaïque du centre de Campanie, d'une capacité de 718 kWc, a permis au Groupe de porter sa capacité installée totale à 7 236 kWc en 2025.

Maintien d'un approvisionnement exclusif en électricité d'origine renouvelable et augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique d'ici 2030

Klépierre a maintenu une électricité 100 % renouvelable dans les parties communes et desservies (vérifiée par des garanties d'origine), tout en portant à 100 % la part de gaz d'origine renouvelable pour les actifs français en 2025.

Consommation d'énergie des enseignes

Accompagnement des enseignes dans la réduction de 20 % en moyenne de leur consommation d'énergie d'ici 2030

La réduction de la consommation énergétique des enseignes – incluant l'électricité et les réseaux de boucle d'eau en kWh, mais excluant le gaz naturel – est calculée comme l'évolution en pourcentage de leur intensité énergétique en 2030 par rapport à une année de référence qui sera définie en 2026. Au cours de la période 2023-2026, le Groupe met en œuvre des processus opérationnels visant à collecter les données de consommation des enseignes dans l'ensemble des zones géographiques. L'intensité énergétique des enseignes s'entend pour sa part comme le rapport entre leur consommation totale d'énergie et la surface commerciale utile (SCU). L'objectif de 20 % sera évalué à l'échelle du Groupe, ce qui signifie que des différences entre les enseignes et les centres sont possibles.

Secteurs à fort impact climatique

Les activités du Groupe et les recettes qu'elles génèrent relèvent entièrement de secteurs à fort impact climatique. En effet, Klépierre opère dans le secteur M68 (Activités immobilières), classé comme un secteur à fort impact climatique selon le règlement (UE) 2023/137.

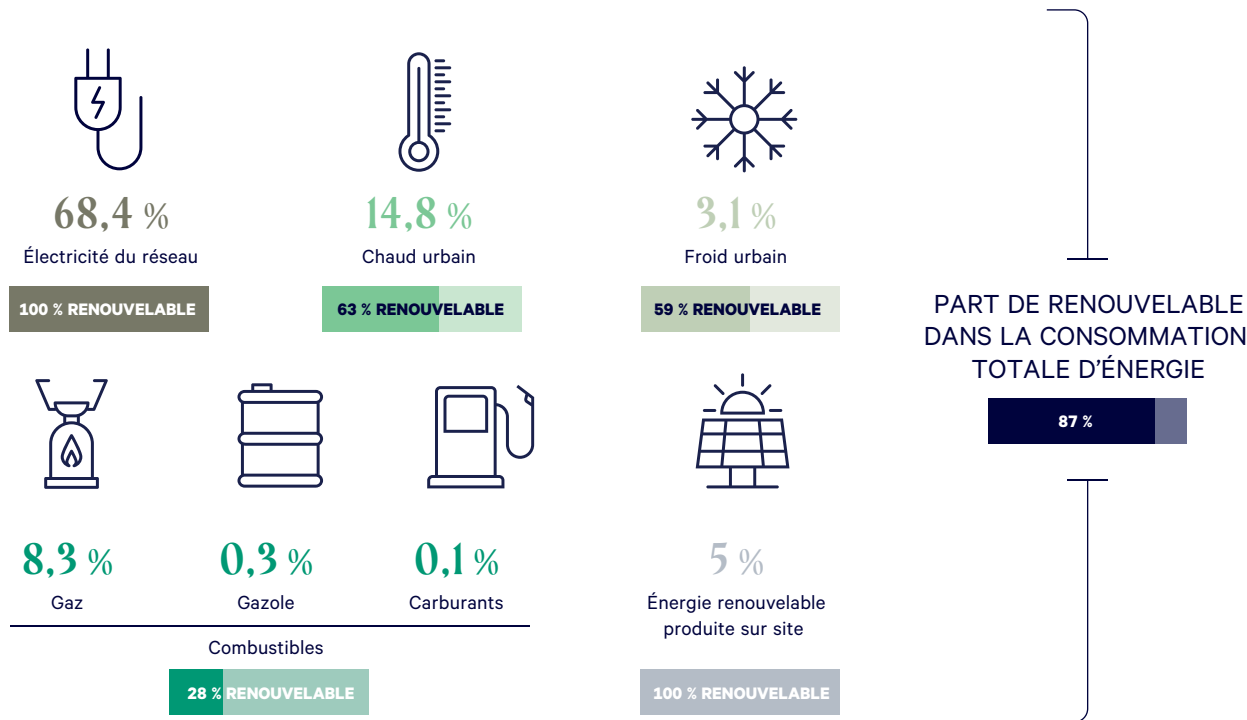
5

MIX ÉNERGÉTIQUE ^(en MWh), À PÉRIMÈTRE CONSTANT

Type d'énergie	Consommation (en MWh)	Consommation de combustibles		Consommation d'énergie de sources nucléaires		Consommation d'énergie achetée ou acquise d'origine renouvelable		Consommation d'énergie renouvelable autoproduite	
		Pourcentage de la consommation totale	Pourcentage de combustibles d'origine fossile	Pourcentage d'énergie d'origine nucléaire	Pourcentage d'énergie d'origine nucléaire	Pourcentage d'énergie achetée ou acquise d'origine renouvelable	Pourcentage d'énergie achetée ou acquise d'origine renouvelable	Pourcentage d'énergie renouvelable autoproduite	Pourcentage d'énergie achetée ou acquise d'origine renouvelable
Électricité	148 563	71,8 %	0	0	0 %	141 706	68,4 %	6 857	3,3 %
Chaud urbain	30 582	14,8 %	11 300	0	0 %	19 282	9,3 %	0	0 %
Froid urbain	6 469	3,1 %	2 675	0	0 %	3 794	1,8 %	0	0 %
Gaz naturel	17 210	8,3 %	12 240	0	0 %	4 970	2,4 %	0	0 %
Géothermie	3 387	1,6 %	0	0	0 %	0	0 %	3 387	1,6 %
Fioul domestique	127	0,1 %	127	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Gazole	711	0,3 %	711	0	0 %	0	0 %	0	0 %
TOTAL	207 050	100 %	27 053	0	0 %	169 752	82,0 %	10 244	5 %

En 2025, le Groupe a augmenté sa part d'énergie renouvelable de près de 4,5 % à périmètre constant. Cette amélioration est principalement due à une augmentation significative du recours au biogaz (+ 31 %), au chauffage urbain (+ 7 %) et au froid urbain (+ 5 %) au sein du mix énergétique. Les centres ont globalement consommé plus de gaz

en 2025, en conséquence d'un hiver plus froid, même si les centres français ont acheté plus massivement du biogaz. L'amélioration de la part des énergies renouvelables dans l'approvisionnement en chaud et froid urbains a également contribué à l'augmentation de la part des énergies renouvelables du Groupe.



INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE TOTALE DES BÂTIMENTS (périmètre courant, en kWh/m²/an)

Territoire	2013	2024	2025
France-Belgique	134	67,1	69,0
NOWCE	149	68,2	65,6
Scandinavie	111	78,7	75,5
Sud de l'Europe	146	86,7	86,8
TOTAL	132	74,8	74,6

En 2025, Klépierre a enregistré une baisse de 0,4 % de l'intensité énergétique de l'ensemble du Groupe, atteignant 74,6 kWh/m². Cette baisse s'explique par les bonnes performances de toutes les équipes, dans un contexte marqué par un hiver plus froid, ayant entraîné une hausse importante de la consommation d'énergie sur la période. En réponse à ces impacts exceptionnels liés aux conditions hivernales, une série de mesures ciblées ont été mises en place pour atténuer les effets et stabiliser les performances. En France et en Belgique, l'intensité énergétique a atteint 69,0 kWh/m², soit une augmentation de 2,2 %, malgré une réduction de 9 % de la consommation totale. Cela reflète l'effet de cet hiver plus froid, partiellement compensé au cours de l'été, mais pas suffisamment pour permettre une reprise complète. En outre, l'affinement du calcul des surfaces dans le cadre du Décret tertiaire a permis de réduire de 4 % les surfaces communes et desservies, ce qui a eu une incidence sur les indicateurs d'intensité. L'intensité énergétique est restée stable dans le sud de l'Europe (0,1 %), les améliorations opérationnelles de l'été ayant compensé les pressions hivernales. Cette évolution a été favorisée par la déconnexion de certaines

enseignes des réseaux en boucle, ce qui a permis de réduire de 2 % les surfaces communes et desservies. La Scandinavie a connu une baisse de 4,1 % de son intensité énergétique, en grande partie grâce à des conditions météorologiques plus clémentes et à l'amélioration des pratiques de gestion des bâtiments. La réduction de 3,8 % dans le territoire NOWCE (Pays-Bas, Turquie, République tchèque, Pologne et Allemagne) est principalement liée à la baisse de la consommation d'énergie en Allemagne (réalisée grâce à des tests de gestion des systèmes CVC basés sur l'IA) et en Pologne, en raison de conditions météorologiques plus favorables et à des investissements dans des améliorations de l'efficacité énergétique. Les niveaux de consommation dans les autres pays sont restés stables. En réponse à ces évolutions, Klépierre a mis en œuvre des mesures ciblées pour stabiliser la performance. Le Groupe reste engagé dans la réalisation de ses cibles de réduction d'énergie à long terme en surveillant et en adaptant continuellement son approche en fonction des attentes réglementaires et des réalités opérationnelles.

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE TOTALE DES BÂTIMENTS (périmètre constant, kWh/m²/an)

Territoire	2024	2025	Variation 2025/2024
France-Belgique	67,5	69,0	+ 2,2 %
NOWCE	66,4	65,8	- 1,2 %
Scandinavie	80,1	75,5	- 5,7 %
Sud de l'Europe	92,7	86,8	- 6,4 %
TOTAL	77,0	74,6	- 3,2 %

Une fois le périmètre de reporting régularisé pour refléter l'intégration des nouveaux centres, l'effort substantiel entrepris pour atteindre la cible de réduction du Groupe apparaît clairement, même face aux défis posés par un hiver plus froid en France-Belgique et sur le territoire NOWCE. Ce contexte met en évidence la résilience et l'efficacité des initiatives de gestion énergétique du Groupe, qui ont continué à progresser vers les objectifs d'efficacité malgré des conditions météorologiques défavorables et l'évolution de la composition du portefeuille.

En 2025, les variations saisonnières et les améliorations de la composition de l'offre ont eu un impact sur la répartition des énergies

renouvelables du Groupe. Un hiver plus froid a entraîné une augmentation de 2 % de l'utilisation du chauffage urbain dans l'ensemble du portefeuille, la demande de chauffage ayant augmenté de manière significative. En revanche, le printemps et l'été ont permis au Groupe de réaliser des baisses notables de consommation d'énergie, la consommation d'électricité (provenant entièrement d'énergies renouvelables) ayant diminué de 5 % et la consommation de froid urbain ayant chuté de 28 %. L'évolution observée à périmètre constant s'explique principalement par l'amélioration de la part des énergies renouvelables dans le mix d'approvisionnement des fournisseurs de chauffage urbain, qui soutient la transition continue du Groupe vers un profil énergétique plus durable.

TOTAL DE L'ÉNERGIE RENOUVELABLE (en MWh), À PÉRIMÈTRE CONSTANT

	Production (en MWh) 2025	Production (en MWh) 2024	Variation 2025/2024
Production d'énergie renouvelable (en MWh)	10 244	7 565	35 %
Production d'énergie non renouvelable (en MWh)	196 805	207 783	- 5 %
TOTAL	207 050	215 348	- 4 %

Grâce aux projets d'implantation de panneaux solaires réalisés ces dernières années, Klépierre exploite à ce jour 14 centrales pleinement fonctionnelles pour une puissance installée totale de 7,3 MWc depuis la mise en service de la centrale de Campanie, en Italie, en 2025. Au cours de l'année, la mise en place d'un système normalisé de

contrôle et de suivi des performances de l'usine a permis d'augmenter la production et d'atteindre un taux d'autoproduction de 20 %. Cela démontre l'engagement continu du Groupe à améliorer ses capacités en matière d'énergie renouvelable et à réduire sa dépendance à l'égard des sources d'énergie externes.

TOTAL DES ÉNERGIES RENOUVELABLES (en MWh), À PÉRIMÈTRE COURANT

	Production (en MWh) 2025	Production (en MWh) 2024	Variation 2025/2024
Production d'énergie renouvelable (en MWh)	10 244	4 343	136 %
Production d'énergie non renouvelable (en MWh)	196 805	197 932	- 1 %
TOTAL	207 050	202 275	2 %

COMBUSTIBLES PROVENANT DE SOURCES RENOUVELABLES (en MWh) ⁽¹⁾, À PÉRIMÈTRE CONSTANT

Type de combustible	Consommation (en MWh) 2025	Consommation (en MWh) 2024	Variation 2025/2024
Biocarburant	6 003	3 867	55 %
Autres	0	0	-
TOTAL	6 003	3 867	55 %

En conséquence de l'hiver froid, la consommation de biogaz a augmenté, notamment en France.

(1) Dont gaz naturel, fioul domestique et gazole.

COMBUSTIBLES PROVENANT DE SOURCES FOSSILES (en MWh)⁽¹⁾, À PÉRIMÈTRE CONSTANT

Type de combustible	Consommation (en MWh) 2025	Consommation (en MWh) 2024	Variation 2025/2024
Charbon et produits à base de charbon	0	0	-
Pétrole brut et produits pétroliers	838	974	- 14 %
Gaz naturel	12 240	11 791	4 %
Autres sources fossiles	0	0	-
TOTAL	13 078	12 765	2,5 %

Un hiver plus froid dans les pays ne disposant pas d'infrastructures de biogaz, tels que l'Espagne et l'Italie, a entraîné en 2025 une hausse de 2,5 % de la consommation d'énergie fossile, liée à une demande accrue de gaz naturel pour le chauffage.

COMBUSTIBLES PROVENANT DE SOURCES FOSSILES (en MWh), À PÉRIMÈTRE COURANT

Type de combustible	Consommation (en MWh) 2025	Consommation (en MWh) 2024	Variation 2025/2024
Charbon et produits à base de charbon	0	0	-
Pétrole brut et produits pétroliers	838	974	- 14 %
Gaz naturel	12 240	13 312	- 8 %
Autres sources fossiles	0	0	-
TOTAL	13 078	14 286	- 8 %

En outre, la cession de centres fonctionnant au gaz naturel (une source d'énergie non renouvelable) a contribué à réduire la dépendance du Groupe aux combustibles fossiles, soulignant l'efficacité de la transition en cours vers un mix énergétique à plus faible teneur en carbone.

L'amélioration de la performance des prestataires de services dans le mix énergétique pour la production des réseaux de chauffage urbain conduit à une plus grande prise de conscience et à un plus grand engagement en faveur de la production d'énergie à partir de sources renouvelables, ce qui se traduit par une diminution globale de 8 % de la consommation de combustibles fossiles en 2025. En outre, l'utilisation du froid urbain a été fortement réduite, et certains sites (notamment Grenoble, en France) ont été déconnectés des réseaux de chauffage urbain au profit d'alternatives plus durables.

Émissions absolues de GES des scopes 1, 2 & 3 (E1-6)

Avant 2023, le périmètre de reporting de Klépierre comprenait uniquement les actifs gérés par le Groupe, qu'ils soient détenus ou non. En 2023, le Groupe a aligné ses périmètres de reporting financier et extra-financier, en ne prenant en compte que les centres consolidés par intégration globale en vertu de la méthode de consolidation extra-financière, c'est-à-dire, de manière générale, les centres dont Klépierre détient plus de 50 % du capital.

À partir de 2024, le Groupe a intégré les périmètres opérationnels et financiers à ses déclarations sur les émissions de GES afin de se conformer aux exigences de la CSRD. La comparabilité des émissions de GES déclarées d'une année sur l'autre n'est pas affectée, car le Groupe publie systématiquement des comparaisons à périmètre constant. En cas de changement méthodologique significatif, Klépierre réévalue les performances passées à la lumière de son approche la plus récente afin d'en garantir la cohérence. Depuis plus de 15 ans, le Groupe diffuse en interne des protocoles de reporting pour ses indicateurs environnementaux qu'il met à jour chaque année. L'objectif de ces protocoles est d'assurer la cohérence et la fiabilité des procédures de reporting de durabilité et des données qualitatives et quantitatives publiées par le Groupe.

Les émissions de GES sont présentées selon les méthodes *location-based* et *market-based*. Dans le premier cas, les facteurs d'émission utilisés dans les calculs sont les facteurs moyens nationaux de la base de données Bilans GES de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), de la base de données de l'AIE (Agence internationale de l'énergie) et de la base de données du DEFRA (Department for Environment, Food & Rural Affairs). Dans le second cas, les facteurs d'émission sont directement récupérés auprès de chacun des fournisseurs d'énergie et de l'Association of Issuing Bodies (AIB).

En 2025, Klépierre a mis à jour son outil de calcul des émissions de carbone afin de les évaluer plus précisément. Les principaux changements méthodologiques ont porté sur la mise à jour des facteurs d'émission énergétiques pour les scopes 1, 2 & 3, et sur l'actualisation des estimations de la consommation des enseignes.

Pour la vente et l'achat d'énergie, Klépierre s'appuie sur des instruments contractuels comme les certificats d'énergie renouvelable (REC), les garanties d'origine et les contrats d'achat d'électricité (PPA) :

- électricité : 96 % des centres ont acheté des garanties d'origine (non groupées). Les 4 % restants ont acquis des certificats d'énergie renouvelable (non groupés) en raison de différences au niveau de la réglementation du pays d'origine (Turquie) ;
- chaud urbain : environ 8 % des centres raccordés au chaud urbain ont acheté un Green Heat Tariff (groupé), tandis que 37,5 % ont acquis des certificats de chaleur renouvelable (non groupés) ;
- froid urbain : 50 % des centres raccordés au froid urbain ont investi dans des certificats de froid renouvelable (non groupés).

(1) Le pétrole brut et les produits pétroliers regroupent le gazole et le fioul domestique ; le gaz naturel désigne le gaz provenant de ressources non renouvelables.

Le Groupe ne publie pas de données pour les catégories d'émissions suivantes :

- Scope 3.4 : Transport et distribution en amont, car ces émissions sont déjà prises en compte dans le scope 3.1 ;
- Scope 3.8 : Actifs loués en amont, car Klépierre n'a pas d'actifs loués ;
- Scope 3.9 : Transport et distribution en aval, car le Groupe ne réalise aucune activité de ce type ;
- Scope 3.10 : Traitement des produits vendus, le Groupe n'ayant pas d'activité de ce type ;
- Scope 3.11 : Utilisation des produits vendus, car cela n'est pas jugé pertinent au regard des activités du Groupe ;
- Scope 3.12 : Traitement de la fin de vie des produits vendus, car les produits de Klépierre, ses bâtiments rénovés, par exemple, sont déjà inclus dans les biens d'investissement ;
- Scope 3.14 : Franchises, car Klépierre n'exploite pas de franchises ; et
- Scope 3.15 : Investissements, car le périmètre ne retient que les actifs sur lesquels Klépierre dispose d'un contrôle financier ou opérationnel.

Klöpierre publie ses émissions de GES du scope 3 en se basant sur la classification du GHG Protocol :

- Scope 3.1 : Biens et services achetés ;
- Scope 3.2 : Biens d'investissement ;
- Scope 3.3 : Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie ;
- Scope 3.5 : Déchets produits lors de l'exploitation ;
- Scope 3.6 : Voyages d'affaires ;
- Scope 3.7 : Déplacements domicile-travail des salariés ;
- Scope 3.13 : Actifs loués en aval.

Le Groupe publie également des données sur le transport des visiteurs, bien que le GHG Protocol ne l'y oblige pas au vu du secteur dans lequel il opère.

ÉMISSIONS ABSOLUES DE GES DES SCOPES 1, 2 & 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES (tCO₂e)^(a)

Scope	Émissions 2025
Scope 1 (<i>location-based</i>)	8 292
Scope 1 (<i>market-based</i>)	6 577
Scope 2 (<i>location-based</i>)	35 970
Scope 2 (<i>market-based</i>)	3 016
Scope 3	397 201
Biens et services achetés	55 083
Biens d'investissement	83 326
Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 & 2) (<i>location-based</i>)	12 640
Transport et distribution en amont	-
Déchets produits lors de l'exploitation	28 696
Voyages d'affaires	1 258
Déplacements domicile-travail des salariés	919
Actifs loués en amont (<i>location-based</i>)	-
Transport et distribution en aval	-
Transformation des produits vendus	-
Utilisation des produits vendus	-
Traitement en fin de vie des produits vendus	-
Actifs loués en aval (<i>location-based</i>)	215 279
Franchises	-
Investissements	-
TOTAL (<i>location-based</i>)	441 463
TOTAL (<i>market-based</i>, spécifique à l'entreprise)	406 794
TOTAL (<i>market-based</i>, comme requis par la CSRD)	408 509

Les émissions biogéniques sont comptabilisées dans les émissions du scope 1 et leur niveau est non significatif.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES (tCO₂e)^(a)

Catégorie	2025	2024	Contrôle financier et opérationnel	Contrôle financier uniquement	Contrôle opérationnel uniquement	Variation 2025/2024
Scope 1 (<i>location-based</i>)	8 292	8 119	6 085	214	1 993	2 %
Scope 1 (<i>market-based</i>)	6 577	7 075	5 142	214	1 221	- 7 %
Scope 2 (<i>location-based</i>)	35 970	41 818	29 355	227	6 388	- 14 %
Scope 2 (<i>market-based</i>)	3 016	3 469	2 860	-	157	- 13 %
Scope 3	397 201	367 516	340 239	1 978	54 984	8 %
TOTAL (<i>location-based</i>)	441 463	417 452	375 678	2 420	63 365	6 %
TOTAL (MARKET-BASED)^(b)	406 794	378 059	348 241	2 193	56 361	8 %

(a) Propres activités : actifs consolidés financièrement. Contrôle opérationnel uniquement : actifs mis en équivalence mais sur lesquels Klöpierre exerce un contrôle opérationnel.

(b) Le total *market-based* est calculé en utilisant l'approche spécifique à l'entreprise.

Les émissions des scopes 1 & 2 ont diminué, avec une réduction plus prononcée en tenant compte de l'approche fondée sur le marché, principalement en raison de facteurs d'émission plus favorables pour le biogaz et de l'impact continu des mesures d'efficacité énergétique. Les émissions du scope 2 ont également bénéficié de ces efforts

d'efficacité. En outre, les émissions du scope 3 ont diminué, principalement en raison de la baisse de la consommation d'énergie des enseignes, ce qui souligne l'efficacité de l'engagement continu du Groupe et de ses initiatives opérationnelles visant à favoriser la décarbonation de l'ensemble de sa chaîne de valeur.

(1) Les biens d'investissement de construction sont inclus dans la catégorie « Biens d'investissement ». Klöpierre déclare ses émissions pour 8 des 15 catégories du GHG Protocol. Les émissions du scope 3 sont présentées en tenant compte des analyses en cours concernant l'interprétation des réglementations, à commencer par les lignes directrices de l'EFRAG attendues sur les contrats de location et la révision en cours du GHG Protocol.

VENTILATION DES ÉMISSIONS DES SCOPES 1, 2 & 3 PAR TERRITOIRE EN 2025 (market-based, tCO₂e)^(a), À PÉRIMÈTRE CONSTANT

Indicateur	Territoire	2025	2024	Variation 2025/2024
Scope 1	France-Belgique	1 158	1 576	- 27 %
	NOWCE	1 163	1 063	9 %
	Scandinavie	45	35	29 %
	Sud de l'Europe	3 994	3 683	8 %
	TOTAL GROUPE ^(b)	6 360	6 356	
Scope 2	France-Belgique	660	526	25 %
	NOWCE	1 822	1 987	- 8 %
	Scandinavie	359	455	- 21 %
	Sud de l'Europe	175	64	175 %
	TOTAL GROUPE	3 016	3 032	
Scope 3	France-Belgique	57 343	72 130	- 21 %
	NOWCE	201 783	129 474	56 %
	Scandinavie	15 025	16 406	- 8 %
	Sud de l'Europe	112 656	133 789	- 16 %
	TOTAL GROUPE	386 806	351 799	

(a) Le transport des visiteurs n'apparaît pas dans ce tableau.

(b) Le total *market-based* est calculé en utilisant l'approche spécifique à l'entreprise.VENTILATION DES ÉMISSIONS DES SCOPES 1, 2 & 3 PAR TERRITOIRE EN 2025 (market-based, tCO₂e)^(a), À PÉRIMÈTRE COURANT

Indicateur	Territoire	2025	2024	Variation 2025/2024
Scope 1	France-Belgique	1 375	1 619	- 15 %
	NOWCE	1 163	1 510	- 23 %
	Scandinavie	45	35	28 %
	Sud de l'Europe	3 994	3 911	2 %
	TOTAL GROUPE ^(b)	6 577	7 075	
Scope 2	France-Belgique	660	526	25 %
	NOWCE	1 822	2 424	- 25 %
	Scandinavie	359	455	- 21 %
	Sud de l'Europe	175	64	173 %
	TOTAL GROUPE	3 016	3 469	
Scope 3	France-Belgique	60 433	74 427	- 19 %
	NOWCE	201 783	137 820	46 %
	Scandinavie	15 025	16 445	- 9 %
	Sud de l'Europe	119 960	138 824	- 14 %
	TOTAL GROUPE	397 201	367 516	

(a) Le transport des visiteurs n'apparaît pas dans ce tableau.

(b) Le total *market-based* est calculé en utilisant l'approche spécifique à l'entreprise.DÉTAILS DES ÉMISSIONS DE GES DES SCOPES 1, 2 & 3 EN 2025 (périmètre courant, market-based, tCO₂e)^(a)

	Scope 1	Scope 2	Scope 3 – levier direct	Scope 3 – levier indirect (leasing en aval)	Total
France-Belgique	1 375	660	39 656	20 777	62 468
NOWCE	1 163	1 822	99 199	102 584	204 768
Scandinavie	45	359	10 581	4 444	15 429
Sud de l'Europe	3 994	175	32 486	87 474	124 129
TOTAL ^(b)	6 577	3 016	181 922	215 279	406 794

(a) Le transport des visiteurs n'apparaît pas dans ce tableau.

(b) Le total *market-based* est calculé en utilisant l'approche spécifique à l'entreprise.

DÉTAILS DES ÉMISSIONS DE GES DES SCOPES 1, 2 & 3 EN 2025 (périmètre courant, location-based, tCO₂e)^(a)

	Scope 1	Scope 2	Scope 3 – levier direct	Scope 3 – levier indirect (leasing en aval)	Total
France-Belgique	3 089	3 089	39 656	20 777	66 611
NOWCE	1 163	16 544	99 199	102 584	219 490
Scandinavie	45	1 130	10 581	4 444	16 200
Sud de l'Europe	3 994	15 207	32 486	87 474	139 161
TOTAL	8 292	35 970	181 922	215 279	441 463

(a) Le transport des visiteurs n'apparaît pas dans ce tableau.

INTENSITÉ DES GES RAPPORTÉE AU CHIFFRE D'AFFAIRES NET, À PÉRIMÈTRE COURANT

Mesure des émissions	Intensité (kgCO ₂ e/M€) 2025
Location-based	372 043,25
Market-based ^(a)	342 826,34

(a) Le total *market-based* est calculé en utilisant l'approche spécifique à l'entreprise.

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE RAPPORTÉE AU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Mesure de l'énergie	Intensité (MWh/M€)
Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	185,5

TABLEAU DE RAPPROCHEMENT DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET⁽¹⁾

Chiffre d'affaires net (M€)	Chiffre d'affaires net utilisé pour calculer l'intensité des GES (M€)	Chiffre d'affaires net utilisé pour calculer l'intensité énergétique (M€)
1 211,6	1 186,6	1 116,2

Le chiffre d'affaires net utilisé dans les calculs de l'intensité des GES et de l'intensité énergétique diffère légèrement du chiffre d'affaires total du Groupe, dans un souci d'alignement des numérateurs et des dénominateurs des ratios d'intensité carbone et énergétique. Par conséquent, dans le calcul de l'intensité des GES, le chiffre d'affaires net utilisé exclut les revenus ne provenant pas des centres commerciaux ainsi que ceux provenant des centres commerciaux en dehors du périmètre de reporting carbone (tel que défini dans la Note méthodologique de l'état de durabilité, voir section 5.2.5.3) ; dans le calcul de l'intensité énergétique, il exclut les revenus ne provenant pas des centres commerciaux ainsi que ceux provenant des centres commerciaux en dehors du périmètre de reporting extra-financier (comme précisé dans la Note méthodologique).

Les activités du Groupe et les recettes qu'elles génèrent relèvent entièrement de secteurs à fort impact climatique.

Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone^(E1-7)

En 2024, le Groupe a élaboré une stratégie, mise en place en 2025, portant sur les absorptions et les crédits carbone et dont l'objectif global est de neutraliser les émissions résiduelles. Le Groupe utilise les crédits carbone indépendamment de ses émissions de GES et de ses cibles de réduction. Cette stratégie est gérée au niveau du Groupe et est supervisée par le Directoire et par le Comité du développement durable.

Klépierre a pour objectif de réduire les émissions de GES des scopes 1 & 2 (*market-based*) de 90 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2017, et entend neutraliser les émissions résiduelles en utilisant ses crédits carbone. Dans ce sens, il a défini une politique d'achat à long terme afin que des projets à fort impact puissent être proposés. En effet, afin de s'assurer un approvisionnement fiable et de qualité à long terme, le Groupe a rejoint le Climate Fund for Nature en 2024. Il pourra ainsi commencer à recevoir des crédits carbone en 2026 et augmentera progressivement les volumes utilisés pour atteindre 8 900 tonnes par an en 2030, ce qui lui permettra d'atteindre sa cible de réduction de 90 % des scopes 1 & 2. Il se concentre sur le développement de projets de séquestration, qui représenteront 70 % du Fonds (contre 30 % pour les projets d'évitement), en donnant la priorité aux solutions fondées sur la nature et aux puits biogéniques. Il vise à diversifier son empreinte géographique en menant des activités dans les pays en développement les plus touchés par le changement climatique ainsi que dans les pays d'implantation. La moitié de ces projets sera réalisée au sein de l'Union européenne. 100 % des crédits seront certifiés selon les normes *Verified Carbon Standard* (VCS), *Gold Standard* (GS) et *Climate, Community & Biodiversity Standards* (CCB Standards).

Tarification interne du carbone^(E1-8)

Le Groupe n'est pas concerné par la tarification interne du carbone.

(1) L'écart entre ces chiffres et l'élément 11 du rapport de gestion est dû au fait que les valeurs présentées ici comprennent les actifs mis en équivalence.

5.2.2.3 ESRS E3 – Eau

Conscient du fait que l'eau est une ressource partagée, Klépierre s'engage à contribuer à la gestion de l'eau dans l'ensemble de son portefeuille de centres commerciaux. Cette démarche intervient dans un contexte où la demande mondiale en eau douce ne cesse d'augmenter. Cette attention est désormais cruciale pour les actifs de Klépierre situés en Espagne, en Italie et en Turquie, des pays

soumis à un stress hydrique élevé où la consommation d'eau implique des risques opérationnels et réglementaires. Une gestion efficace de l'eau renforce la résilience opérationnelle, permet de contrôler l'augmentation des coûts des services publics et soutient l'allocation efficace des ressources en eau au sein des communautés plus larges où le Groupe opère.



Politiques

- La politique de gestion de l'eau, qui décrit les protocoles de gestion de l'eau.
- Les plans d'adaptation au climat spécifiques aux actifs dans les régions soumises à un stress hydrique élevé.



Actions

- Systèmes de détection des fuites dans les parties communes et privées.
- Amélioration de l'efficacité et entretien des équipements liés à l'eau.
- Suivi et analyse des données de consommation pour identifier les meilleures pratiques.
- Campagnes de sensibilisation comprenant une signalétique dans les toilettes et la sensibilisation des visiteurs.
- Programmes de formation des salariés.
- Systèmes de collecte et de récupération des eaux de pluie.
- Amélioration de la surveillance et des mesures de réduction pour les zones soumises à un stress hydrique élevé, telles que l'aménagement paysager à base de plantes indigènes.



Cibles

- ✓ Cibles internes fixées annuellement au niveau du Groupe et des actifs.

Identification des IRO liés à l'eau (IRO-1)

L'analyse de double matérialité de Klépierre a déterminé que l'eau et les ressources marines étaient un domaine non matériel pour le Groupe, en raison de la consommation d'eau relativement limitée dans les centres commerciaux par rapport à d'autres types de bâtiments commerciaux, tels que les hôtels, qui ont des besoins importants en eau chaude. La consommation d'eau des centres de Klépierre se cantonne essentiellement aux sanitaires et à certains dispositifs de refroidissement.

Le Groupe a réintégré l'eau comme sous-domaine matériel, mais uniquement en ce qui concerne la consommation d'eau des actifs situés dans des zones où le stress hydrique est élevé. Pour les autres sites, ce sous-thème demeure non matériel.

L'approche de Klépierre en matière d'évaluation des risques liés à l'eau s'appuie sur l'étude des risques climatiques du portefeuille réalisée en 2022 (voir section 5.2.2.2 pour plus de détails)⁽¹⁾. Cette analyse a inclus une évaluation du stress hydrique dans les bassins versants où sont implantés les centres commerciaux du Groupe. Les zones de stress hydrique par bassin versant sont déterminées en mesurant le rapport entre la demande annuelle en eau et l'approvisionnement en eau disponible dans une zone spécifique. La demande en eau englobe la consommation d'eau domestique et industrielle en fonction de facteurs tels que le PIB et la dynamique démographique, les besoins en eau du bétail et la demande d'irrigation. Les considérations relatives à l'approvisionnement en eau comprennent le ruissellement de surface et souterrain, le débit des cours d'eau, la recharge des nappes phréatiques et le stockage de l'eau dans divers systèmes naturels, y compris les sols, la neige, le couvert forestier, les réserves

d'eaux souterraines, les eaux de surface et les zones humides. Cette analyse au niveau du bassin versant permet à Klépierre de comprendre le contexte plus large du stress hydrique des sites opérationnels et éclaire l'approche de la gestion de l'eau dans l'ensemble du portefeuille.

En 2024, le Groupe a identifié deux sites en Espagne et en Turquie comme étant situés dans des zones de stress hydrique élevé. En 2025, le Groupe surveille la consommation de deux sites situés dans des zones de stress hydrique élevé : un site en Espagne et un site récemment acquis en Italie⁽²⁾.

Voir section 5.2.1.4 pour obtenir une liste complète des IRO liés à l'eau identifiés par l'analyse de double matérialité.

Politiques relatives à la gestion de la consommation d'eau (E3-1)

Dans le cadre de sa stratégie Act4Good®, Klépierre met en place une Politique de gestion de l'eau couvrant l'ensemble de ses actifs. Elle comprend le suivi et l'analyse des données relatives à l'eau de chaque centre commercial, qui font ensuite l'objet d'un examen interne par rapport à des cibles permanentes, selon le même processus que celui utilisé pour d'autres indicateurs environnementaux, notamment l'énergie et les déchets, sur une base annuelle. L'analyse des données est complétée par les meilleures pratiques opérationnelles, l'engagement des enseignes et des fournisseurs, les campagnes de sensibilisation des visiteurs ainsi que la formation des salariés (voir section 5.2.3.1 pour obtenir plus de détails sur les actions spécifiques). La Directrice des opérations du Groupe est responsable des efforts de mise en œuvre et les supervise.

(1) Une analyse complémentaire du risque climatique par une tierce partie a été réalisée en 2025 pour les actifs récemment acquis, notamment un en Italie, qui n'avaient pas été inclus dans l'analyse de 2022, afin d'identifier les zones où le stress hydrique est élevé.

(2) Un autre site en Turquie a été identifié comme étant situé dans une zone de stress hydrique élevé, mais aucune donnée n'est communiquée au Groupe dans la mesure où ce site n'est pas géré par Klépierre.

Bien qu'il n'existe pas de politique dédiée aux actifs situés dans des zones à stress hydrique élevé, le Groupe aborde les risques liés à l'eau à travers des plans d'adaptation au climat spécifiques aux actifs qui intègrent les risques climatiques physiques, et notamment le stress hydrique (voir section 5.2.2.2).

Actions relatives à la gestion de la consommation d'eau (E3-2)

Les bonnes pratiques opérationnelles visant à réduire la consommation d'eau sont déployées dans l'ensemble des centres du Groupe, conformément à la trajectoire d'Act4Good® pour 2030. Elle portent notamment sur le suivi quotidien des consommations, la détection automatique des fuites dans les parties communes et privées, l'installation de systèmes de coupure automatique de l'alimentation en eau, ainsi que sur l'efficacité et la maintenance des équipements hydrauliques. Le Groupe a mis en place des pratiques opérationnelles visant à réduire et à optimiser la consommation d'eau dont les actions se concentrent sur les parties communes, avec notamment l'amélioration d'installations telles que des robinets et des urinoirs efficaces, des systèmes de collecte des eaux de pluie, le remplacement des tours de refroidissement par des solutions sèches ou adiabatiques, le réemploi des eaux grises et les initiatives d'engagement des salariés et des enseignants.

Le Groupe utilise les normes de certification BREEAM et ISO 14001 pour améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'eau par le biais d'initiatives d'amélioration. Les équipes des centres commerciaux comparent les données de consommation au niveau des actifs sur la base de facteurs tels que la présence de tours de refroidissement, la part des services à forte consommation d'eau comme les restaurants et les coiffeurs, et la proportion d'espaces verts. Les mesures de gestion de l'eau visent principalement les systèmes à forte consommation, notamment les systèmes de climatisation, les installations sanitaires et les processus de nettoyage. Les stratégies de mise en œuvre, incluses dans le plan d'investissement annuel, se concentrent sur l'installation de plantes résistantes à la sécheresse, de systèmes de collecte et de réemploi des eaux de pluie, de traitement des eaux grises et de remplacement des équipements par des options plus efficaces telles que des tours de refroidissement adiabatiques et des sanitaires à faible débit d'eau.

Klépierre a mis en place des stratégies afin de poursuivre la réduction de la consommation d'eau résultant de ses activités, et collabore avec ses enseignes et ses fournisseurs. Une stratégie de gestion de l'eau a été mise en place pour réduire la consommation d'eau fournie par les services publics grâce à de nombreuses initiatives, notamment la collecte d'eau de pluie et des campagnes de sensibilisation avec

une signalétique dans les toilettes. En Italie, le Groupe a organisé une formation spécifique pour tous les salariés, avec l'aide d'un expert tiers, afin d'améliorer les pratiques de conservation d'eau. Les contrats de jardinage, d'entretien et de nettoyage comportent des clauses spécifiques relatives à la réduction de la consommation d'eau et à l'optimisation des espaces verts en utilisant des plantes moins gourmandes en eau.

En plus des actions mises en place au niveau de l'ensemble du portefeuille, Klépierre met en œuvre des mesures renforcées de suivi, d'analyse et de réduction de la consommation pour les deux actifs situés dans des zones à stress hydrique élevé. En Espagne, l'aménagement paysager de son centre est géré de façon méticuleuse afin que des espèces indigènes capables de conserver l'eau dans l'environnement soient intégrées. Des investissements sont également prévus à court et à moyen terme dans la station d'épuration du centre pour améliorer le traitement biologique des eaux usées, afin que celles-ci puissent être réutilisées de différentes manières (extinction des incendies, sanitaires publics, aménagement paysager, nettoyage, etc.). Sur le site italien, un système de détection des fuites d'eau et un système d'irrigation goutte-à-goutte ont été installés.

Cibles de gestion de la consommation d'eau (E3-3)

Une cible interne de consommation d'eau existe au niveau du Groupe, puis est déclinée chaque année en objectifs opérationnels pour l'ensemble des centres, y compris ceux situés dans des zones de stress hydrique élevé, afin d'orienter les efforts de réduction des consommations. Ces objectifs sont validés par les responsables de l'ingénierie et du développement durable du Groupe, puis revus et partagés chaque année dans un rapport interne. Klépierre ne prévoit pas de mettre en place des cibles supplémentaires au niveau du Groupe.

Performance hydrique (E3-4)

Les données relatives à la consommation d'eau de tous les actifs consistent en des mesures mensuelles réelles provenant des relevés de compteurs et des factures des fournisseurs. Elles sont accessibles via l'outil de suivi des performances environnementales de Klépierre (Deepki) environ un mois après chaque période de reporting. Les données englobent la consommation d'eau potable (consommation et sanitaires) des parties communes et privées de l'ensemble des bâtiments, et excluent la consommation d'eau des pompes à chaleur. Le Groupe poursuit ses efforts pour approfondir l'analyse des activités et des équipements à forte consommation afin d'identifier les meilleures pratiques pour les espaces communs et de remédier aux systèmes peu performants.

CONSUMMATION TOTALE D'EAU (1) DANS LE CADRE DES ACTIVITÉS PROPRES DE KLÉPIERRE EN CE QUI CONCERNE LES ACTIFS IMPLANTÉS DANS UNE ZONE EXPOSÉE À UN RISQUE HYDRIQUE ÉLEVÉ (2)

Consommation d'eau	Volume 2025 en m³	Volume 2024 en m³	Variation 2025/2024
TOTAL	176 084	97 932	80 %

En 2025, Klépierre a intégré un actif italien dans le périmètre de reporting. Le bien se trouve dans une zone identifiée comme étant soumise à un stress hydrique élevé. En raison de l'absence de données de consommation pour 2024 pour ce centre, seules les valeurs enregistrées pour 2025 sont disponibles. Ainsi, la consommation d'eau déclarée par le Groupe pour les actifs situés dans des zones

à stress hydrique élevé augmente de manière significative, le volume total passant de 97 932 m³ en 2024 à 176 084 m³ en 2025. En excluant cet actif italien, la consommation globale d'eau dans les zones à stress hydrique élevé demeure stable par rapport à l'année précédente et reste inférieure à l'augmentation de la fréquentation enregistrée dans les centres concernés.

(1) Si le terme « consommation » a été choisi par souci de simplicité, la quasi-totalité des mètres cubes représentent en réalité des prélèvements et des rejets, à l'exclusion de l'eau utilisée pour les pompes à chaleur. Les activités de Klépierre consomment une faible quantité d'eau (à savoir, seule l'eau consommée par les visiteurs via les distributeurs mis à leur disposition et celle qui s'évapore des équipements techniques).

(2) Seules sont concernées les zones identifiées comme matérielles au sens des normes ERS 2 IRO-1 et ERS 2 SBM-3.

5.2.2.4 ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire

Conscient du fait que la production de déchets représente un impact environnemental important pour le Groupe, Klépierre s'efforce d'améliorer la valorisation matière tout en étendant sa responsabilité à ses enseignes et à leurs flux de déchets, qui sont les principaux producteurs de déchets dans le portefeuille de centres commerciaux

du Groupe. L'approche du Groupe se concentre sur l'engagement auprès des enseignes et des prestataires de services pour favoriser les pratiques de gestion durable des déchets et influencer le changement de comportement en faveur des principes de l'économie circulaire.



Politiques

- La stratégie Act4Good®, qui structure les efforts de gestion des déchets à l'échelle du Groupe.
- La politique opérationnelle en matière de déchets, qui décrit les protocoles de gestion des déchets.



Actions

- Mise en place du Green Pact, définissant les rôles et les responsabilités du Groupe et de ses enseignes en matière de gestion des déchets.
- Déploiement du programme BOOST Déchets, réunissant les parties prenantes pour visiter les installations de gestion des déchets et élaborer des plans d'action et des cibles au niveau des actifs.
- Affectation d'agents spécialisés en gestion des déchets sur des sites pilotes.
- Organisation de sessions de formation dédiées aux enseignes, portant sur les meilleures pratiques de gestion des déchets.
- Remise de livrets d'accueil et de supports d'intégration destinés aux nouvelles enseignes.
- Présentation des performances en matière de déchets lors des Assemblées Générales des enseignes.



Cibles 2030

- ✓ Valorisation de 100 % des déchets dans tous les centres.
- ✓ 60 % de valorisation matière à travers le recyclage et le réemploi.



Progrès réalisés en 2025

- ✓ Valorisation de 100 % des déchets.
- ✓ Taux de valorisation matière de 53,3 %.

Identification des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (IRO-1)

Des IRO liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire ont été identifiés comme matériels lors de l'analyse de double matérialité du Groupe, dont une présentation exhaustive figure à la section 5.2.1.4. En tant que leader européen sur le marché de la détention et de la gestion de centres commerciaux, Klépierre est confronté aux risques liés aux déchets non triés et non valorisés générés par les enseignes, ce qui peut entraîner des inefficacités opérationnelles et une augmentation des coûts. En outre, toute non-conformité à des cadres juridiques en évolution tels que la Loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (Loi AGECE) et la Loi Climat et Résilience, en France, ou à des réglementations en vigueur au sein de l'UE, entraîne des risques supplémentaires de sanctions. À l'inverse, la mise en œuvre de processus efficaces de tri et de valorisation des déchets dans l'ensemble du portefeuille permet d'améliorer le contrôle des coûts opérationnels.

Politiques relatives à la gestion des déchets (ES-1)

La stratégie Act4Good® pose un cadre global pour la gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire. Cette stratégie structure les efforts déployés à l'échelle du Groupe pour l'ensemble des actifs, des clients et des zones géographiques, sans aucune exclusion, et sert de base à la gestion des déchets produits par les enseignes par le biais d'actions et d'objectifs ciblés. La stratégie se concentre sur la prévention des déchets, le recyclage et la préparation au réemploi afin de garantir qu'aucun déchet ne soit mis à la décharge. Pour en savoir plus sur la stratégie Act4Good®, voir section 5.2.1.3.

En complément d'Act4Good®, le Groupe a lancé sa Politique opérationnelle en matière de déchets en 2025. Cette politique a été élaborée en collaboration avec les équipes opérationnelles, les enseignes et des prestataires de gestion des déchets en analysant les meilleures pratiques observées à travers l'ensemble des centres et en les rassemblant dans un cadre qui décrit l'approche du Groupe en matière de gestion responsable et efficace des déchets. Le *Group Head of Real Estate & Project Management* du Groupe supervise la politique et est responsable de sa mise en œuvre. La politique soutient tous les aspects de la hiérarchie des déchets et exige une collecte séparée pour les flux de déchets recyclables et organiques. Le processus est contrôlé quotidiennement par le personnel du centre, mensuellement par le suivi des indicateurs environnementaux au niveau des pays et du Groupe, et trimestriellement par le Directoire et le Comité du développement durable. Ces lignes directrices s'appliquent aux équipes opérationnelles des sites, aux enseignes et aux visiteurs, qui forment ensemble un même écosystème de gestion des déchets. La politique est complétée par un manuel opérationnel qui fournit aux équipes des centres des conseils pratiques et novateurs pour garantir une mise en œuvre efficace. La politique est communiquée aux équipes opérationnelles par le biais du nouveau Shopping Centers Hub, une plateforme centralisée garantissant que les équipes des centres ont accès aux documents opérationnels les plus récents pour une gestion harmonisée entre les sites. Ce nouvel outil, mis en place cette année, sert de référence pour les politiques, les procédures et les lignes directrices du Groupe destinées aux équipes opérationnelles. Le Hub améliore le suivi des documents opérationnels du Groupe en ajoutant progressivement des documents après leur examen. Actuellement, la plateforme héberge des politiques pour les achats, les déchets, les crises et la santé et la sécurité. Voir section 5.2.3.2 pour obtenir plus d'informations sur le Shopping Centers Hub.

La stratégie permet la gestion des déchets générés par les enseignes par le biais de plusieurs initiatives, parmi lesquelles un suivi et une analyse rigoureux des déchets, des programmes de formation complets à l'intention des enseignes et du personnel des centres, une collaboration avec des gestionnaires de déchets, et la mise en œuvre de solutions innovantes.

Actions relatives à la gestion des déchets ^(E5-2)

Chaque centre dispose d'un espace centralisé dûment équipé pour le stockage et la gestion des déchets. Cet espace, accessible à tous les salariés des centres ainsi qu'aux enseignes, comprend une signalétique simple visant à favoriser une gestion efficace des flux de déchets et des pratiques de tri cohérentes. Des poubelles à compartiments sont mises à la disposition des visiteurs pour les encourager à trier les déchets. Des processus standardisés de collecte et de stockage des déchets ont été définis au niveau du Groupe par la Direction ingénierie et bâtiments durables. Les équipes des centres organisent des réunions régulières avec les enseignes et les salariés pour renforcer ces procédures et s'assurer que les emballages et les produits des enseignes sont compatibles avec les flux de déchets du centre.

Afin d'encourager une participation active, Klépierre organise des programmes de formation réguliers à l'intention des salariés et des enseignes sur le tri efficace des déchets. Lors des réunions d'intégration, les nouveaux arrivants reçoivent une documentation dédiée décrivant les procédures opérationnelles, et des actualisations des performances en matière de déchets sont régulièrement communiquées aux salariés afin de maintenir leur engagement et leur responsabilité.

Le Green Pact du Groupe établit une responsabilité partagée entre Klépierre et ses enseignes, et définit les rôles et les responsabilités : Klépierre fournit l'infrastructure et la supervision, tandis que les enseignes assurent une séparation appropriée et le respect des procédures. Dès 2024, le Green Pact a été intégré à tous les nouveaux contrats de location, ainsi qu'aux contrats existants lors de leur renouvellement.

Dans certains centres du portefeuille, des salariés spécialisés surveillent le tri des déchets des enseignes dans les locaux à poubelles. Cette surveillance est complétée par des créneaux horaires spécifiques pour l'évacuation des déchets, ainsi que par des conseils et un accompagnement des enseignes. En 2025, cette initiative a été couronnée de succès à Val d'Europe, en France, où, entre juin et septembre, la valorisation matière a augmenté de 11 %, grâce à l'amélioration significative du tri des déchets. Ces résultats s'expliquent notamment par la mise en place d'un système structuré de collecte des déchets, avec des salariés spécialisés chargés d'aider les enseignes à respecter les pratiques de gestion des déchets, la supervision des bonnes pratiques en matière de tri et une analyse plus détaillée des déchets, dont les résultats ont été partagés dans l'App Klub!, renforçant la responsabilité et la discipline parmi les enseignes.

À cela s'ajoute la caractérisation des déchets – une obligation réglementaire en France –, qui consiste à demander à un prestataire de services de traitement des déchets d'analyser les déchets non triés qui arrivent au centre de tri. Dans les centres où un employé est chargé de superviser le tri des déchets dans les zones dédiées, ces analyses permettent aux équipes du centre d'identifier les enseignes à l'origine des erreurs, en reliant les types de déchets retrouvés dans leurs flux aux déchets non triés observés sur place. Cette démarche permet à Klépierre de repérer les enseignes qui doivent apporter des améliorations.

Le programme BOOST Déchets de Klépierre rassemble les équipes des centres, les prestataires, les sous-traitants et les experts pour un examen de 24 heures des pratiques de chaque centre en matière de déchets afin d'identifier les axes d'amélioration grâce à une inspection des performances de recyclage et des installations de traitement des déchets. Klépierre utilise ensuite les conclusions de ces examens pour collaborer avec les prestataires de services de gestion des déchets et les enseignes afin d'élaborer des plans d'action et des cibles adaptées à chaque actif. En 2025, neuf centres commerciaux ont participé au programme. Fort des enseignements tirés, le programme BOOST Déchets a été optimisé pour se concentrer sur les principaux domaines d'impact et faciliter le partage des conclusions pour que les équipes puissent les mettre en œuvre. Il a également été ajusté pour assurer son alignement sur la nouvelle Politique opérationnelle en matière de déchets. Klépierre a ensuite déployé l'initiative dans tous les centres et a défini des lignes directrices opérationnelles afin de maximiser son efficacité.

Dans les centres en France, les prestataires de services de gestion des déchets sont tenus d'organiser au total trois sessions de formation sur site afin de former les enseignes aux bonnes pratiques en matière de gestion des déchets. En France, les nouvelles enseignes reçoivent des livrets d'accueil qui traitent de la gestion des déchets pour les sensibiliser et encourager la collaboration.

La stratégie totalement intégrée de Klépierre en matière de durabilité et son expertise opérationnelle garantissent que les actions environnementales sont menées dans le cadre des budgets standards du Groupe, sans surcoûts significatifs. Néanmoins, en 2025, Klépierre a consacré environ 350 000 euros de dépenses d'investissement à la mise en œuvre de ses initiatives de gestion des déchets.

Cibles relatives à la gestion des déchets ^(E5-3)

Klépierre suit et analyse les données mensuelles sur les déchets de chacun des centres à l'aide d'indicateurs de performance spécifiques, ce qui lui permet de fixer des cibles adaptées à chaque actif.

Dans les centres où un employé est chargé de superviser le tri des déchets dans les zones dédiées, ces analyses permettent aux équipes du centre d'identifier les enseignes à l'origine des erreurs, en reliant les types de déchets retrouvés dans leurs flux aux déchets non triés observés sur place. Au niveau du Groupe, Klépierre s'engage à maintenir sa cible annuelle de 100 % de valorisation des déchets, tout en faisant progresser la valorisation matière grâce à une cible supplémentaire visant à atteindre 60 % de valorisation matière par le recyclage, le réemploi et le compostage d'ici 2030, par rapport à l'année de référence 2022. Dans ce contexte, le « recyclage » désigne la transformation de déchets en matériaux exploitables ; la « réutilisation » désigne l'utilisation de déchets dans leur forme initiale pour de nouveaux usages ; et le « compostage » désigne le processus biologique par lequel les déchets organiques se décomposent jusqu'à former du compost. Initialement lancée en 2023, la cible de valorisation matière a été élargie en 2024 pour inclure les déchets compostés et a été augmentée de 10 % afin de répondre au besoin d'orientations plus claires sur les déchets alimentaires et d'inciter les centres à améliorer leurs pratiques de tri et de compostage.

En 2025, le Groupe a maintenu son objectif de 100 % de déchets non envoyés en décharge. Parallèlement, le taux de valorisation matière du Groupe s'est élevé à 53,3 %, marquant une amélioration de 3,9 pp par rapport à 2024. Suite à des performances de valorisation des déchets inférieures à la moyenne en France et en Belgique en 2024, le Groupe a intensifié son approche dans ces territoires en mettant en œuvre de nouveaux processus de gestion des déchets et en réalisant par la suite une augmentation de 6,8 pp de la valorisation matière en 2025. Par exemple, à Val d'Europe, en France, un modèle opérationnel structuré a été mis en place, avec des heures définies pour le dépôt des déchets, des processus de pondération par enseigne, un suivi quotidien et des mesures renforcées de responsabilisation. Associées aux ajustements apportés par le prestataire de services de gestion des déchets du centre pour permettre une analyse plus précise sur les déchets, ces améliorations ont porté leurs fruits. À noter une progression de la Scandinavie, grâce notamment au Danemark qui a enregistré une augmentation de 10 pp des déchets recyclés. Le territoire NOWCE a enregistré une augmentation de 4,8 pp de la valorisation matière grâce à l'intensification des efforts de recyclage en Turquie et au déploiement d'un système d'étiquetage des déchets dans les centres en République tchèque. Dans l'ensemble du portefeuille, le Groupe a accordé une priorité croissante au compostage plutôt qu'à la méthanisation afin d'améliorer ses performances en matière de valorisation matière, démontrant ainsi son engagement à optimiser le détournement des déchets.

Ces cibles, fixées au niveau du Groupe, sont adaptées à chaque territoire, pays et centre en fonction des performances historiques en matière de déchets, des possibilités d'amélioration, des engagements en matière de dépenses d'investissement, de la composition des flux de déchets et de la nature de leur gestion, qu'elle soit assurée par une entreprise privée ou une municipalité.

Les méthodologies et les hypothèses qui sous-tendent ces cibles ont été établies avec le concours de l'expertise opérationnelle de Klépierre et d'experts externes dans le cadre de l'élaboration de la stratégie Act4Good®. Ce processus a impliqué la consultation d'un expert en gestion des déchets, dont les analyses spécialisées ont contribué à définir des cibles appropriées, alignées sur les normes du secteur et conformes à la législation pertinente (voir section 5.2.1.3 pour obtenir plus de détails sur les parties prenantes consultées dans le cadre de l'élaboration de la stratégie et des objectifs associés).

En 2025, les centres où au moins un flux de déchets est valorisé par une entreprise privée ont été inclus dans l'objectif de valorisation des déchets, ce qui représente 88 % de l'ensemble des centres. À des fins de conformité, Klépierre a intégré aux contrats avec les prestataires de services de gestion des déchets une clause exigeant que 100 % des déchets gérés soient valorisés plutôt que mis en décharge ou incinérés. Le Groupe implique par ailleurs les prestataires dans la définition d'indicateurs clés de performance pour mesurer et suivre les résultats de la valorisation. Les objectifs de valorisation des déchets de Klépierre sont volontaires et reposent sur des études scientifiques, des années de données opérationnelles, des évaluations pratiques de la composition et du tonnage des déchets et des références du secteur, garantissant une approche équilibrée qui soit ambitieuse mais réalisable.

Performance en matière de gestion des déchets ^(E5-5)

Bien que le Groupe contrôle et suive la valeur et le type de déchets opérationnels produits dans les centres commerciaux, ces déchets sont principalement générés par les enseignes et non par le Groupe. Les données y afférentes (tonnage, destination, type) sont fournies par les prestataires de services de traitement des déchets et directement recueillies à partir de relevés vérifiés, tels que des factures et des registres des déchets. Ces informations sont disponibles par le biais d'un outil de suivi des performances environnementales dans les deux mois suivant chaque période de reporting. Par conséquent, le contrôle des déchets est effectué avec un décalage de deux mois afin de permettre l'extraction et la vérification des données et, ainsi, de garantir l'exactitude des rapports.

Conformément à son objectif de valorisation matière, le Groupe encourage ses prestataires de services de gestion des déchets à donner la priorité au recyclage, au réemploi et au compostage.

La plupart des opérations de gestion des déchets sont effectuées par des entreprises privées. Toutefois, les municipalités en assument la responsabilité dans les zones dépourvues d'installations de traitement privées. Lorsque les déchets sont gérés par les services municipaux, Klépierre rencontre souvent des difficultés pour obtenir des données détaillées sur les quantités de déchets collectés et leurs voies d'élimination. Lorsque des partenariats solides existent entre les centres et la municipalité, des données peuvent nous être partagées concernant les déchets générés dans les centres de Klépierre, bien qu'elles ne soient pas toujours disponibles. Dans certaines municipalités, les centres de Klépierre servent de sites pilotes pour de nouvelles initiatives de gestion des flux de déchets et pour la formation des entreprises locales à des pratiques efficaces de traitement des déchets.

En 2025, la consommation totale de déchets de Klépierre a diminué de 2,1 % grâce aux efforts de ses enseignes en matière de réduction des emballages au niveau des magasins. Cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir et devrait contribuer à réduire, à terme, les volumes de déchets résiduels. En même temps, le Groupe a amélioré de 3 % ses performances en matière de recyclage grâce aux efforts collectifs déployés dans l'ensemble du portefeuille, et en particulier au Danemark, où l'amélioration des pratiques de tri et d'autres initiatives opérationnelles ont permis d'accroître la valorisation matière. Par ailleurs, la quantité de déchets non triés a diminué de 2,4 pp, en grande partie grâce à l'amélioration des pratiques des prestataires de services de gestion des déchets, qui ont réussi à diriger les déchets industriels banals (« DIB ») non dangereux vers des flux recyclables tels que le carton et le papier. La France a fortement contribué à cette tendance, avec une réduction de 5,5 pp des DIB.

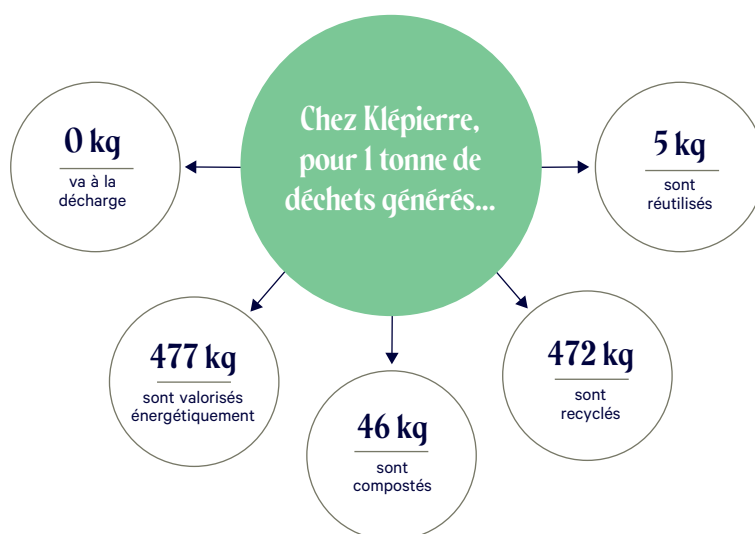
La part du carton a augmenté de 1,9 pp en 2025, car plusieurs centres ont amélioré les exigences de tri et la collecte, en augmentant la fréquence des tournées, en améliorant la signalisation ainsi que les zones de stockage et des compacteurs. Le carton reste le principal matériau d'emballage dans la chaîne d'approvisionnement du commerce de détail, et son utilisation continue de croître à mesure que les enseignes réduisent le plastique, ce qui se traduit par des volumes plus importants à trier. Le Groupe a enregistré une baisse de 3 % des déchets dangereux grâce aux améliorations apportées à la gestion en amont (mesures de prévention, optimisation des stocks).

QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS PROPRES DE KLÉPIERRE

	2025	2024	Variation 2025/2024
TOTAL (tonne)	40 142	40 999	- 2,1 %

QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS PROPRES DE KLÉPIERRE ET DESTINÉS À L'ÉLIMINATION ⁽¹⁾

	2025	2024	Variation 2025/2024
TOTAL (tonne)	0	0	0



QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS PROPRES DE KLÉPIERRE ET NON DESTINÉS À L'ÉLIMINATION ⁽²⁾

Destination	2025	2024	Variation 2025/2024
Quantité totale de déchets destinés au réemploi	209 329	214 403	- 2 %
Déchets non dangereux (kg)	208 026	214 060	- 3 %
Déchets dangereux (kg)	1 303	343	280 %
Quantité totale de déchets recyclés	18 931 393	18 424 001	3 %
Déchets non dangereux (kg)	18 862 351	18 335 342	3 %
Déchets dangereux (kg)	69 042	88 659	- 22 %
Quantité totale de déchets compostés	1 834 251	1 568 527	17 %
Déchets non dangereux (kg)	1 834 251	1 562 527	17 %
Déchets dangereux (kg)	0	6 000	- 100 %
Quantité totale de déchets soumis à d'autres opérations de valorisation	19 166 652	20 792 495	- 8 %
Déchets non dangereux (kg)	18 951 851	20 593 597	- 6 %
Déchets dangereux (kg)	214 801	198 898	5 %
TOTAL (kg)	40 141 625	40 999 426	- 2 %

QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON VALORISÉS (NON RECYCLÉS) ISSUS DES ACTIVITÉS PROPRES DE KLÉPIERRE

	2025	2024	Variation 2025/2024
TOTAL (tonne)	18 731	20 787	- 10 %
TOTAL (%)	46,7 %	50,7 %	- 9 %

(1) Les centres acquis ou cédés au cours de la période de reporting ne sont pas pris en compte.

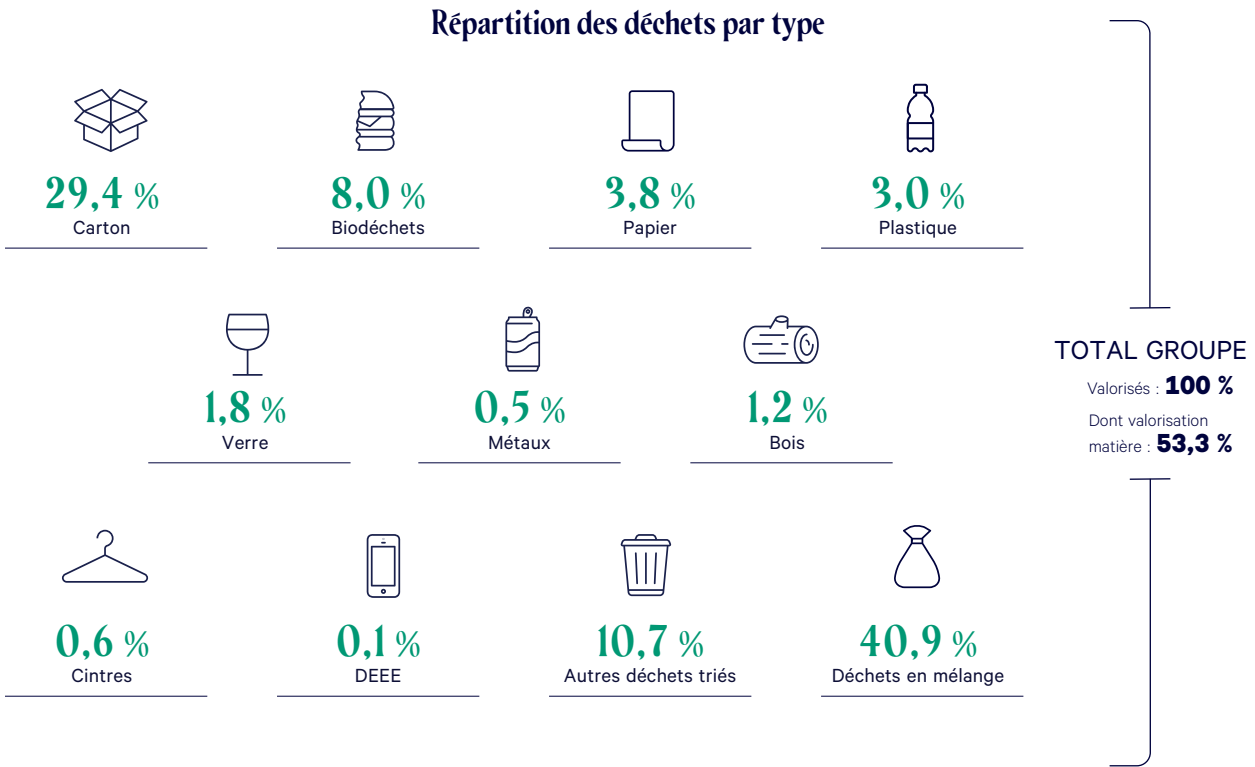
(2) Les déchets dangereux sont principalement générés par les enseignes de Klépierre.

PART DES DÉCHETS NON ENVOYÉS EN DÉCHARGE (à périmètre constant)

Territoire	2025	2024	Variation 2025/2024
France-Belgique	100 %	100 %	0 %
Sud de l'Europe	100 %	100 %	0 %
Scandinavie	100 %	100 %	0 %
NOWCE	100 %	100 %	0 %
TOTAL	100 %	100 %	0 %

QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS DANGEREUX GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS PROPRES DE KLÉPIERRE

Type	2025	2024	Variation 2025/2024
Déchets dangereux (kg)	285 146	293 900	- 3 %
Déchets radioactifs (kg)	0	0	0
TOTAL (kg)	285 146	293 900	- 3 %



RÉPARTITION DES DÉCHETS PAR TYPE (%) (à périmètre constant)

Type de déchets	Part 2025	Part 2024	Variation 2025/2024
Carton	29,4 %	27,4 %	1,9 %
Papier	3,8 %	3,4 %	0,2 %
Déchets alimentaires	8 %	8,0 %	- 0,2 %
Palettes	0 %	0,0 %	0 %
Plastique	3,0 %	2,8 %	0,2 %
Verre	1,8 %	1,9 %	- 0,2 %
Bois	1,2 %	1,1 %	0,1 %
Métaux	0,5 %	0,6 %	- 0,1 %
Cintres	0,6 %	0,3 %	0,3 %
DEEE	0,1 %	0,1 %	0 %
Autres déchets triés	10,7 %	11,4 %	0,2 %
Déchets non triés	40,9 %	43,0 %	- 2,4 %
TOTAL	100 %	100 %	0 %

5.2.3 Social

5.2.3.1 ESRs S1 – Personnel de l'entreprise

Le leadership de Klépierre dans le secteur de l'immobilier commercial en Europe repose sur l'expertise et le dévouement de ses salariés. Cette équipe, composée de plus de 1 000 salariés permanents et temporaires, de stagiaires, de VIE (volontariat international en entreprise) et de contractuels spécialisés répartis dans 13 pays, est directement responsable de l'excellence opérationnelle et managériale du portefeuille du Groupe. Conscient du fait que ses salariés sont un atout majeur, Klépierre fait de l'évolution, du bien-être et de l'intégration

de ses salariés une priorité stratégique. Cet investissement favorise un environnement dans lequel les individus peuvent construire des carrières gratifiantes, ce qui renforce l'avantage concurrentiel du Groupe. En promouvant une main-d'œuvre qualifiée, engagée et résiliente, Klépierre s'assure de disposer des compétences nécessaires pour naviguer dans le paysage changeant du commerce et pour garantir son succès durable sur le marché.



Politiques

- La politique de recrutement du Groupe, qui établit des principes et des objectifs de recrutement équitables dans chaque pays.
- Le pilier « Développer les talents » de la stratégie Act4Good®, qui décrit l'approche du Groupe en matière d'évolution des salariés en interne et d'impact communautaire externe sur la santé et l'accès à l'emploi.
- La politique du Groupe en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, qui définit l'engagement de Klépierre en faveur d'environnements inclusifs, d'équipes diversifiées et d'un traitement équitable.
- Klépierre Cares, la politique du Groupe en matière de santé et de bien-être, qui fait du bien-être des salariés un facteur de performance grâce à des initiatives ciblées en la matière.
- Le code de conduite du Groupe, qui impose l'égalité des chances pour tous les salariés, quelle que soit leur origine.
- La politique en matière de droit à la déconnexion, qui favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Les guides « Manager HR Cycles », qui permettent aux responsables de mettre en œuvre des processus RH équitables, objectifs et inclusifs concernant notamment la gestion des performances, la planification de carrière, la revue des rémunérations, l'évaluation des talents, la planification de la relève et l'accompagnement de carrière.



Cibles 2030

- ✓ Mise en œuvre de programmes de santé dans l'ensemble des centres et lieux de travail.
- ✓ Maintenir ou atteindre au moins 40 % de femmes au sein du Comité exécutif du Groupe et de l'encadrement supérieur, en visant l'égalité des rémunérations



Progrès réalisés en 2025

- ✓ 79 % des lieux de travail ont organisé au moins trois actions prévention de santé.
- ✓ 40 % de femmes au sein du Comité exécutif du Groupe et 39 % dans l'encadrement supérieur.

Identification des impacts, des risques et des opportunités liés au personnel (ESRS 2 SBM-2 & SBM-3)

L'analyse de double matérialité de Klépierre a permis d'identifier trois thèmes importants concernant ses effectifs : les conditions de travail, le développement des compétences et la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI). Voir section 5.2.1.4 pour obtenir une liste complète des IRO liés au personnel identifiés par l'analyse de double matérialité.

Impacts

Les pratiques de Klépierre en matière d'emploi de qualité, de programmes de développement des compétences et de politiques de travail inclusives ont des impacts positifs sur ses salariés. Le Groupe propose des emplois sûrs et des rémunérations compétitives, investit dans la formation et le développement continu, offre des possibilités d'apprentissage et de développement de carrière, et met en place des initiatives en matière de santé axées principalement sur la prévention. Les impacts négatifs potentiels liés à la sécurité sur le lieu de travail, aux programmes de développement des compétences et des carrières et à la santé mentale et physique des salariés sont généralement des incidents isolés. Ils sont traités grâce à des politiques de prévention solides qui comprennent l'engagement des ressources humaines et de la direction ainsi que le contrôle continu des taux de rotation, des entretiens de départ, des taux d'absentéisme, du suivi des congés maladie, des rapports d'accidents et des enquêtes d'engagement des employés. La transition du Groupe vers des activités plus vertes n'a pas d'impact négatif sur les salariés. Klépierre développe d'ailleurs de nouvelles compétences en matière de développement durable au sein de ses salariés.

L'analyse de double matérialité a permis de constater qu'aucun groupe des salariés spécifiques ne présentait un risque accru de dommages liés à la sécurité au travail et à l'impact sur la santé mentale et physique. Cette conclusion repose sur des indicateurs clés de performance relatifs aux ressources humaines (taux d'absentéisme, accidents, etc.) et sur les résultats de l'enquête au sujet de l'engagement des salariés.

Risques

L'un des principaux défis de Klépierre est d'attirer, de faire progresser et de fidéliser les talents ayant une expertise en immobilier commercial traditionnel (location, gestion d'actifs et gestion de centres) associée à des compétences émergentes en gestion de la durabilité ou en innovation numérique. Toute inadéquation entre les compétences de l'entreprise et les besoins stratégiques pourrait faire chuter la performance opérationnelle. À cela s'ajoute le risque interne d'une dégradation du climat social ou d'une perte de motivation, qui peut accélérer le départ de professionnels expérimentés. En outre, le fait d'opérer dans 13 pays implique des complexités réglementaires, avec le risque d'une augmentation des coûts ou d'une atteinte à la réputation en cas de non-respect des obligations légales. Toute dégradation de la qualité du service pourrait affaiblir les relations vitales avec les enseignes, nuire à la marque employeur de Klépierre et ternir l'expérience de visite de qualité que Klépierre s'attache à offrir.

Opportunités

La diversité et l'expertise de ses salariés sont pour Klépierre un atout stratégique concernant son positionnement de leader sur le marché. Le fait d'investir dans l'environnement physique de travail, les systèmes de données et la gestion des ressources humaines, les programmes de formation et de développement de carrière ainsi que dans le maintien d'une direction qualifiée contribue à soutenir les performances individuelles et collectives, à renforcer la réputation du Groupe en tant qu'employeur de choix et, ce faisant, à attirer les talents de marchés concurrents. La collaboration interculturelle au sein des opérations européennes favorise l'alignement opérationnel et la qualité globale des services, tandis que l'accent mis sur la promotion des compétences en matière d'innovation et de durabilité permet aux équipes de saisir les opportunités des marchés émergents et d'être à la pointe des meilleures pratiques du secteur.

Dialogue avec le personnel de l'entreprise ^(S1-2)

Klépierre s'engage de manière continue auprès de ses salariés afin de répondre aux impacts significatifs sur ses équipes. Le Directoire et le Comité exécutif du Groupe ont la responsabilité opérationnelle de veiller à ce que cet engagement soit respecté et que les résultats éclairent les décisions et influencent les activités de gestion.

Le Groupe fait appel à diverses méthodes d'engagement au fil de l'année, avec notamment des échanges et des points réguliers entre les responsables et leurs équipes, des enquêtes d'engagement auprès des salariés, des ateliers collaboratifs, des communications internes et des événements d'entreprise. Klépierre bénéficie d'une forte culture de proximité et de co-construction, avec un accent particulier mis sur les sessions de co-production et le partage d'idées pour atteindre l'excellence.

En 2025, les plans d'engagement détaillés qui ont été définis sur la base des enseignements tirés de l'édition 2024 de l'enquête d'engagement « You&Klépierre » à l'échelle du Groupe se sont poursuivis dans tous les territoires sous la responsabilité des équipes de direction. Douze catégories structurent les plans d'engagement que toutes les équipes suivent : l'engagement des salariés, le bien-être, la DEI, le développement durable, le leadership, le management, le développement de carrière, les récompenses, l'orientation client et la gestion des performances. Au cœur de ces plans se trouvent des initiatives axées sur la cohésion des équipes, des stratégies de gestion du changement et des séances de partage.

Exemples d'actions d'engagement menées en 2025 :

- maintenir un engagement régulier avec les cadres pour assurer les plans de relève et faciliter les discussions sur les évolutions de carrière ;
- des événements thématiques annuels ont été organisés, notamment des conventions de management, des séminaires d'équipe, des journées d'engagement communautaire, la « Semaine de la DEI » et la « Semaine Well-Being @ Work » ;
- lancement de la nouvelle version du site intranet du Groupe, repensé et enrichi de nombreux contenus sur la stratégie des ressources humaines, la stratégie de diversité, le parcours des salariés, leur carrière et leur développement, ainsi que la marque employeur ;
- facilitation des discussions régulières et séances de questions-réponses avec le Directoire et l'équipe d'encadrement supérieur.

L'efficacité du dialogue avec le personnel est mesurée avec le taux de participation à l'enquête globale d'engagement réalisée tous les deux ans, tandis que le niveau de satisfaction vis-à-vis des actions correctives menées est mesuré au moyen d'enquêtes ultérieures. Le taux de participation à la dernière enquête de 2024 a atteint 92 %, ce qui illustre la notoriété de ce canal et la confiance qu'il inspire. La prochaine enquête d'engagement du Groupe sera menée en 2026.

La participation de tous à ces initiatives permet à Klépierre de recueillir les points de vue de salariés potentiellement vulnérables et marginalisés. Le Groupe recueille spécifiquement les retours des salariés potentiellement vulnérables par le biais de leur direction, du dispositif d'alerte (voir section 5.2.4.1) et des enquêtes d'engagement.

Les salariés participent à des processus de co-développement stratégique sur une base *ad hoc*, tels que le développement de la stratégie Act4Good® en 2022, par le biais d'entretiens avec la Direction, d'ateliers inter-fonctionnels et d'enquêtes à l'échelle du Groupe (voir section 5.1.3.4). Les enquêtes ont permis de recueillir des commentaires sur la performance du lieu de travail pendant la durée de la première stratégie Act4Good® (2018-2022) sur des sujets tels que le bien-être, la formation, le développement des compétences, l'évolution de carrière et la DEI. Les salariés ont identifié des obstacles à la prise en compte des questions de durabilité, tels que l'engagement et les besoins d'affectation des ressources. Ces données ont ensuite été utilisées pour élaborer la nouvelle stratégie Act4Good®.

En France, le Comité social et économique (CSE) constitue un canal supplémentaire de représentation officielle des salariés. Il est composé de 18 représentants élus parmi les salariés en mars 2022 pour un mandat de quatre ans, aux côtés de représentants de la direction de Klépierre. Le CSE se réunit tous les mois pour discuter des opérations quotidiennes et de leur impact potentiel sur l'emploi et les conditions de travail. Il échange chaque année avec la direction et participe à des examens stratégiques spécifiques à l'initiative du Groupe.

Gestion des enjeux liés au personnel ^(S1-3)

Klépierre a mis en place des processus pour remédier aux impacts négatifs sur le personnel. Les salariés peuvent faire part de leurs préoccupations de plusieurs manières :

- les **responsables** constituent la première ligne de réponse. Ils sont chargés de prévenir la survenance de problèmes ou d'impacts négatifs et, lorsque des problématiques surviennent, de les résoudre de manière appropriée ;
- les **ressources humaines** sont formées pour détecter, analyser et effectuer un suivi des problèmes jusqu'à leur résolution. Elles répondent et agissent en respectant des exigences strictes en matière de confidentialité ;
- l'**équipe chargée des questions d'éthique et de conformité** est également formée pour gérer les problèmes tout en préservant la confidentialité ;
- le **dispositif d'alerte** (voir section 5.2.4.1) permet aux salariés de faire part de leurs préoccupations en toute confidentialité par l'intermédiaire d'un point de contact unique géré par le Secrétaire général du Groupe ;
- l'**enquête d'engagement** réalisée tous les deux ans offre aux salariés un moyen supplémentaire d'exprimer leurs préoccupations.

Le Groupe suit et contrôle toutes les préoccupations reçues par le biais de ces canaux et les résultats de leur résolution.

Conditions de travail et bien-être

Politiques ^(S1-1)

Les conditions de travail représentent une opportunité majeure en matière de responsabilité sociale, d'amélioration des performances, d'attraction et de fidélisation des talents. Le Groupe respecte ses obligations légales et étend ses engagements à travers Klépierre Cares, la politique de santé et de bien-être, conçue pour assurer un environnement de travail où la santé et le bien-être sont des

leviers de performance forts pour les salariés dans toutes les zones géographiques. Elle a été élaborée suite à un audit externe portant sur les risques psychosociaux tels que la charge de travail élevée, le traitement équitable et la flexibilité sur le lieu de travail, avec des objectifs détaillés et des indicateurs de performance clés à atteindre d'ici 2030. Le Comité exécutif du Groupe en supervise la mise en œuvre par le biais des structures des ressources humaines et d'Act4Good®.

Les trois piliers de la politique Klépierre Cares et ses principales actions sont décrits ci-dessous.

Maintien des normes de sécurité	Mise en place d'une organisation et d'équipes solidaires	Promotion du bien-être physique et mental
- Garantir le respect du devoir de diligence de l'employeur - Proposer un environnement de travail sûr - Garantir la sûreté et la sécurité dans tous les locaux de Klépierre	- Fournir aux managers des outils pour gérer efficacement le bien-être de leur équipe - Créer un lieu de travail psychologiquement sûr pour les salariés - Relever les défis liés aux charges de travail élevées	- Mettre en place des mesures de soutien de la santé mentale des salariés de Klépierre - Proposer des initiatives et des ressources qui soutiennent la santé physique des salariés

Au-delà de Klépierre Cares, d'autres politiques et processus contribuent à améliorer le niveau général de bien-être au travail.

Les lignes directrices sur les rémunérations et les avantages sociaux du Groupe assurent la décence, la transparence et l'équité tout en guidant les pratiques managériales et les principes organisationnels afin de garantir une prise de décision objective en ce qui concerne les augmentations de salaire et les primes. En 2025, le Groupe a lancé un nouveau projet sous l'égide de l'équipe Total Rewards. Cette équipe est responsable de la gestion des rémunérations et des avantages sociaux des salariés. Ce projet vise à automatiser l'équité salariale, à corriger les écarts inexplicables entre les salariés occupant la même catégorie de poste, à mettre en place des fourchettes de salaires, à adopter des processus transparents de communication des salaires et à garantir la conformité avec les directives européennes. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est également favorisé par une politique de « droit à la déconnexion », dont l'importance est reprise dans plusieurs documents tels que la Charte informatique ou les cadres des ressources humaines du Groupe. En France, les salariés au forfait journalier ont une réunion pour discuter de leur charge de travail et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En revanche, aucune politique spécifique n'est mise en place concernant la traite des êtres humains ou le travail forcé, car tous les salariés de Klépierre sont liés par un contrat conforme à la loi. Par conséquent, les activités du Groupe ne sont exposées ni au risque de travail forcé ou obligatoire, ni à celui de travail des enfants. Consciente que ses salariés sont au cœur de sa réussite, Klépierre s'attache à comprendre leurs intérêts, leurs points de vue et leurs droits (y compris les droits de l'homme), ainsi qu'à en tenir compte dans ses actions. Cet engagement s'est concrétisé par un accord conclu en juillet avec les représentants syndicaux français en vue d'améliorer l'inclusion des travailleurs en situation de handicap dans la main-d'œuvre. Cet accord permet d'élaborer des solutions pour mieux cibler et faciliter l'inclusion de ces profils à des niveaux de compétence égaux, et de soutenir le retour au travail des salariés souffrant de maladies chroniques ou de longue durée.

Toutes les politiques sont mises en œuvre sous la supervision de la Directrice des opérations, le plus haut niveau de responsabilité de mise en œuvre dans toutes les activités du Groupe.

Actions ^(S1-4)

Gestion des talents

La stratégie globale du Groupe en matière de ressources humaines crée une forte culture de gestion des talents afin d'atténuer les coûts liés à une éventuelle rotation du personnel ou à une baisse des performances. Cette approche nécessite la modernisation des pratiques de gestion et de ressources humaines en améliorant les processus, les méthodes et les outils, tout en développant de solides compétences de gestion pour motiver les talents, favoriser leur développement et accompagner la planification de leurs carrières. Klépierre investit notamment dans des solutions Oracle pour suivre, analyser et rendre compte de divers indicateurs clés de performance en matière de personnel.

Une gestion inadéquate des talents impacterait directement les résultats opérationnels et financiers du Groupe ainsi que sa capacité à fournir les niveaux de service attendus. Les principaux risques sont l'incapacité à s'adapter aux défis du marché, l'incapacité à attirer et retenir les meilleurs salariés, entraînant une perte de connaissances et une hausse des coûts, et la difficulté à mobiliser les équipes autour d'objectifs clairs. Le plan d'action des RH pour atténuer les risques liés à la gestion des talents repose sur quatre piliers :

- 1) Gérer les entités avec souplesse grâce à des processus de contrôle solides ;
- 2) Faire de Klépierre un « employeur de choix » grâce à la définition de la marque employeur et à la campagne « Donnons vie aux centres commerciaux » ;
- 3) Développer des compétences de pointe en matière de leadership et de gestion grâce à des programmes structurés ; et
- 4) Maintenir des performances élevées au sein des équipes grâce à des cycles de performance structurés, des objectifs clairs et des environnements de travail de qualité.

En 2025, Klépierre a continué d'enrichir son offre de gestion des talents en lançant un nouveau Programme pour jeunes diplômés qui a permis à quatre jeunes d'effectuer quatre rotations de six mois dans quatre pays. Ce programme permet aux participants de découvrir et de développer les principes fondamentaux de l'immobilier, de la location, de la gestion d'actifs, de la gestion de centres commerciaux et de la performance financière, qui les prépareront à occuper des postes de direction permanents à l'issue du programme.

L'année 2025 a également été marquée par des transformations pour Klépierre University, avec une restructuration complète de son offre visant à se recentrer sur les compétences techniques fondamentales de l'immobilier. Le premier parcours de formation structuré dans le domaine locatif, organisé par niveau d'ancienneté, a par ailleurs été lancé. Toutes les équipes de location ont été inscrites à ce nouveau parcours, qui comprend une série de programmes d'apprentissage mixte considérés comme essentiels pour développer l'expertise requise dans leurs rôles.

Une autre innovation de 2025 a été le lancement d'un nouveau système de tableau de bord Power BI, conçu pour aider les responsables et les équipes de ressources humaines à suivre les principaux indicateurs de performance RH et quatre indicateurs de risque critique en matière de gestion des talents : le taux de rotation du personnel, le taux d'absentéisme, le taux d'engagement et le nombre d'incidents RH (y compris les conflits entre salariés, les violations des politiques ou procédures du Groupe et le harcèlement ou la discrimination, classés selon trois niveaux de gravité : modéré, majeur et critique).

En outre, la stratégie de gestion des talents de Klépierre se concentre sur le maintien de cycles de développement rigoureux pour les salariés, avec un objectif de 100 % de réalisation pour les évaluations de fin d'année, les objectifs individuels annuels et les revues de développement, des talents et des formations. Le Groupe maintient également des normes définies dans sa stratégie en matière de ressources humaines, notamment des cibles d'équilibre entre les sexes de 40-60 % dans les équipes, un taux d'accès à la formation de 100 % et l'obligation pour les cadres supérieurs de participer à des programmes de formation au leadership au moins tous les deux ans.

Santé et bien-être

En 2025, Klépierre a poursuivi le déploiement de son plan d'action Klépierre Cares, avec plusieurs initiatives notables articulées autour de trois piliers clés :

Sécurité sur le lieu de travail

Klépierre maintient des conditions de travail sûres grâce à un contrôle quotidien rigoureux de normes de sécurité. Les opérations quotidiennes sont pilotées par les équipes opérationnelles et d'ingénierie, tandis que le système de signalement d'incident « Komply » fournit des alertes en temps réel et des rapports d'accidents. Pour en savoir plus, voir section 5.2.3.2.

Maintien des normes de sécurité

La sécurité et la sûreté au travail sont des priorités dans les activités de Klépierre, en particulier pour le personnel. En 2025, la politique de santé et de sécurité a été actualisée afin de clarifier et de renforcer le devoir de diligence de Klépierre à l'égard de ses salariés. La politique de voyage a également été révisée afin de renforcer les processus de sécurité pour les voyageurs d'affaires. La culture de la sûreté et de la sécurité a été renforcée par des initiatives de formation, notamment des programmes élargis de formation aux premiers secours.

Développement d'une structure organisationnelle favorable

Les équipes RH et les responsables se sont attachés à aligner en continu les ressources sur les charges de travail et à renforcer les compétences des équipes afin d'assurer la fluidité des opérations tout en préservant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en accordant une attention particulière aux parents, aux aidants et aux salariés souffrant de maladies chroniques. Les équipes RH, les responsables et les dirigeants ont bénéficié de formations spécialisées visant à donner vie à la valeur « Care » dans les pratiques managériales, couvrant la confiance, l'alignement, la vision, l'inclusion, la détection des risques psychosociaux, les méthodes de coaching, l'organisation du travail, la gestion du changement ou encore la reconnaissance.

Promotion du bien-être physique et mental

Les programmes d'aide aux employés (PAE) ont été maintenus dans tous les territoires, offrant un soutien individuel pour la prévention et l'intervention en cas de crise.

Klépierre assure un suivi régulier de la condition physique de ses salariés et des services de santé au travail, offrant des possibilités d'intervention médicale telles que des consultations professionnelles, des bilans de santé et des campagnes de vaccination.

Au cours du Mois du bien-être, en juin, des activités ont été proposées au niveau mondial et local à tous les salariés par le biais de modules d'apprentissage en ligne et d'événements portant sur la gestion du stress, la condition physique et l'alimentation saine. D'autre part, grâce à Klépierre University, les salariés ont été invités à participer à des modules de formation en ligne et des séances en présentiel sur la santé mentale et le bien-être.

Un dispositif renforcé de formation des responsables et des salariés sur la santé mentale et le bien-être au travail a été déployé au niveau international dans le cadre d'un partenariat mondial avec Stimulus. En France, un nouvel accord a été conclu avec les représentants du personnel sur la santé et le handicap. Ces efforts ont été renforcés par plusieurs initiatives clés : le lancement d'une nouvelle page RH sur l'intranet du Groupe avec une section dédiée à Klépierre Cares et à la gestion de la santé, l'organisation de trois initiatives annuelles de prévention de la santé par centre pour les salariés et les visiteurs, et le pilotage d'une formation au soutien de la santé mentale pour les responsables situés en France, en Italie et en Espagne, avec un déploiement à l'échelle du Groupe à partir du T4 2025.

L'engagement du Groupe à créer des environnements de travail de qualité a progressé grâce à la rénovation et à la relocalisation de bureaux. Après les importants travaux de modernisation menés dans tous les bureaux ces deux dernières années, 2025 a vu l'achèvement de projets majeurs, notamment l'ouverture de bureaux rénovés au Principe Pio à Madrid au mois de septembre, la rénovation des espaces communs au siège de Paris, le déménagement vers un nouveau siège à Duisburg, en Allemagne en février, ainsi qu'un déménagement des bureaux à Istanbul, en Turquie, en mai, et à Oslo, en Norvège, en octobre. Lors des transformations organisationnelles majeures, le Groupe donne la priorité à une gestion globale du changement par la formation, la communication stratégique et l'évaluation de l'impact sur la charge de travail, afin de soutenir les transitions au niveau local. Parmi les principales initiatives figurent le déploiement d'un logiciel de gestion d'entreprise, l'établissement de deux nouveaux territoires opérationnels (NOWCE) et la consolidation des fonctions financières au sein d'un service commun du Groupe en Espagne. Les équipes de direction se sont mobilisées pour assurer des transitions harmonieuses et responsables, tout en préservant le bien-être des salariés tout au long de ces changements stratégiques.

Qualité de vie

Les actions de Klépierre en matière de qualité de vie se concentrent sur une rémunération compétitive, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la qualité du management, afin de créer un environnement dans lequel les employés peuvent s'épanouir sur le plan professionnel et personnel. Ces actions incluent :

- l'application de rémunérations compétitives garanties par l'équipe des ressources humaines en coordination avec la direction locale. Des examens visent à garantir des salaires adéquats tout en récompensant les performances et la prise de responsabilités et en répondant aux préoccupations en matière d'inflation et d'équité salariale. Les équipes RH centrales établissent des comparaisons par rapport aux marchés sur lesquels le Groupe opère, afin de vérifier que les salaires de ses salariés sont bien positionnés. Klépierre s'emploie à offrir des rémunérations compétitives pour retenir les talents sur le long terme ;
- l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est préservé grâce à des modalités de travail flexibles, aux possibilités de travail à distance, à une politique formelle de « droit à la déconnexion » ainsi qu'à des initiatives de bien-être et des formations visant à aider les cadres à soutenir efficacement leurs équipes ; et
- la qualité du management, qui repose notamment sur des programmes de développement tels que « INSPIRE » pour les cadres supérieurs et d'autres formations managériales spécialisées visant à doter les cadres et les dirigeants des compétences nécessaires pour créer des lieux de travail sains et sûrs favorisant le bien-être des salariés. Ces initiatives renforcent les réseaux de soutien managérial, améliorent les mécanismes de retour d'information et fournissent des outils permettant de gérer efficacement la répartition de la charge de travail tout en maintenant des normes de performance élevées.

Sécurité sur le lieu de travail

Klépierre maintient des conditions de travail sûres grâce à un contrôle quotidien rigoureux de ses normes de sécurité. Les opérations quotidiennes sont surveillées par les équipes opérationnelles et d'ingénierie, et le système de signalement d'incident « Komply » fournit des alertes en temps réel et des rapports d'accidents. Pour en savoir plus, voir section 5.2.3.2.

Toutes les actions décrites ci-dessus s'appliquent à l'ensemble du Groupe et impliquent une mise en œuvre progressive d'ici 2030.

Cibles ^(S1-5)

100 % des centres et des lieux de travail doivent organiser trois actions par an axées sur la santé d'ici 2030

Compte tenu de l'importance de la prévention pour préserver la santé physique et mentale, les centres commerciaux et les lieux de travail proposeront, notamment, des campagnes de vaccination, des conférences, des entretiens avec un nutritionniste, ainsi que des dépistages trois fois par an. Le but étant de promouvoir les soins de santé, il s'agit de donner la possibilité aux salariés d'échanger directement avec un professionnel ou un organisme de santé. Les équipes des centres commerciaux et les équipes RH doivent préciser la nature, la durée et le lieu de l'action, le thème de prévention abordé, les canaux de communication utilisés, les parties prenantes externes, et les indicateurs clés de performance pertinents. Chaque trimestre, les équipes pays et Groupe évaluent les progrès accomplis afin de s'assurer que les actions déployées sont conformes aux exigences. Tous les salariés de Klépierre sont concernés, qu'ils soient salariés dans les bureaux ou dans les centres commerciaux. En 2025, 79 % des lieux de travail et 66 % des centres de Klépierre ont organisé

au moins trois actions axées sur la santé préventive, notamment des bilans cardiovasculaires et dermatologiques ainsi que des campagnes de vaccination.

L'ensemble des cibles, qui englobent tous les centres, est établi avec 2022 comme année de référence.

Diversité, équité et inclusion

Politiques ^(S1-1)

Code de conduite

La démarche DEI de Klépierre est ancrée dans son Code de conduite, qui formalise l'engagement du Groupe en matière d'éthique des affaires et d'intégrité et définit ses relations avec son personnel. Applicable à tous les pays et à tous les salariés du Groupe, le Code est placé sous la supervision directe du Directoire, afin qu'il puisse être mis en œuvre de façon cohérente et suivi dans l'ensemble de l'organisation. Le Code contient une section consacrée à la DEI, qui impose l'égalité des chances en matière d'emploi pour tous les salariés et candidats. Le Code encourage le recrutement, la formation et le développement de carrière de personnes ayant des origines et des profils variés, en exigeant que toutes les décisions en matière d'emploi, y compris le recrutement, l'évaluation des performances, la promotion, la formation, la rémunération et le développement de carrière, soient prises uniquement sur la base de critères objectifs tels que le mérite, les qualifications et les performances. Le Code interdit toute forme de discrimination et de harcèlement. Pour en savoir plus, voir section 5.2.4.1.

Politique en matière de DEI

L'intégration des principes de diversité, d'équité et d'inclusion dans la stratégie Act4Good® garantit que les activités s'inscrivent dans le cadre des efforts plus larges du Groupe en matière de développement durable et qu'elles ne sont pas isolées. Par ailleurs, la politique en matière de DEI du Groupe, lancée en 2025, s'engage à cultiver la diversité sous toutes ses formes, tout en promouvant des valeurs et des règles communes. Elle a été élaborée en tenant compte des risques liés à la DEI identifiés par l'analyse de double matérialité.

Cette politique définit la diversité comme l'ensemble des différences entre les individus, y compris les différences culturelles, ethniques, religieuses, linguistiques, de genre, d'âge, de statut socio-économique, d'orientation sexuelle, de capacités physiques ou mentales, de perspectives et d'expériences de vie. Elle insiste sur le fait que toute forme de discrimination ou de harcèlement sera sanctionnée de manière appropriée. Ses objectifs ont été renouvelés dans le cadre d'une initiative de co-construction à l'échelle du Groupe lancée en 2023. Les ressources humaines du Groupe ont commencé par une analyse générale et des séances de *brainstorming* avec les ambassadeurs DEI de Klépierre, qui ont élaboré un cadre qui sera approfondi par les salariés au cours de la Semaine annuelle de la DEI. Trois thèmes ont été retenus et explorés : le handicap, l'inclusion et la parité hommes-femmes. Plus de 600 salariés à travers l'Europe ont participé aux ateliers animés par les ambassadeurs DEI, afin d'exprimer des idées et de co-construire une nouvelle politique. Il en ressort de nouveaux objectifs de DEI pour 2030, qui ont été discutés et affinés avec le Comité exécutif du Groupe, puis validés par le Conseil de surveillance. La mise en œuvre de la politique est contrôlée lors de rapports et de réunions trimestrielles concernant Act4Good®. La politique, accessible via l'intranet des ressources humaines, met en avant les références aux engagements en matière de DEI dans la campagne et le livre de la marque employeur, ainsi que dans les communications des ressources humaines et de la direction.

Politique de recrutement

La politique de recrutement de Klépierre renforce les engagements de sa Politique DEI tout au long du processus d'embauche, en garantissant équité et uniformité dans l'ensemble de ses pays d'implantation. La responsabilité de sa mise en œuvre incombe au Comité exécutif du Groupe et est contrôlée par le département des ressources humaines. L'objectif de cette Politique consiste à garantir que toutes les entités du Groupe utilisent les mêmes outils et méthodes de recrutement non discriminatoires, y compris les fiches de poste, les supports de recrutement, les modèles d'entretien et les pages dédiées au recrutement sur les plateformes numériques. Le processus de décision se concentre sur des critères objectifs et met l'accent sur les compétences et les qualifications des candidats. En 2025, le Groupe a lancé une nouvelle campagne de marque employeur qui s'appuie sur les réseaux sociaux et sur Purple, la plateforme RH du Groupe. Le Groupe a également piloté un projet basé sur l'outil d'évaluation en ligne « AssessFirst » afin d'atténuer les préjugés dans les processus de recrutement et d'améliorer les processus d'entretien. Le module de recrutement de Purple, qui gère les offres d'emploi, est relié à des plateformes de recherche d'emploi externes comme LinkedIn, Jobteaser et l'APEC.

Actions ^(S1-4)

Intégrer la DEI aux valeurs du Groupe et aux actions managériales

Klépierre place la DEI au centre de ses pratiques managériales au travers de diverses initiatives clés. Le Groupe propose des programmes de formation axés sur des pratiques de gestion inclusives, garantissant que les dirigeants disposent des compétences nécessaires pour créer des environnements de travail équitables. Les politiques, procédures, programmes et pratiques en matière de ressources humaines ont été adaptés en profondeur afin de garantir l'équité et d'éliminer les préjugés des processus décisionnels. La gestion des carrières se fait par un suivi objectif des performances et une évaluation systématique des compétences, tandis que le processus de recrutement promeut activement la diversité en publiant toutes les offres d'emploi en interne et en veillant à la diversité des sexes parmi les candidats lors des processus de sélection. Les programmes de développement du leadership et de la gestion ont été mis à jour pour garantir l'intégration des principes de DEI. Les actions liées à la DEI font l'objet d'un suivi *via* le tableau de bord des ressources humaines, qui enregistre des indicateurs clés de performance tels que les taux d'achèvement des formations et l'adoption d'initiatives, ainsi que l'examen des réponses liées à la DEI de l'enquête d'engagement réalisée tous les deux ans.

Promouvoir la diversité des genres et des âges

Les actions ciblées portent spécifiquement sur la représentation des genres et des âges par le biais de mécanismes de soutien conçus pour créer des opportunités équitables. Les initiatives de soutien à la parentalité visent à faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en préservant la continuité de l'équipe pendant les congés parentaux grâce au remplacement temporaire du personnel ou à la réaffectation stratégique des tâches à d'autres membres de l'équipe. Le Groupe propose des horaires de travail flexibles aux

salariés qui reviennent d'un congé parental pour des périodes prédéterminées afin de soutenir leur transition vers le retour au travail. En outre, un prestataire externe propose un *coaching* de transition parentale afin d'aider les nouveaux parents à s'adapter aux exigences de leur carrière tout en assumant leurs responsabilités familiales. Une attention particulière est accordée aux salariés de plus de 50 ans grâce à des processus structurés qui garantissent l'équité en matière de développement de carrière. Dans le cadre du processus annuel d'évaluation des talents, Klépierre assure systématiquement un accès équitable aux opportunités de développement de carrière et de mobilité pour les salariés de plus de 50 ans dans l'ensemble du Groupe. En outre, au cours du processus de révision annuelle des rémunérations, la Direction procède à des révisions systématiques des rémunérations et examine les schémas de distribution des salaires pour les salariés de plus de 50 ans afin d'identifier et de corriger toute disparité potentielle.

Promouvoir la santé pour tous et favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap

Klépierre met en œuvre une série d'actions pour créer un environnement de travail où la santé et le bien-être sont des facteurs de performance importants et où chacun, quelles que soient ses capacités, peut s'épanouir et réussir. Ces actions comprennent la garantie d'un accès à des environnements de travail sûrs et modernes qui respectent les normes applicables, en particulier en ce qui concerne l'accueil des personnes en situation de handicap dans tous les pays opérationnels. Tous les salariés ont accès à des programmes confidentiels d'aide aux employés (PAE) traitant de sujets liés à la santé. Les managers suivent des formations spécialisées sur la santé mentale et les risques psychosociaux afin d'intégrer ces enjeux aux pratiques organisationnelles et managériales. Le Groupe sensibilise les salariés aux facteurs de stress au travail et aux techniques d'adaptation aux changements organisationnels. Klépierre propose à l'ensemble de ses salariés des initiatives en matière de santé, comme indiqué dans cette section et dans la section 5.2.3.2. En outre, Klépierre soutient ses salariés qui sont des aidants familiaux en leur proposant des conseils confidentiels et un soutien visant à faciliter les questions d'organisation personnelle et en les orientant vers les ressources externes appropriées, en particulier le soutien médical et administratif. Klépierre facilite temporairement l'accès aux dispositifs de travail à distance, de travail à temps partiel et d'aide à la mobilité géographique pour des périodes définies en accord avec les responsables individuels. En 2025, Klépierre s'est engagée dans des partenariats stratégiques pour accroître la représentation des personnes en situation de handicap au sein du Groupe. Parmi ces initiatives figurent la collaboration avec le Café Joyeux, à l'académie du Parque Nascente à Porto, pour offrir à de jeunes adultes en situation de handicap une formation aux *Klépierre Academies* favorisant l'accès à des emplois dans le secteur de l'hospitalité, ainsi qu'un partenariat avec une plateforme française d'emploi spécialisée afin d'étendre les possibilités d'emploi pour les personnes handicapées.

Toutes les actions décrites ci-dessus s'appliquent à l'ensemble du Groupe et impliquent une mise en œuvre progressive d'ici 2030.

Cibles ^(S1-5)

Maintenir ou atteindre au moins 40 % de femmes et 40 % d'hommes au sein du Comité exécutif du Groupe et de l'encadrement supérieur, en visant l'égalité des rémunérations

Bien que les femmes représentent 61 % de l'effectif total de Klépierre, elles sont sous-représentées aux postes de direction. Cette cible vise à rééquilibrer la représentation des genres à tous les niveaux de l'organisation. L'encadrement supérieur comprend les directeurs généraux, les directeurs exécutifs et les administrateurs, à l'exclusion des deux membres du Directoire. La représentation des femmes est calculée comme le rapport entre le nombre de femmes au sein du Comité exécutif du Groupe et de l'encadrement supérieur et le nombre total de salariés à ces échelons. Le Comité exécutif du Groupe et l'encadrement supérieur doivent atteindre une représentation féminine d'au moins 40 % d'ici 2030.

L'écart de rémunération correspond au quotient du salaire moyen des femmes (salaire de base plus primes plus LTI) par le salaire moyen des hommes (salaire de base plus primes) pour chaque groupe de cadres. Pour être considéré comme non significatif, l'écart de rémunération moyen ne devra pas dépasser 10 % dans chaque pays, par famille professionnelle et par échelon, d'ici 2030. En 2025, le Groupe compte 40 % de femmes au sein du Comité exécutif et 39 % au sein de l'encadrement supérieur, avec des écarts de rémunération respectifs de 0,91 et 0,85.

L'ensemble des cibles, qui englobent tous les centres, est établi avec 2022 comme année de référence.

Formation et développement des compétences

Politiques ^(S1-1)

La stratégie de développement des talents de Klépierre s'appuie sur un soutien managérial fort et des cycles de performance robustes, ce qui permet de faire face aux risques matériels liés au recrutement des talents, à leur fidélisation et à la performance opérationnelle. En début d'année, les responsables et les salariés collaborent pour établir des objectifs quantifiés, mesurables et réalisables. Ce processus permet des évaluations de fin d'année structurées et équitables, tout en identifiant des programmes de formation spécifiques visant à améliorer les compétences techniques et comportementales. Le Groupe procède à une évaluation annuelle des talents afin de mieux comprendre les niveaux de performance des salariés, leur potentiel d'évolution de carrière et leurs ambitions en matière de mobilité et de carrière. Il s'appuie sur les résultats de cette évaluation pour élaborer des plans de développement, de rétention et de succession qui répondent à ses besoins en matière de compétences. Ce processus est soutenu par des Guides de cycle RH qui aident les cadres à opérer et à mettre en œuvre des processus RH de base efficaces, équitables, objectifs et inclusifs pour le cycle de performance annuel, ainsi que pour les plans de développement individuels, les révisions annuelles de rémunération, la distribution des incitations à long terme, les révisions des talents, les révisions des plans de relève et l'offre de mobilité et d'aide à la carrière.

Toutes les politiques sont mises en œuvre sous la supervision de la Directrice des opérations, le plus haut niveau de responsabilité de mise en œuvre dans toutes les activités du Groupe.

Actions ^(S1-4)

Les actions de formation et de développement de Klépierre sont conçues pour s'assurer que les pratiques du Groupe ne génèrent pas d'impacts négatifs significatifs sur ses effectifs, tout en comblant les déficits de compétences clés (voir section 5.2.1.4 pour plus d'informations). Les initiatives sont accessibles aux salariés de toutes les zones géographiques, sauf indication contraire, et sont gérées via la plateforme Purple. Les décisions en matière de gestion de carrière et de développement reposent sur des évaluations régulières des talents et des plans de développement personnalisés propres à chaque rôle et à chaque type d'activité. Grâce à ces plans, adaptés aux rôles et aux types d'activités, tous les salariés ont accès à des programmes de formation et de développement via Purple, ce qui leur permet d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour exceller dans leurs fonctions et faire progresser leur carrière.

Développement de carrière

Le Groupe identifie les besoins de développement par le biais d'une analyse des lacunes en matière de compétences du personnel menée par l'équipe de développement de carrière et par le retour d'information des salariés, qui a par le passé déjà mis en évidence la demande de programmes de leadership améliorés. En 2025, le Groupe a élargi plusieurs programmes déjà établis. Le programme français de stages internationaux (VIE), géré par l'équipe de gestion des talents et qui vise à intégrer les jeunes diplômés aux opérations, a permis le recrutement de cinq participants à des postes permanents en 2025, après en avoir intégré trois en 2024. Le programme de développement du leadership « Connaître ses forces pour mieux déployer son potentiel » a été étendu à trois groupes tout en maintenant une participation féminine de 58 %. Ce programme, qui se déroule sur deux jours et demi, offre un *coaching* externe à de jeunes talents sélectionnés à travers l'ensemble des départements de l'entreprise. Un programme de gestion active des relations-écoles implique le développement de relations stratégiques avec les universités afin d'attirer divers stagiaires et apprentis tout en augmentant la visibilité de Klépierre auprès des profils de talents pertinents. Cela inclut un partenariat de longue date avec l'ESSEC et un engagement avec l'EDHEC depuis 2025, soutenu par quatre journées d'intégration annuelles. En 2025, cette approche a permis d'accueillir sept nouveaux apprentis ainsi que 83 stagiaires, renforçant ainsi la marque employeur du Groupe et son futur vivier de talents.

Le programme de leadership « INSPIRE » se concentre sur l'amélioration des compétences managériales, l'instauration d'un climat de confiance et la promotion d'environnements inclusifs parmi les cadres supérieurs. En 2025, ce programme a été étendu à quatre promotions comptant cinq groupes de directeurs. 1 176 heures de formation ont été dispensées, et le programme a obtenu un taux de satisfaction de 4,2/5.

En septembre 2025, Klépierre a lancé son premier Programme pour jeunes diplômés, une initiative majeure qui renforce l'engagement du Groupe en faveur du développement des talents internes. Ce programme sur deux ans propose aux participants quatre rotations de six mois dans différents domaines d'activité et dans quatre pays européens, offrant ainsi un parcours de croissance complet. La première promotion est composée de quatre diplômés d'origines et de nationalités diverses, formant un groupe international et équilibré en termes de genre, qui incarne les valeurs fondamentales de Klépierre : « Engagement », « Développement », « Exploration » et « Bienveillance ».

Formation et développement des compétences

Klépierre identifie les actions de formation et de développement des compétences nécessaires par le biais de l'évaluation annuelle des performances et des campagnes de développement de carrière menées *via* la plateforme Purple, qui soutient également la gestion centralisée de la formation et du développement.

Le programme de Klépierre de formation aux considérations climatiques vise à sensibiliser les salariés au changement climatique et à leur donner les moyens d'y remédier dans le cadre de leurs activités professionnelles. En 2025, l'ancienne formule « Climate School » a été remplacée par deux *master class* interactives d'une heure chacune animées par des professeurs de l'ESSEC (école de commerce française) afin d'offrir aux salariés des connaissances sous un format plus interactif.

La Klépierre University dispense des formations portant sur l'immobilier commercial technique, la gestion d'actifs, la finance et les compétences en matière de leadership. Elle propose plus de 150 formations dispensées par 50 formateurs internes, ce qui permet aux salariés de s'adapter à l'évolution des besoins de l'entreprise et à l'expertise requise. En 2025, le Groupe a renforcé le programme en lançant un nouveau catalogue de formation afin d'accroître sa visibilité et son impact, et l'a recentré sur l'expertise immobilière de base grâce à une série de parcours de formation (« Learning Paths »). Cela comprend notamment l'introduction d'un « Leasing Path » qui permet aux professionnels du leasing d'acquérir progressivement des compétences en fonction de leur ancienneté. De nouveaux modules couvrant notamment le thème de l'éthique professionnel ont été proposés, certains modules étant obligatoires pour tous les salariés. À l'avenir, Klépierre entend revoir l'ensemble du catalogue de son université pour intégrer les thématiques RSE dans toutes les formations dans le cadre de sa feuille de route à horizon 2030. Cela permettra de s'assurer que les salariés sont parfaitement équipés pour remplir leur rôle de manière responsable.

Toutes les actions décrites ci-dessus s'appliquent à l'ensemble du Groupe et impliquent une mise en œuvre progressive d'ici 2030.

Cibles ^(S1-5)

D'ici 2030, tous les salariés de Klépierre devront suivre une formation RSE au moins une fois par an

La formation RSE couvre la transition climatique, l'environnement, la diversité et l'inclusion, l'immobilier durable et les tendances de la société, et elle se conclut par un test visant à évaluer les connaissances acquises par les salariés lors de cette formation. En 2025, 64 % des salariés ont suivi une formation RSE, notamment par le biais de *master class* avec l'ESSEC sur la décarbonation et les pratiques responsables. Klépierre mène parallèlement une révision complète de l'ensemble de son catalogue de formations afin de s'assurer que tous les contenus intègrent une dimension RSE claire. Ce projet devrait être achevé d'ici 2027.

D'ici 2030, 100 % des salariés auront au moins un objectif RSE dans leur évaluation des performances

Cette cible vise à bâtir une culture d'entreprise où chacun contribue à l'impact global de Klépierre en matière de RSE. Les managers sont chargés de fixer, dans Purple, un objectif RSE pour chaque employé à partir des options proposées, ou en créant un nouvel objectif, à condition qu'il s'inscrive dans une catégorie dédiée de la bibliothèque d'objectifs communs. Pour être considéré comme un objectif RSE, l'objectif en question doit contribuer à la réalisation d'une ambition Act4Good®. Chaque objectif doit être associé à des indicateurs spécifiques. Les équipes RH de chaque pays et la Direction RH du Groupe doivent communiquer le nombre total de salariés ayant le statut d'actif éligible et ayant un objectif RSE dans Purple, en précisant cet objectif. En 2025, avec 83 %, le Groupe a dépassé la cible de 70 % qu'il s'était fixé.

L'ensemble des cibles, qui englobent tous les centres, est établi avec 2022 comme année de référence.

Indicateurs

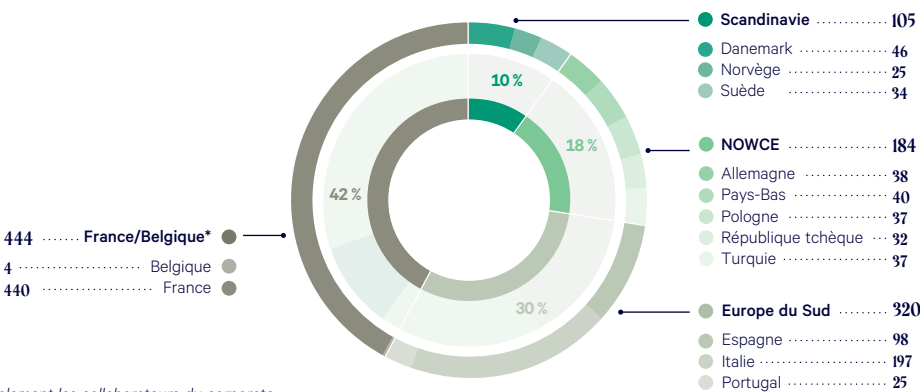
Caractéristiques des salariés de l'entreprise ^(S1-6)

En 2025, 188 salariés ont quitté le Groupe, soit un taux de rotation du personnel de 16,1 %.

VENTILATION DES SALARIÉS PAR SEXE

Sexe	Effectif 2024	Effectif 2025
Hommes	400	416
Femmes	655	637
TOTAL	1 055	1 053

Répartition des collaborateurs par territoire et par pays



* Ce territoire inclut également les collaborateurs du corporate.

VENTILATION DES SALARIÉS PAR PAYS

Pays	Effectif 2024	Effectif 2025
France	442	440
Belgique	4	4
Espagne	88	98
Portugal	27	25
Italie	189	197
Grèce	2	0
Pologne	47	37
République tchèque	31	32
Danemark	38	46
Norvège	31	25
Suède	31	34
Allemagne	43	38
Pays-Bas	45	40
Turquie	37	37
TOTAL	1 055	1 053

VENTILATION DES SALARIÉS PAR TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL ⁽¹⁾

Pays	Salariés permanents		Salariés temporaires	
	2024	2025	2024	2025
France	440	439	2	1
Femmes	276	271	0	0
Hommes	164	168	2	1
Belgique	4	4	0	0
Femmes	2	2	0	0
Hommes	2	2	0	0
Espagne	88	98	0	0
Femmes	57	56	0	0
Hommes	31	42	0	0
Portugal	26	25	1	0
Femmes	15	17	1	0
Hommes	11	8	0	0
Italie	183	192	6	5
Femmes	118	123	6	4
Hommes	65	69	0	1
Grèce	2	0	0	0
Femmes	1	0	0	0
Hommes	1	0	0	0
Pologne	45	34	2	3
Femmes	30	23	2	3
Hommes	15	11	0	0
République tchèque	25	31	6	1
Femmes	16	20	6	1
Hommes	9	11	0	0
Danemark	38	46	0	0
Femmes	22	24	0	0
Hommes	16	22	0	0
Norvège	30	25	1	0
Femmes	16	14	1	0
Hommes	14	11	0	0
Suède	31	33	0	1
Femmes	21	21	0	1
Hommes	10	12	0	0
Allemagne	42	37	1	1
Femmes	21	17	1	1
Hommes	21	20	0	0
Pays-Bas	38	33	7	7
Femmes	18	14	4	3
Hommes	20	19	3	4
Turquie	37	37	0	0
Femmes	21	22	0	0
Hommes	16	15	0	0
TOTAL	1 029	1 034	26	19

(1) L'effectif de Klépierre ne comprend que ses salariés (permanents et non permanents).

Couverture des négociations collectives et indicateurs du dialogue social ^(S1-8)

Klépierre respecte les exigences relatives au droit du travail et aux cadres légaux au niveau local dans ses différents pays d'implantation. Les équipes RH sont tenues de maintenir une veille sur ces exigences légales. La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective existent dans tous les pays.

Klépierre surveille de près la composition de ses effectifs, qui sont essentiellement constitués de salariés directement dans le cadre de

contrats avec Klépierre. Le recours aux travailleurs temporaires reste très limité dans l'ensemble des pays opérationnels. Aux Pays-Bas, en Allemagne, en Pologne et en République tchèque, le recrutement de travailleurs temporaires permet d'accéder à des contrats de travail permanents conformément aux cadres juridiques locaux. L'approche du Groupe en matière de flexibilité d'aménagement du travail ne crée pas d'insécurité de l'emploi pour son personnel.

COUVERTURE DES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES ET DIALOGUE SOCIAL

Taux de couverture	Couverture des négociations collectives		Dialogue social
	Salariés – EEE (pour les pays avec > 50 collaborateurs représentant > 10 % du total des salariés)	Salariés – non EEE (estimation pour les régions avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)
0-19 %	Pologne, Norvège, Allemagne, Pays-Bas ^(a)	République tchèque, Turquie ^(a)	Italie, Espagne, Portugal, Allemagne, Pays-Bas, Turquie, Danemark, Norvège, Suède, Pologne, République tchèque ^(a)
20-39 %			
40-59 %			
60-79 %			
80-100 %			

(a) Taux de couverture à 0 %.

En 2025, 60 % des salariés étaient couverts par des conventions collectives. Dans les pays de l'Espace économique européen (EEE) où le Groupe compte un nombre significatif de salariés, à savoir au moins 50 collaborateurs en termes d'effectifs, représentant au moins 10 % du nombre total de ses salariés, 100 % en France et en Italie.

Seule la France impose l'existence d'une instance de représentation du personnel du Groupe. Par conséquent, dans ce pays d'implantation,

Klépierre Management SNC a élu des représentants syndicaux et du personnel, et observe rigoureusement toutes les obligations d'information, de consultation et de négociation. Un Comité social et économique (CSE) se réunit chaque mois pour assurer le suivi des questions relevant de sa compétence. Hormis ce CSE en France, Klépierre ne possède ni Comité d'entreprise européen (CEE), ni Comité d'entreprise de société européenne (SE), ni Comité d'entreprise de société coopérative européenne (SCE).

Indicateurs de diversité ^(S1-9)

RÉPARTITION PAR SEXE AU NIVEAU DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR

Sexe	Effectif 2024	2024	Effectif 2025	2025
Hommes	6	50 %	6	60 %
Femmes	6	50 %	4	40 %
TOTAL	12	100 %	10	100 %

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR TRANCHE D'ÂGE

Tranche d'âge	Effectif 2024	2024	Effectif 2025	2025
Moins de 30 ans	153	14 %	156	14 %
Entre 30 et 50 ans	623	59 %	609	59 %
Plus de 50 ans	279	26 %	288	27 %
TOTAL	1 055	100 %	1 053	100 %

Salaires décents ^(S1-10)

Tous les salariés de Klépierre perçoivent un salaire décent, conformément aux indices de référence applicables ⁽¹⁾.

PAYS DANS LESQUELS LES SALARIÉS NE PERÇOIVENT PAS UN SALAIRE DÉCENT (pourcentage de l'effectif total)

Pays	2024	2025
France-Belgique	0 %	0 %
NOWCE	0 %	0 %
Sud de l'Europe	0 %	0 %
Scandinavie	0 %	0 %
TOTAL	0 %	0 %

(1) Indices fournis par Willis Towers Watson, l'organisme de référence de Klépierre.

Indicateurs de formation et de développement des compétences ^(S1-13)

SALARIÉS AYANT PARTICIPÉ À DES ÉVALUATIONS RÉGULIÈRES DE LEURS PERFORMANCES ET DE L'ÉVOLUTION DE LEUR CARRIÈRE (PAR SEXE)

Sexe	Effectif 2024	2024	Effectif 2025	2025
Femmes	593	99,8 %	558	99,1 %
Hommes	373	99,2 %	355	98,1 %
Autres	0	0	0	0 %
TOTAL	996	99,6 %	913	98,7 %

SALARIÉS AYANT PARTICIPÉ À DES ÉVALUATIONS RÉGULIÈRES DE LEURS PERFORMANCES ET DE L'ÉVOLUTION DE LEUR CARRIÈRE (PAR TYPE)

Type	Effectif 2024	2025
Non-salariés	0	0
Non-salariés travailleurs indépendants	0	0
Non-salariés relevant du code NACE N78 ^(a)	0	0
TOTAL	0	0

(a) L'acronyme NACE désigne la Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne, en vigueur dans l'Union européenne depuis 1970. Plus particulièrement, le code NACE N78 fait référence aux « activités des agences de placement de main-d'œuvre » (N78.1), aux « activités des agences de travail temporaire » (N78.2), et aux autres activités de « mise à disposition de ressources humaines » (N78.3).

NOMBRE MOYEN D'HEURES DE FORMATION PAR COLLABORATEUR

Sexe	Nombre d'heures en 2024	Nombre d'heures en 2025
Femmes	18	20,32
Hommes	18	18,29
Autres	0	0
TOTAL	18	19,51

Indicateurs de santé et de sécurité ^(S1-14)

POURCENTAGE DES SALARIÉS COUVERTS PAR LE SYSTÈME DE GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DE KLÉPIERRE

Type	2024	2025
Salariés	100 %	100 %
Non-salariés	100 %	100 %
TOTAL	100 %	100 %

NOMBRE DE DÉCÈS DUS À DES ACCIDENTS ET MALADIES PROFESSIONNELS ⁽¹⁾

Type	Effectif 2024	Effectif 2025
Salariés	0	0
Non-salariés	0	0
TOTAL	0	0

NOMBRE ET TAUX D'ACCIDENTS DU TRAVAIL COMPTABILISABLES

Type	Effectif 2024	Taux de fréquence 2024	Effectif 2025	Taux de fréquence 2025
Salariés	3	1,60	11	5,8
Non-salariés	-	-	-	-
TOTAL	3	1,60	11	5,8

(1) Il s'agit des maladies figurant dans la liste des maladies professionnelles de l'OIT.

NOMBRE DE CAS DE MALADIES PROFESSIONNELLES COMPTABILISABLES

Type	Effectif 2024	Effectif 2025
Salariés	0	0
Non-salariés	0	0
TOTAL	0	0

NOMBRE DE JOURS PERDUS EN RAISON D'ACCIDENTS DU TRAVAIL OU DE DÉCÈS DUS À DES ACCIDENTS DU TRAVAIL, DE PROBLÈMES DE SANTÉ LIÉS AU TRAVAIL ET DE DÉCÈS DUS À DES PROBLÈMES DE SANTÉ

Type	Effectif 2024	Effectif 2025
Salariés	11	632
Non-salariés	0	0
TOTAL	11	632

L'augmentation du nombre de jours perdus est principalement attribuable à un nombre important d'accidents du travail et de congés de maladie de longue durée, qui ne touchent qu'un nombre limité de salariés. Klépierre s'est engagée à renforcer la vigilance et les mesures préventives au cours de l'année à venir.

Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ^(S1-15)

Tous les salariés de Klépierre ont droit à des congés familiaux.

POURCENTAGE DE SALARIÉS AYANT DROIT À DES CONGÉS FAMILIAUX

Type	2024	2025
Salariés	100 %	100 %
TOTAL	100 %	100

POURCENTAGE DE SALARIÉS AINSI CONCERNÉS AYANT PRIS UN TEL CONGÉ ⁽¹⁾

Sexe	2024	2025
Femmes	9 %	7 %
Hommes	6 %	8 %
TOTAL	8 %	8 %

Indicateurs de rémunération ^(S1-16)

Écart de rémunération

En 2025, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes était de 33 % ⁽²⁾ pour l'ensemble des salariés, ce qui reste cohérent avec l'écart de 34 % enregistré en 2024. Cet écart s'explique par une représentation féminine nettement plus importante aux premiers échelons (74 % de femmes occupant des postes d'employée de bureau et de cadre junior). Globalement, les femmes représentent 61 % des effectifs de Klépierre. L'écart de rémunération entre femmes et hommes désigne la différence de niveau moyen de rémunération entre tous les salariés hommes et femmes, exprimée en pourcentage du niveau de rémunération moyen des salariés hommes. Klépierre privilégie une approche plus précise et contrôle ce ratio échelon par échelon à des fins internes, afin de garantir l'égalité entre les genres à des niveaux de responsabilité comparables.

Rémunération totale

Le ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés (à l'exclusion de la personne la mieux rémunérée) s'élève à 66,7 ⁽³⁾ en 2025.

Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme ^(S1-17)

En 2025, un cas de discrimination, incluant des faits de harcèlement, a été signalé. Il a été résolu en 2025 par des actions disciplinaires ou de médiation et n'a pas donné lieu à des amendes, des pénalités ou des indemnisations pour dommage.

Outre ce cas, sept plaintes ont été déposées par l'intermédiaire des canaux permettant au personnel de Klépierre de faire part de ses préoccupations (y compris les mécanismes de réclamation) et, le cas échéant, auprès des points de contact nationaux pour les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, en excluant ceux déjà mentionnés plus haut.

(1) Il est à noter que l'Allemagne est exclue de ces données.

(2) Le calcul de ce ratio prend en compte la rémunération totale de 2025. Le ratio 2024 a été ajusté de manière à ce qu'il soit calculé en utilisant la même méthodologie qu'en 2025. Pour cette première année de reporting, le Groupe n'a pas été en mesure de produire des informations aussi détaillées que l'exige l'Annexe I du règlement délégué (UE) 2023/2772 de la Commission (article 101 [b]) pour cet indicateur clé de performance. Il s'engage à améliorer ses processus de collecte de données et de reporting, afin de fournir des informations plus complètes dans ses futures publications.

(3) La rémunération totale correspond à la somme du salaire, des primes et de l'intéressement à long terme (évalué à la date d'attribution) versés en 2025. Le ratio de rémunération totale se calcule comme suit : rémunération totale du Président du Directoire / rémunération totale médiane des salariés de Klépierre.

5.2.3.2 ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur

Les centres commerciaux de Klépierre s'appuient sur un large réseau de travailleurs de la chaîne de valeur (les prestataires de services essentiels tels que l'entretien des installations, le nettoyage et la sécurité, ainsi que les sous-traitants et les salariés des enseignes), qui travaillent ensemble chaque jour pour créer et maintenir des environnements sûrs, attractifs et efficaces. Au-delà des salariés directs (couverts par la section 5.2.3.1 du présent état de durabilité),

Klöpierre reconnaît sa responsabilité de protéger la santé, la sécurité et le bien-être de toutes les personnes travaillant dans ses centres, une responsabilité qui s'étend aux travailleurs de sa chaîne de valeur. Garantir des lieux de travail sûrs et sains est essentiel pour maintenir l'excellence opérationnelle, préserver la réputation et renforcer la confiance avec les enseignes, les partenaires et les communautés locales.



Politiques

- La politique du Groupe en matière de santé et de sécurité : vise à préserver la santé et la sécurité des travailleurs dans la chaîne de valeur.
- La politique d'achat du Groupe : établit des obligations strictes en matière de santé et de sécurité pour tous les prestataires de services.
- La charte des achats responsables : exige de tous les fournisseurs qu'ils s'engagent à respecter les principes d'approvisionnement du Groupe ainsi que les 10 principes du PMNU en matière de droits de l'homme.
- Le code de conduite de Klöpierre, qui définit les attentes à l'égard des fournisseurs et établit des standards communs.



Actions

- Évaluations des risques et auto-évaluations annuelles de chaque centre par rapport aux normes de sûreté et de sécurité.
- Suivi des incidents via l'outil de conformité centralisé.
- Application de procédures opérationnelles normalisées concernant les risques liés à la criminalité, aux comportements antisociaux, aux troubles civils et aux actes de terrorisme.
- Amélioration de la qualité de l'air intérieur.
- Développement de programmes de prévention santé favorisant la santé physique et mentale des travailleurs de la chaîne de valeur.



Cibles 2030

- ✓ Mise en œuvre de programmes de santé dans l'ensemble des centres



Progrès réalisés en 2025

- ✓ 66 % des centres ont organisé au moins trois actions de prévention santé.

Identification des IRO relatifs aux conditions de travail

Dans la mesure où le droit du travail européen couvre déjà la plupart des sous-thèmes de cette norme dans les activités de Klöpierre, le Groupe a initialement exclu les travailleurs de la chaîne de valeur de l'analyse de double matérialité. Cependant, afin de s'aligner sur les pratiques du secteur, Klöpierre a depuis choisi de considérer cet aspect comme matériel, mais uniquement pour le sous-thème des conditions de travail des travailleurs de la chaîne de valeur. Les travailleurs de la chaîne de valeur étant principalement des prestataires de services salariés par les centres, les politiques et actions de Klöpierre visent à réduire les risques, plus ou moins importants, pour cette catégorie de travailleurs potentiellement vulnérables. Pour Klöpierre, l'impact sur les travailleurs de la chaîne de valeur fait partie intégrante de la stratégie globale du Groupe en matière de développement durable. Les travailleurs de la chaîne de valeur étant principalement des prestataires de services salariés par les centres, les politiques et actions de Klöpierre visent à réduire les risques, plus ou moins importants, pour cette catégorie de travailleurs potentiellement vulnérables. Les informations à fournir pour ce thème ne concernent que les exigences minimales de publication prévues par la norme ESRS 2.

De mauvaises conditions de travail pour les travailleurs de la chaîne de valeur pourraient entraîner de graves accidents du travail qui terniraient l'image de marque, conduiraient à des sanctions réglementaires pour non-respect des exigences en matière de sûreté et de sécurité, et pourraient en fin de compte entraîner la perte de clients ou de partenaires commerciaux. Klöpierre met donc en œuvre une approche globale pour faire face à cet impact et atténuer les risques qui y sont associés. Cette démarche est essentielle pour maintenir l'excellence opérationnelle et renforcer la fidélité au sein du réseau de partenaires et de clients du Groupe.

Voir section 5.2.1.4 pour obtenir une liste complète des IRO liés aux communautés affectées identifiés par l'analyse de double matérialité.

Politiques relatives à la gestion des conditions de travail

La relation entre les prestataires de services et les centres est gérée au niveau de la direction du centre même, ce qui facilite les remontées d'informations. Les canaux de communication ouverts entre la direction du centre et les prestataires de services assurent la transparence du flux d'informations et la résolution des problèmes. En outre, dans les cas les plus graves, toutes les parties prenantes du centre ont accès au dispositif d'alerte (voir section 5.2.4.1 et ESRS 2). Voir sections 5.2.3.1 et 5.2.3.3 pour obtenir plus de détails sur les canaux de communication et les mécanismes d'engagement.

Klépierre maintient un ensemble structuré de politiques et de procédures afin de garantir un environnement sûr et sain à tous ceux qui travaillent pour et avec le Groupe. Cet ensemble est contrôlé en permanence par la Direction sûreté et sécurité et supervisé par la Directrice des opérations, afin de garantir le respect des lois et réglementations locales ainsi que des normes les plus strictes.

Deux politiques clés lancées en janvier 2025 (la Politique d'achat du Groupe et la Politique du Groupe en matière de santé et de sécurité) intègrent des considérations de santé et de sécurité allant de la sélection des fournisseurs à la gestion des contrats en passant par les opérations quotidiennes. Ces deux politiques sont disponibles sur l'intranet de Klépierre ainsi que sur le Shopping Centers Hub, la plateforme centrale de connaissances du Groupe pour les équipes des centres, avec une campagne de communication pour les parties prenantes concernées et une formation pour les personnes chargées de leur mise en œuvre afin d'accompagner le déploiement, prévu pour 2026.

Politique d'achat du Groupe

La Politique d'achat du Groupe définit un ensemble d'exigences minimales pour tout achat de biens ou de services effectué par Klépierre et ses fournisseurs. Elle a été définie en 2024 et entièrement déployée en 2025. La Directrice des achats est responsable de son élaboration et de son application ; la Directrice des opérations est la personne la plus haut placée responsable de sa mise en œuvre. Cette politique couvre toutes les activités liées aux achats, sans exception, de la sélection des fournisseurs à la gestion des contrats. Elle a été élaborée en collaboration avec les parties prenantes internes, notamment les équipes chargées des questions de santé et de sécurité, de la durabilité, de la gestion des risques, des affaires juridiques, des services informatiques et des finances.

La politique établit un ensemble clair d'obligations, notamment en ce qui concerne les normes de santé et de sécurité. Par exemple, les prestataires de services de sécurité doivent être indépendants des autres prestataires de services de Klépierre afin d'éviter les conflits d'intérêts. Tous les contractants doivent utiliser l'outil interne Komply pour documenter les incidents et événements survenant dans les zones gérées par le Groupe. Cela permet de créer un système centralisé de suivi et de réponse aux incidents et d'améliorer à la fois le contrôle de la conformité et la transparence dans tous les processus de gestion des contrats.

Politique d'achat responsable

Lors de leur intégration, les prestataires doivent signer la Charte des achats responsables du Groupe, s'engageant ainsi formellement à respecter ses principes en matière d'approvisionnement. Le contrôle de la conformité se fait par le biais d'un engagement permanent et de demandes d'informations. Le non-respect matériel de la Charte peut constituer une violation des obligations contractuelles et, selon sa gravité, entraîner la résiliation du contrat.

La Charte des achats responsables définit les engagements mutuels entre le Groupe et ses prestataires de services. En tant que signataire du Pacte mondial des Nations unies, Klépierre demande à tous ses prestataires de respecter et de promouvoir les dix principes du Pacte. Ces principes couvrent les droits de l'homme, le travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption dans l'ensemble des activités, y compris parmi les prestataires de services, les sous-traitants et les salariés des enseignes. Les prestataires doivent adhérer au Code de conduite de Klépierre, qui définit les attentes en matière de conformité, de prévention des accidents et de signalement des incidents. Voir section 5.2.4.1 pour obtenir plus d'informations sur le Code de conduite du Groupe.

Politique du Groupe en matière de santé et de sécurité

La Politique du Groupe en matière de santé et de sécurité garantit la santé et la sécurité des salariés, des sous-traitants, des prestataires de services et des employés des enseignes dans les centres commerciaux de Klépierre, tout en protégeant l'intégrité des actifs du Groupe. Elle a été élaborée en collaboration avec les responsables de l'ingénierie et du développement durable, de la sécurité et de la sûreté au travail, ainsi que de la gestion de projet, et ce afin de garantir sa pertinence opérationnelle. La responsabilité de sa mise en œuvre incombe au directeur territoire. Afin d'assurer la conformité de toutes les opérations, la politique est incorporée dans la Politique d'achat du Groupe mentionnée précédemment et est incluse dans tous les contrats avec les enseignes et les prestataires de services.

Elle fixe une cible de zéro événement à haut potentiel de risque et établit des mesures préventives grâce à la collaboration des parties prenantes et à une vigilance constante. La mise en œuvre se concentre sur l'identification proactive des dangers, l'enquête et la déclaration systématiques des accidents, ainsi que sur le renforcement de la sensibilisation aux 15 « règles d'or ». Ces règles d'or, détaillées dans la Politique, concernent toutes les catégories de risques liés aux activités des sous-traitants, des prestataires de services et des salariés des enseignes, et notamment l'enregistrement des travailleurs, l'utilisation des EPI, la sécurité électrique, les matériaux dangereux et leur manipulation, l'organisation des espaces, la mobilité, la manipulation de charges lourdes et l'exposition au bruit. Chaque accident ou incident évité sur les sites de Klépierre donne lieu à un rapport documenté sur les conclusions tirées, qui est partagé avec la communauté technique afin d'améliorer en permanence les conditions de sécurité et de renforcer la prévention des risques.

Toutes les politiques sont mises en œuvre sous la supervision de la Directrice des opérations, le plus haut niveau de responsabilité de mise en œuvre dans toutes les activités du Groupe.

Actions relatives à la gestion des conditions de travail

Sûreté et sécurité

L'approche de Klépierre en matière de sécurité implique une collaboration avec les forces de l'ordre locales en partageant la connaissance du site et des procédures, en veillant à ce que la police comprenne les besoins de protection et les défis à relever pour renforcer la sécurité et la résilience. Chaque centre commercial est tenu d'identifier, d'évaluer, de surveiller et de gérer les risques pour la sécurité, conformément aux normes du Groupe. À cet effet, chaque centre dispose, sur site, d'un prestataire de services de sécurité spécialisé. Le Groupe fournit un soutien centralisé par le biais de visites de site, d'exams, de plans d'action et d'outils spécialisés. Ces mesures couvrent l'évaluation et l'atténuation des risques, l'actualisation de la documentation du Groupe sur la sécurité, le cas échéant, la formation des équipes de sécurité, de gestion et celles des enseignes, des exercices conjoints avec les forces de sécurité locales et la mise à niveau des systèmes de vidéosurveillance. Tous les salariés ont accès à une formation en ligne à jour sur l'approche intégrée de Klépierre en matière de sécurité des centres commerciaux, qui est obligatoire pour les directeurs de centres commerciaux.

La stratégie de sécurité de Klépierre prend en compte les risques liés aux menaces terroristes, aux risques criminels, aux comportements sociaux et aux troubles civils qui pourraient affecter les personnes, les actifs et les opérations. La stratégie est ancrée dans des procédures opérationnelles standards (SOP) qui sont régulièrement évaluées, révisées annuellement et mises en œuvre au niveau de chaque centre commercial. Le Groupe investit dans des protections physiques telles que des bornes, des contrôles d'accès et des systèmes de vidéosurveillance, avec un cadre d'urgence permettant une allocation budgétaire rapide pour répondre aux besoins urgents en matière de sécurité en dehors du cycle annuel lorsque des situations nécessitent une atténuation immédiate des risques.

Lors des visites sur site, la Direction sûreté et sécurité de Klépierre s'assure que le prestataire de services de sûreté/sécurité de chaque centre comprend et applique des procédures opérationnelles standards (SOP) et qu'il effectue régulièrement des rappels à l'ensemble de ses salariés. Elle forme également les équipes de direction à développer et à entretenir des relations constructives avec les services de police et les autorités locales, en mettant en évidence les données stratégiques susceptibles de présenter un intérêt commun et de favoriser une intervention rapide et efficace en cas de besoin, par le biais de plusieurs mécanismes :

- accords spécifiques entre les centres et les forces de police ;
- exercices de formation conjoints avec les forces de sécurité locales pour les familiariser avec l'aménagement des centres et les procédures ; et
- une plateforme informatique dédiée offrant aux forces de l'ordre un accès sécurisé aux données opérationnelles clés, notamment aux contacts essentiels, aux points d'accès d'urgence et aux plans détaillés du site, permettant une intervention rapide et efficace en cas de besoin.

Alors que les mesures de sécurité sont intégrées aux budgets opérationnels standards, en 2025, le Groupe a dédié environ 8 200 000 euros de dépenses d'investissement aux investissements en matière de sûreté et de sécurité.

Suivi des incidents et de la conformité

Les équipes sur site utilisent Komply, l'outil de conformité interne du Groupe pour les questions techniques, de sécurité et de sûreté. Les équipes enregistrent les incidents et accèdent aux données de conformité via la plateforme centralisée. Chaque incident est classé selon une échelle allant du niveau 1 (faible) au niveau 4 (critique). Des alertes en temps réel sont générées pour les incidents de niveaux 3 et 4 afin de déclencher une action immédiate de la part de la direction du Groupe.

En 2024, la Direction sûreté et sécurité a mis au point un nouveau tableau de bord pour le suivi des incidents et de la conformité, qui compile les informations fournies par Komply et les équipes des centres commerciaux. Le tableau de bord affiche les incidents mensuels liés à la santé et à la sécurité par catégorie (accidents de voiture, assistance médicale, vol à l'étalage, etc.) Les rapports sont ensuite partagés à tous les directeurs de centres commerciaux et aux équipes nationales le 1^{er} de chaque mois, ce qui permet d'établir des comparaisons avec les mois et les années précédents. Ces données aident les équipes à comprendre l'évolution des incidents dans les différentes catégories, ce qui constitue un bon indicateur des niveaux de sûreté et de sécurité dans les centres. Ces informations détaillées permettent de détecter rapidement tout changement dans les conditions de sécurité ou de sûreté et de prendre des mesures correctives immédiates et efficaces. En 2025, le tableau de bord a été mis à jour. Un indicateur supplémentaire (« tendance ») a été ajouté, tandis qu'une vue globale de la « sécurité » et de la « sûreté » a été intégrée. Ces améliorations permettent d'obtenir davantage de détails afin de faciliter l'analyse et de soutenir la prise de décision fondée sur les données.

Lorsqu'un centre commercial est jugé à risque élevé, des mesures sont mises en œuvre pour y remédier jusqu'à ce que le risque en question soit suffisamment atténué pour que le centre puisse être ramené à un risque modéré ou faible. Ces mesures peuvent consister à demander une présence policière accrue, à renforcer l'équipe de sécurité ou à déployer des programmes de formation supplémentaires pour répondre aux besoins en matière de sûreté et de sécurité.

Le tableau de bord évalue également le respect des SOP des centres, tel que mentionné précédemment. Au moins une fois par année, les centres commerciaux doivent ainsi se soumettre à une auto-évaluation comprenant 144 questions relatives à la sécurité. Ce processus garantit que toutes les mesures nécessaires sont mises en œuvre sur la base des évaluations, ce qui permet au Groupe de planifier des actions ciblées pour améliorer le respect des SOP et de déterminer les investissements nécessaires pour les années à venir. Cela aide le Groupe à planifier un soutien ciblé afin d'obtenir un score de conformité plus élevé par rapport aux SOP et, par conséquent, de déterminer les investissements nécessaires pour l'année suivante afin d'agir et de s'améliorer. De même, ces informations offrent au Groupe une visibilité sur les opportunités de renforcer le soutien aux centres commerciaux par le biais d'initiatives telles que des programmes de formation sur mesure. En cas de besoin, le responsable de la sécurité et de la sûreté du Groupe peut apporter une assistance personnalisée aux équipes locales. Toutes les données du tableau de bord peuvent être filtrées par territoire, par pays et par centre, ce qui facilite la supervision globale et les interventions ciblées dans l'ensemble du portefeuille de Klépierre.

Environnement de travail sain

L'engagement de Klépierre en faveur de la santé et du bien-être s'étend aux conditions de travail des travailleurs de sa chaîne de valeur. Les projets de développement et de rénovation utilisent des matériaux à faible teneur en composés organiques volatils (COV), des systèmes de ventilation efficaces et des éléments de design biofilm tels que la lumière naturelle et les plantes intérieures. La démarche du Groupe visant l'obtention de la certification BREEAM pour les nouvelles constructions soutient la création d'environnements de travail sains. Plusieurs critères évaluant la santé et le confort sur le lieu de travail sont liés à des normes de performance élevées dans des domaines tels que la ventilation, le confort thermique et visuel et la qualité de l'air.

Programmes de prévention santé

Dans le cadre de la stratégie Act4Good®, le Groupe s'est engagé en faveur de la santé physique et mentale des salariés de ses prestataires de services, sous-traitants et enseignes, en facilitant l'accès à des programmes de prévention santé. Ces initiatives contribuent à réduire les inégalités en matière de santé dans les territoires où le Groupe est présent, en favorisant la détection précoce des risques potentiels pour la santé, en encourageant des modes de vie sains et en intervenant en temps utile. Certaines initiatives s'adressent directement aux salariés des enseignes, tandis que d'autres sont conçues comme des événements destinés aux visiteurs des centres commerciaux. Toutes sont par ailleurs accessibles aux salariés, contribuant ainsi à améliorer la santé physique et mentale des effectifs de la chaîne de valeur (voir section 5.2.3.4 pour plus de détails sur les événements responsables sur les modes de vie durables).

Par exemple, en Italie, les centres commerciaux Rossini (Pesaro) et Pescara Nord (Pescara) ont signé un accord avec des laboratoires d'analyse locaux qui garantissent des tarifs réduits pour les visites médicales de tous les salariés des centres commerciaux. Toutes les actions décrites ci-dessus s'appliquent à l'ensemble du Groupe et impliquent une mise en œuvre progressive d'ici 2030.

Cibles et indicateurs

D'ici 2030, 100 % des centres doivent organiser trois actions par an axées sur la santé

Conscient du fait que la prévention est clé en matière de santé physique et mentale, Klépierre s'est fixé pour cible que 100 % de ses centres organisent trois actions par an axées sur la santé d'ici 2030. Pour ce faire, les centres collaboreront avec leurs réseaux d'enseignes afin de mettre en place des initiatives telles que des campagnes de vaccination, des conférences, l'expertise de nutritionnistes et des dépistages de maladies. Le but étant de promouvoir les soins de santé, il s'agit de donner la possibilité aux salariés d'échanger directement avec un professionnel ou un organisme de santé. Les équipes des centres commerciaux doivent préciser la nature, la durée et le lieu de l'action, le thème de prévention abordé, les canaux de communication utilisés, les parties prenantes externes, et les indicateurs clés de performance pertinents. Les équipes pays et Groupe procèdent à un examen trimestriel des progrès accomplis, au cours duquel les actions sont évaluées au regard des lignes directrices d'Act4Good® afin de s'assurer de leur conformité avec les exigences du Groupe. En 2025, 66 % des centres donnaient accès à trois programmes de santé ou plus, et le Groupe est actuellement en bonne voie pour atteindre la cible qu'il s'est fixée pour 2030.

L'ensemble des cibles, qui englobent tous les centres, est établi avec 2022 comme année de référence.

5

5.2.3.3 ESRS S3 – Communautés affectées

Klépierre est consciente du fait que ses centres commerciaux sont de véritables points de références économiques et sociaux pour les communautés. Les activités du Groupe ont un impact direct sur de nombreuses communautés au sein de chaque zone d'implantation, et notamment sur les résidents, les étudiants, les entreprises locales, les fournisseurs locaux et la population active. En attirant des entreprises et des clients dans la région, les centres Klépierre favorisent le développement économique en créant des emplois, en générant des recettes fiscales et en stimulant l'activité économique. Les défis mondiaux actuels, allant des conséquences de la Covid-19

aux tensions géopolitiques en passant par les incertitudes économiques, ont montré que ces espaces n'étaient pas de simples centres commerciaux : ce sont également des lieux de rassemblement essentiels pour le lien social, des expériences uniques, l'accès aux services essentiels et une plateforme pour la promotion de modes de vie durables. Pour y répondre, Klépierre a développé une approche structurée axée sur le développement des compétences locales et le renforcement de la résilience des communautés, afin de s'assurer que ses centres contribuent grandement à la prospérité locale sur le long terme.



Politiques

- Le pilier « Servir les communautés » de la stratégie Act4Good®.



Actions

- Développer des projets *Giving Back* visant à répondre aux besoins spécifiques des communautés, en collaboration avec des partenaires locaux.
- Renforcer le développement des compétences des demandeurs d'emploi locaux grâce aux *Klépierre Academies*.
- Renforcer la résilience des communautés grâce au déploiement de Plans de secours.
- Répondre à l'évolution des besoins de la société et de la communauté par des initiatives d'engagement et de développement durable.
- Promouvoir des programmes de bénévolat permettant aux salariés de contribuer activement à l'engagement envers la communauté.



Cibles 2030

- ✓ D'ici 2030, 100 % des centres devront avoir mis en place un projet *Giving Back* de long terme au profit de la communauté locale ou du territoire.
- ✓ D'ici 2030, au moins 100 % des 50 premiers centres du Groupe auront mis en place une Académie Klépierre.
- ✓ Veiller à ce que tous les centres commerciaux soient équipés d'un Plan de secours en cas de catastrophe pour les communautés locales.
- ✓ D'ici 2030, 100 % des salariés de Klépierre seront invités à participer à des programmes de volontariat visant à renforcer les communautés locales, auxquels 80 % d'entre eux participeront effectivement.



Progrès réalisés en 2025

- ✓ 75 % des centres ont organisé un projet *Giving Back*.
- ✓ 9 *Klépierre Academies*.
- ✓ Élaboration d'un Plan de secours.
- ✓ 56 % des salariés ont participé à des programmes de bénévolat

Identification des IRO liés aux communautés affectées (IRO-1, SBM-2, SBM-3, S3-4)

Dans le cadre du thème des communautés affectées, l'analyse de double matérialité de Klépierre a identifié le développement socio-économique des communautés locales ainsi que le soutien et la solidarité avec les acteurs des communautés locales comme étant des impacts matériels de durabilité. Ce résultat reflète le rôle crucial des centres commerciaux au sein de la communauté, générant des impacts, des risques et des opportunités intrinsèquement liés à la communauté qui nécessitent des stratégies d'engagement proactives. Ces stratégies d'engagement sont formalisées dans le pilier « Servir les communautés » de la stratégie Act4Good® (voir section ci-dessous et section 5.1.5.2 pour plus de détails). Le Groupe a un impact positif sur son territoire grâce à la création d'opportunités d'emploi, au

soutien du développement des compétences locales, au parrainage d'initiatives adaptées aux besoins des habitants et à la promotion de partenariats à long terme avec les organisations locales. Par ailleurs, les risques liés aux communautés affectées peuvent se matérialiser lorsque les attentes locales ne sont pas correctement prises en compte, ce qui entraîne une atteinte à la réputation en raison de la perception d'une contribution locale inadéquate et des perturbations opérationnelles dues à la détérioration des relations. À l'inverse, le fait de s'engager de manière significative auprès des communautés et de répondre à leurs attentes crée des opportunités commerciales significatives et renforce la légitimité du Groupe à opérer grâce à des relations de confiance et à une amélioration de la réputation de la marque.

Aucune activité de la chaîne de valeur de Klépierre ne cause de préjudice inhérent aux communautés locales. Toutefois, compte tenu de la possibilité d'impacts négatifs involontaires, des mesures de contrôle sont mises en œuvre de manière proactive afin d'atténuer les risques et de maintenir des activités responsables. Les risques sont également atténués grâce à l'implication des centres dans leur environnement local, notamment par la réponse aux besoins des habitants, par le développement de partenariats avec les associations des territoires et par les relations entretenues avec les autorités publiques locales (voir section ci-dessous pour obtenir plus d'informations). Ces mesures permettent la détection précoce des préoccupations des communautés, la résolution rapide des problèmes, la préparation aux crises grâce à l'introduction de programmes d'aide aux sinistrés (*Disaster Relief Plan*, DRP) et l'amélioration continue des relations. Les impacts négatifs potentiels sont identifiés et traités avant qu'ils ne s'aggravent par le biais de canaux d'engagement, de réunions avec les parties prenantes et de systèmes de contrôle permanent.

Voir section 5.2.1.4 pour obtenir une liste complète des IRO liés aux communautés affectées identifiés par l'analyse de double matérialité.

Dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts ^(S3-2, S3-3, S3-4, S3-5)

Klépierre s'appuie sur de multiples canaux de communication pour s'engager directement auprès des communautés affectées afin d'évaluer l'impact réel et potentiel que ses activités peuvent avoir sur celles-ci. Le Groupe tient compte de leurs points de vue pour déterminer la stratégie, les décisions et les actions qui lui permettront de gérer efficacement les impacts en question. Les communautés locales peuvent, par exemple, exprimer leurs préoccupations ou faire part de leurs commentaires directement au Groupe sur le site internet de Klépierre, comme indiqué à la section 5.2.3.4, ou via l'adresse électronique générique sustainability@klepierre.com, telle qu'indiquée sur le site internet de Klépierre, qui est pilotée par les équipes chargées de la durabilité et de la communication. La Directrice des opérations est la personne la plus haut placée responsable de la supervision de ce canal. Elle est chargée de veiller à ce que les avis recueillis soient pris en compte dans l'approche de Klépierre. Les communautés affectées peuvent également accéder au dispositif d'alerte du Groupe (voir section 5.2.4.1 pour obtenir plus d'informations) et soumettre des rapports en ligne, bien que ce ne soit pas l'objectif principal de cet outil. Les avis Google et les enquêtes de satisfaction de chaque centre sont centralisés à l'aide d'outils tels que « Wizville » (voir section 5.2.3.4 pour obtenir plus de détails) afin de recueillir et d'analyser les commentaires des clients et de la communauté.

Les commentaires reçus par le biais de ces canaux, qui sont systématiquement enregistrés, sont analysés dans un premier temps par les équipes de l'entreprise au niveau national. En fonction de leur nature et de leur degré d'urgence, ils peuvent être transmis aux services compétents ou à la Direction. Tous les commentaires sont analysés plus en détail au niveau du Groupe, et des mesures correctives sont adoptées au niveau de chaque centre. L'examen régulier de ces éléments lui permet de mieux comprendre les points de vue des communautés affectées et de s'en inspirer pour affiner ses politiques, améliorer ses pratiques et concevoir des stratégies ciblées porteuses d'impacts positifs.

En outre, Klépierre maintient un engagement structuré avec les autorités locales et les parties prenantes de la communauté de chaque centre. Chaque centre organise des réunions régulières avec les représentants municipaux locaux, notamment avec les maires dans certaines circonstances, tout en maintenant des réunions opérationnelles hebdomadaires avec des entités telles que la police, les pompiers et les groupes de protection civile, et des réunions institutionnelles avec les conseils municipaux, les gouvernements régionaux et d'autres autorités chaque mois en moyenne. Cela permet de s'assurer que le retour d'information de la communauté est pris en compte dans les pratiques opérationnelles.

L'engagement permanent avec les parties prenantes locales a permis d'obtenir des résultats concrets qui ont renforcé les relations avec les communautés, l'efficacité opérationnelle, la sûreté et la sécurité. Par exemple, des exercices d'urgence de grande ampleur – tels que les exercices annuels d'évacuation associant les pompiers et les services de secours, les équipes internes et les enseignes – permettent d'établir des procédures clairement définies, facilitant une intervention efficace des autorités lorsque cela s'avère nécessaire. En France, le dialogue avec les autorités a permis de conclure des accords visant à formaliser la collaboration entre les services de l'État (préfectures et services de police), l'administration judiciaire (procureur de la République) et la direction des centres commerciaux. Ces accords établissent des processus partagés et des protocoles d'interaction qui renforcent la sécurité des centres tout en démontrant la valeur tangible des efforts soutenus d'engagement auprès des communautés. Voir section 5.2.3.4 pour obtenir plus d'informations sur l'approche globale de Klépierre en matière de gestion de la sécurité et de la sûreté.

Klépierre évalue l'efficacité de son engagement auprès des communautés affectées par une approche équilibrée d'indicateurs positifs et négatifs. Le Groupe mesure le succès par l'augmentation de la fréquentation et l'amélioration des notes de satisfaction (voir section 5.2.3.4 pour plus de détails sur les enquêtes de satisfaction des clients), ce qui indique que les centres répondent aux besoins et aux attentes de la communauté. À l'inverse, les éventuels litiges et procédures judiciaires servent d'indicateurs d'une perturbation potentielle des relations communautaires, suscitant une attention et une action immédiates.

Politiques ^(S3-1)

Klépierre n'a pas mis en place de politiques spécifiques concernant les communautés affectées. Toutefois, dans le cadre de sa stratégie Act4Good®, le pilier « Servir les communautés » définit l'approche de l'engagement du Groupe auprès des communautés, passant de la philanthropie traditionnelle à l'autonomisation stratégique des communautés et aux actions collectives. Cette transformation a été guidée par un engagement important des parties prenantes, y compris des experts en développement économique local et en création de lieux communautaires. Le Groupe accorde désormais la priorité à l'acquisition d'une connaissance approfondie des besoins et des défis propres aux populations environnantes de chaque centre. Ces informations sont ensuite utilisées pour concevoir et mettre en œuvre des programmes et des initiatives ciblés ayant un impact à long terme. Ce cadre est guidé par l'objectif global visant à ce que 100 % des actifs de Klépierre servent activement leurs communautés. Toutes les politiques liées au pilier « Servir les communautés » sont mises en œuvre sous la supervision de la Directrice des opérations, le plus haut niveau de responsabilité de mise en œuvre dans toutes les activités du Groupe.

Actions (S3-4)

Les évaluations annuelles de performance sont une composante essentielle du pilier « Servir les communautés ». Elles permettent à Klépierre d'évaluer l'efficacité des actions menées auprès des communautés affectées et d'adapter les politiques et les actions correspondantes si nécessaire. Toutes les actions décrites ci-dessous s'appliquent à l'ensemble du Groupe et impliquent une mise en œuvre progressive d'ici 2030.

Rendre aux communautés

Klöpierre traduit son approche visant à servir les communautés en actions concrètes par le biais de ses projets *Giving Back*. S'ils s'appuient sur le succès de la précédente stratégie de développement durable, qui s'est achevée en 2022 avec une implication de 100 % des centres dans des partenariats locaux, ces projets vont encore plus loin.

Les projets *Giving Back* sont conçus pour durer au moins trois ans et évoluent d'année en année, augmentant progressivement leur impact et favorisant des relations durables. En collaborant régulièrement avec des associations locales qui entretiennent des liens étroits avec la communauté depuis le début du projet, les centres doivent identifier un besoin spécifique de la communauté, puis élaborer des solutions ciblées et pluriannuelles pour y répondre. Par exemple, un centre situé en milieu urbain pourra identifier un besoin d'accès à la nature, tandis qu'un centre situé dans une zone défavorisée identifiera plutôt un besoin d'accès à l'éducation.

Klöpierre a établi des lignes directrices précises ainsi que des critères de qualification visant à garantir l'efficacité de chaque projet et le respect des normes élevées, dont la définition d'objectifs clairs et la mise en œuvre d'actions multiples pour les atteindre (événements, dons, partenariats, etc.). Pour encourager le devoir de responsabilité et l'amélioration continue, Klöpierre mesure l'impact des projets grâce au système de reporting Deepki. Cela permet au Groupe de suivre les progrès, d'évaluer les résultats et de s'assurer que les projets restent en phase avec les besoins de la communauté. Les données et les informations recueillies sont utilisées pour partager les meilleures pratiques en interne, ce qui entraîne un cycle d'amélioration constante et accroît la valeur pour les communautés affectées.

Certains projets *Giving Back* en cours en 2025 sont listés ci-dessous :

- dans le nord de Marseille, le centre Grand Littoral s'efforce de résoudre le problème du taux de chômage élevé et du faible accès à l'enseignement supérieur dans la région par le biais de plusieurs partenariats. Ces partenariats concernent notamment des ateliers de rédaction de CV et des « job datings » qui, par le biais de France Travail, permettent de mettre en relation des demandeurs d'emploi avec des employeurs potentiels tout en leur fournissant un accompagnement. Des ateliers ont été proposés aux femmes entrepreneurs en partenariat avec Positiv Planet, et un espace dédié a été mis à la disposition de La Fabrik du Sud et de La Fibre Solidaire, des entités qui offrent un soutien aux chômeurs en difficulté, afin d'organiser des sessions de formation. En outre, un atelier de conseil parental a été mis en place afin de fournir aux participants des informations spécifiques sur les dernières évolutions du système éducatif, la prévention du harcèlement, le soutien psychologique et l'éducation inclusive. Une conférence gratuite en partenariat avec un professionnel de l'éducation a abordé divers sujets liés à l'éducation. En 2026, Grand Littoral prévoit de créer un programme de bourses d'études pour soutenir l'accès à l'enseignement supérieur ;

- à Toulouse, ville réputée pour être la « terre du rugby », le centre Blagnac a lancé un projet visant à promouvoir l'intégration des femmes dans le sport. Le centre offrira, en partenariat avec des clubs de sport et le conseil municipal, des bourses visant à soutenir les athlètes féminines locales talentueuses, et des initiatives viseront à encourager l'inscription de femmes dans les clubs de sport locaux ;
- à Prague, Nový Smíchov soutient la vaste communauté de parents et de personnes s'occupant d'enfants âgés de 0 à 6 ans. Grâce à un partenariat avec Společně k bezpečí, le centre donne gratuitement accès à des conseils d'experts de la part de professionnels du droit par le biais d'événements en ligne et au sein même du centre. Cela permet d'apporter un soutien accessible et de confiance, mais aussi d'approfondir les liens entre les centres et les familles, les étudiants et les écoles locales.

Renforcer le développement des compétences locales

Le Groupe œuvre activement en faveur de l'emploi local aux côtés des enseignes, des agences de recrutement et des acteurs locaux de l'emploi, au moyen d'actions comme des forums pour l'emploi, la promotion d'annonces ciblées ou encore la mise en relation des enseignes avec les demandeurs d'emploi.

Le Groupe, qui met l'accent sur le développement des compétences, crée actuellement des « Klépierre Academies » dans ses 50 principaux centres afin d'améliorer les compétences et l'employabilité des personnes. Ces académies proposent aux demandeurs d'emploi locaux des cours de formation visant à améliorer leur employabilité. À noter que les Académies devront proposer des formations adaptées aux besoins locaux en matière d'emploi et axées sur l'un des thèmes suivants :

- commerce : formation destinée à préparer les stagiaires à des fonctions commerciales (vendeur, responsable des ventes, etc.) ;
- hospitalité : formation destinée à préparer les stagiaires à des métiers de service dans les domaines de la restauration et du nettoyage, ainsi qu'à des fonctions de réceptionniste ; et
- recherche d'emploi : formation destinée à doter les stagiaires des compétences de base nécessaires pour améliorer leur employabilité (techniques de présentation, maîtrise de la langue et des outils numériques, etc.).

Par exemple, en 2025, le centre de Noisy-le-Grand a lancé, en partenariat avec un formateur tiers, une académie ayant abouti à la formation de 15 demandeurs d'emploi aux techniques de recherche d'emploi. L'académie a obtenu un taux de réussite de 73 % en matière d'emploi, puisque 11 participants ont décroché un emploi à l'issue du programme, dont un au sein même du centre commercial. De même, au Portugal, l'académie Parque Nascente a collaboré avec une enseigne de café du centre pour offrir une formation spécialisée à 15 jeunes adultes souffrant de déficiences intellectuelles et de troubles du développement, en mettant l'accent sur l'hospitalité et les techniques de recherche d'emploi. L'implication des enseignes partenaires du centre a permis d'offrir des opportunités d'emploi aux personnes participant à l'académie. En 2026, l'objectif est d'affiner l'offre de l'académie en identifiant les emplois vacants au sein du centre, afin de cibler et d'impliquer davantage d'enseignes.

Renforcer la résilience des communautés

Dans un contexte d'incertitudes géopolitiques et climatiques croissantes, Klépierre sait qu'une résilience accrue des communautés est essentielle pour atténuer l'impact que les risques mondiaux ont sur ces communautés. Si les crises extérieures échappent au contrôle de Klépierre, le Groupe s'assure que ses centres fournissent un accès fiable aux infrastructures, produits et services essentiels, garants de la stabilité sociale et économique.

Avec plus de 4 millions de mètres carrés de biens immobiliers abritant des services essentiels tels que des pharmacies et des supermarchés, Klépierre peut contribuer à une reprise plus rapide en temps de crise. Le Groupe s'est toujours mobilisé rapidement pour aider les communautés touchées par des catastrophes naturelles ou des crises humanitaires. Il a notamment prolongé les heures d'ouverture de ses centres commerciaux pour qu'ils puissent servir d'abris, organisé des collectes et des distributions de produits, et mis en place des réseaux de soutien aux sinistrés. Fort des enseignements tirés de la pandémie de Covid-19, Klépierre équipe son portefeuille de manière à répondre agilement en cas de crise afin d'avoir un impact positif sur l'ensemble des communautés affectées, des résidents, des dirigeants d'entreprise et des fournisseurs, en limitant la gravité et la durée des impacts négatifs. Ainsi, le Groupe se veut un soutien non seulement pour les communautés affectées par ses propres activités, mais aussi pour celles qui sont victimes de fléaux de plus grande ampleur.

Cet engagement a été démontré en avril 2025, lorsque le centre Principe Pio de Madrid a répondu présent lors de la panne d'électricité touchant la péninsule Ibérique en ouvrant ses portes en tant qu'abri de nuit. Le centre a fourni un refuge sûr, de la nourriture et des équipements de base à 85 personnes, dont des enfants, jusqu'à la résolution de la crise.

Afin d'améliorer la résilience de ses communautés, Klépierre met en place des programmes d'aide aux sinistrés (*Disaster Relief Plan*, *DRP*). Un plan a été défini au niveau du Groupe avec des lignes directrices pour sa mise en œuvre en 2025, et son déploiement au niveau des centres est prévu pour 2026. Les risques, les catastrophes naturelles, les urgences de santé publique et les crises politiques étant propres à chaque emplacement, Klépierre crée des cartographies de risques dédiées pour guider les centres dans l'élaboration de PSC adaptés. En collaboration avec les principales parties prenantes, et notamment avec le responsable de la sécurité et de la sûreté au travail, le Groupe s'appuie sur les équipes techniques, de sécurité et de sûreté ainsi que sur ses relations locales pour renforcer les liens avec les autorités, assurer des interventions rapides et garantir l'accès aux ressources essentielles, telles que les fournitures de premiers secours. En 2025, un PSC au niveau du Groupe a été élaboré et présenté aux équipes opérationnelles, pour une mise en œuvre en 2026.

Répondre à l'évolution des besoins de la société

Klépierre élargit son engagement communautaire pour aborder des questions sociétales clés, notamment les solutions de mobilité durable, l'entrepreneuriat local et l'économie circulaire. Ces initiatives sont conçues pour répondre aux besoins immédiats des communautés et contribuer à leur développement socio-environnemental sur le long terme, d'où un effet multiplicateur des impacts positifs. Par exemple :

- en matière de mobilité durable, Klépierre a aménagé des places de stationnement pour les véhicules électriques et les vélos. En outre, plusieurs de ses centres commerciaux mettent à disposition des kits de réparation gratuits pour vélos. Les options de transport durable sont encouragées, soutenues par des efforts de communication dans les magasins, sur le site internet du Groupe et dans les médias sociaux ;
- les initiatives d'économie circulaire comprennent des événements de sensibilisation au recyclage, à l'*upcycling* et au réemploi. De nombreux centres proposent désormais des services « verts » tels que des bornes de recyclage, des solutions de seconde vie, et des bacs de collecte de vêtements, encourageant ainsi les visiteurs à contribuer à des pratiques durables (voir section 5.2.3.4) ;
- pour soutenir l'entrepreneuriat local, certains centres commerciaux organisent des événements dédiés, dont des concours. En Scandinavie, par exemple, plusieurs centres accueillent des salons mettant à l'honneur de jeunes entrepreneurs, comme à Kupolen (hôte du salon « UF-mässan ») ou encore à Marieberg. Ces événements servent de vitrine aux jeunes entrepreneurs, qui disposent d'un espace gratuit pour présenter leurs idées, vendre leurs produits et services et se mettre en relation avec des clients potentiels.

Programmes de bénévolat permettant aux salariés de soutenir les communautés locales

Dans le cadre d'Act4Good®, Klépierre renforce son engagement en faveur de l'action philanthropique et de l'engagement communautaire en abandonnant les activités ponctuelles à la faveur de programmes annuels de bénévolat destinés à renforcer l'esprit d'équipe qui sont proposés à l'ensemble des salariés. Ces événements permettent au personnel de contribuer à l'amélioration de certains aspects de la vie de la communauté locale, tels que l'accès à l'emploi ou à l'éducation, la prévention des soins de santé ou la promotion de la protection de l'environnement. Ces programmes de volontariat sont organisés par chaque territoire et offrent aux salariés la possibilité de changer de casquette et de s'impliquer, en partenariat ou non avec une association, en participant à des activités telles que des distributions de repas, des visites à l'hôpital ou des collectes de déchets. En 2025, les salariés de tous les territoires ont été invités à participer à des programmes de bénévolat, 56 % d'entre eux y ayant pris part. Les programmes de bénévolat sont organisés par les équipes RH locales, qui peuvent choisir indépendamment le type de communauté qu'elles souhaitent cibler. Les programmes doivent être menés dans des territoires où le Groupe est présent, et les actions viser à améliorer un aspect de la vie de la communauté locale. Ils peuvent être menés en partenariat avec une association ou un tiers, mais ils doivent être différents du rôle habituel des salariés, incluant notamment des activités telles que la distribution de repas, les visites à l'hôpital ou la collecte de déchets. Voici quelques exemples notables de programmes de volontariat organisés dans plusieurs territoires du Groupe :

- le territoire NOWCE a mis en œuvre une approche décentralisée permettant à chaque pays d'organiser son propre programme de volontariat. L'Europe centrale a fait preuve d'une participation exceptionnelle, avec des taux atteignant 82 % en Pologne et 92 % en République tchèque. Par ailleurs, l'Allemagne, les Pays-Bas et la Turquie ont atteint respectivement 32 %, 26 % et 18 % de participation des salariés ;
- Scandinavie : lancement d'un programme de volontariat dédié par le biais de partenariats avec Frivillig et Voluntarybyran afin de mettre les salariés en contact avec des activités d'engagement communautaire telles que le soutien apporté à un magasin de seconde main de la Croix-Rouge locale, la participation au nettoyage d'une plage ou d'un parc, ou la visite d'un établissement pour personnes âgées ;
- sud de l'Europe : organisation d'une série de programmes de volontariat dans toute la péninsule Ibérique. Un événement de reforestation a eu lieu à Lisbonne et un événement sportif avec des personnes en situation de handicap a été organisé à Madrid. L'Italie s'est quant à elle associée à Lilt, une association soutenant les patients atteints de cancer et leurs familles.

La démarche de Klépierre en matière de dialogue avec les communautés affectées et de création de valeur à leur profit est directement intégrée à la stratégie marketing globale et aux pratiques opérationnelles du Groupe. Bien que le montant exact correspondant ne soit pas chiffré séparément, il représente une part importante du total des dépenses marketing. Cette approche intégrée permet à Klépierre de soutenir efficacement l'action communautaire, sans engager de coûts supplémentaires substantiels. Étant donné que ces dépenses sont comprises dans les budgets marketing et opérationnels courants, elles ne sont pas comptabilisées en dépenses d'investissement ni en dépenses d'exploitation significatives dans les états financiers du Groupe.

Cibles et indicateurs

Pour mesurer l'efficacité de ses actions liées aux communautés affectées, Klépierre a fixé les cibles suivantes en collaboration avec les équipes pays et les parties prenantes concernées, dont les équipes des centres commerciaux, lors des ateliers Act4Good®. L'ensemble des cibles, qui englobent tous les centres, est établi avec 2022 comme année de référence. Voir section 5.1.4.4 pour en savoir plus sur les parties prenantes consultées dans le cadre de l'élaboration de la stratégie Act4Good® et de la définition des cibles associées.

D'ici 2030, 100 % des centres devront avoir mis en place un projet *Giving Back* de long terme au profit de la communauté locale ou du territoire

Pour être considérée comme un projet *Giving Back*, l'initiative doit répondre à un besoin environnemental ou social local clairement identifié par des études, des articles ou autres sources fiables, ou impliquer des organisations communautaires locales. Les projets doivent être assortis d'objectifs et de cibles définis, s'adresser à des bénéficiaires clairement identifiés et prévoir un éventail diversifié d'actions planifiées. Les équipes des centres, en collaboration avec des représentants des communautés locales, sont responsables de la définition de ces aspects. Le projet doit s'étendre sur une période minimale de trois ans et, dans la mesure du possible, permettre le suivi d'indicateurs clés de performance (tels que le nombre de bénéficiaires ou les ressources allouées) pour évaluer son impact. Les équipes des centres commerciaux sont chargées de fournir des informations sur les besoins, les objectifs, la planification et les bénéficiaires du projet, ainsi que sur les actions mises en œuvre chaque trimestre et les indicateurs clés de performance disponibles. Au deuxième trimestre 2025, Klépierre a mis en place un modèle de soumission de projet standardisé afin de mieux structurer les projets et leurs engagements dès leur lancement, et a établi un processus de suivi trimestriel afin de mieux suivre les initiatives, les défis et les meilleures pratiques. En 2025, 75 % des centres ont organisé un projet *Giving Back*. Ces projets couvrent les défis de la santé et de l'éducation des jeunes, de l'emploi et de la préservation de la nature.

D'ici 2030, au moins 50 premiers centres du Groupe auront mis en place une *Klépierre Academies*

Les *Klépierre Academies* sont définies comme des programmes visant à renforcer les compétences et l'employabilité des personnes. Elles s'adressent aux membres des communautés locales et du personnel des enseignes et des sous-traitants. Chaque année, au moins 15 d'entre eux doivent bénéficier d'une formation axée sur le commerce, l'hôtellerie ou la recherche d'emploi. Cette formation doit être dispensée par un organisme agréé et représenter au minimum 1 500 heures par an et par académie. Les animations et les

événements doivent se dérouler au sein même des centres. Sont exclus du périmètre de cette cible : les salons de l'emploi sans programme de formation associé, les programmes de formation en ligne ou hors site sans animation physique au sein d'un centre, le parrainage d'étudiants, et le parrainage de salariés de Klépierre. Le périmètre des activités contribuant à la cible a été défini par le Groupe dans le but que cet objectif soit aussi ambitieux que possible, tout en restant compatible avec les activités réalisables et soutenues dans les centres.

Les centres commerciaux et l'équipe des ressources humaines sont chargés de définir les détails des académies et de rendre compte des détails du programme, notamment l'organisme de formation, les besoins locaux couverts, le nombre de participants, les activités et événements marquants organisés dans le centre, ainsi que les actions entreprises en collaboration avec les enseignes. En 2025, le portefeuille comptait neuf *Klépierre Academies*. Cela confirme les progrès constants réalisés par le Groupe au cours des deux premières années de mise en œuvre. L'approche de Klépierre, qui consiste à s'étendre progressivement, se poursuit avec un déploiement continu et l'identification de nouveaux partenaires pour développer de nouvelles Académies, y compris dans de nouveaux pays. Cela permet d'intégrer les enseignements tirés des premières mises en œuvre afin d'accélérer et d'améliorer les déploiements futurs.

Veiller à ce que tous les centres commerciaux soient équipés d'un Plan de secours en cas de catastrophe pour les communautés locales d'ici 2030

Cette cible vise à renforcer la résilience des populations et des entreprises entourant les centres commerciaux de Klépierre afin de limiter la gravité et la durée des répercussions négatives d'événements exceptionnels. En 2025, un plan au niveau du Groupe a été élaboré et présenté aux équipes opérationnelles pour une mise en œuvre au niveau des centres commerciaux en 2026.

D'ici 2030, 100 % des salariés de Klépierre seront invités à participer à des programmes de volontariat visant à renforcer les communautés locales, auxquels 80 % d'entre eux participeront effectivement

Cette cible vise à ce que chaque collaborateur de Klépierre mette son temps et ses compétences au service de programmes de volontariat en faveur du développement des communautés locales. En 2024, cet objectif ne concernait que les salariés de Klépierre, mais il a été élargi aux intérimaires en 2025. Cette cible sera évaluée en fonction de deux indicateurs clés, étant précisé que les équipes RH locales devront communiquer les informations correspondantes directement aux Directions RH et durabilité lors d'entretiens trimestriels. Le premier de ces indicateurs est le taux d'engagement, c'est-à-dire le nombre de salariés participants rapporté au nombre total de salariés présents dans l'entreprise au début et à la fin de l'année. Le second indicateur est le taux d'offre du programme, c'est-à-dire le nombre de salariés auxquels le programme a été proposé, rapporté au nombre total de salariés présents dans l'entreprise sur cette même période. Les données sont compilées par la Direction RH. En 2025, 56 % des salariés ont participé à des programmes de bénévolat. Ce résultat est conforme aux attentes de Klépierre à ce stade de l'initiative et témoigne d'un engagement fort de la part des salariés et de l'efficacité des stratégies de mobilisation. Cette performance place le Groupe dans une position favorable par rapport à son objectif à horizon 2030, même s'il pourrait s'avérer plus difficile de maintenir ce taux de croissance à mesure qu'augmentera le taux de participation dans les années à venir.

5.2.3.4 ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux

Dans le cadre de ses activités de centres commerciaux, Klépierre sert deux principaux groupes de consommateurs et d'utilisateurs finaux : les locataires des espaces commerciaux (les enseignes), et les visiteurs des centres. Avec un portefeuille de plus de 70 centres commerciaux accueillant 3 500 enseignes et attirant environ 700 millions de visiteurs par an, la vaste portée de Klépierre positionne l'entreprise comme un influenceur majeur de l'élaboration des expériences commerciales et des choix des consommateurs, une

responsabilité que Klépierre assume à travers son engagement en faveur de la consommation durable et des services écologiques. De plus, Klépierre s'engage à créer un environnement qui soit sûr et accessible en modernisant les centres pour viser la qualité et le confort, en appliquant des normes d'inclusion qui garantissent que chacun se sente le bienvenu et soit respecté et valorisé, et en promouvant et en proposant des produits et des services écologiques et responsables.



Politiques*

- Le pilier « Promouvoir des modes de vie durables » de la stratégie Act4Good®.
- La politique du Groupe en matière de santé et de sécurité : vise à préserver la santé et la sécurité des consommateurs et des utilisateurs finaux.
- Le dispositif d'alerte : permet de signaler les problèmes de conformité et d'éthique.
- La stratégie de sécurité : fournit un cadre complet de gestion des risques.
- Les normes d'inclusion internes : visent à garantir que tous les visiteurs se sentent bienvenus, respectés et valorisés.
- La charte des événements responsables, qui gère les impacts environnementaux et sociaux du Groupe.



Actions

- Mesures de sûreté et de sécurité complètes.
- Mise en place d'une signalétique et d'un design inclusifs.
- Promotion des enseignes proposant des produits ou services responsables.
- Organisation d'événements axés sur les modes de vie durables.
- Offre de services écologiques au sein des centres.



Cibles 2030

- ✓ 100 % des centres respecteront les normes d'inclusion définies en interne d'ici 2030.
- ✓ 100 % des centres seront tenus de promouvoir les produits et services responsables de leurs enseignes, à travers une action de communication par trimestre (au moins) d'ici 2030.
- ✓ Promouvoir le commerce durable dans l'ensemble des centres commerciaux en évaluant l'engagement RSE des locataires.
- ✓ Dédier une unité aux nouveaux concepts responsables locaux dans les 50 premiers centres du Groupe.
- ✓ 100 % des centres organiseront trois événements par an sur les modes de vie durables d'ici 2030.
- ✓ 100 % des centres seront tenus de respecter la Charte des événements responsables (*Responsible Event Charter*) pour l'organisation de leurs événements d'ici 2030.
- ✓ 100 % des centres seront tenus de proposer des services responsables à leurs visiteurs d'ici 2030.



Progrès réalisés en 2025

- ✓ 20 % des centres ont mis en œuvre des normes d'inclusion définies en interne.
- ✓ 49 % des centres ont mis en avant les produits et services responsables de leurs enseignes.
- ✓ Une première analyse a été réalisée pour identifier les principales tendances des locataires en matière d'engagement de RSE.
- ✓ Cinq centres ont dédié une unité spécifique à des nouveaux concepts responsables.
- ✓ 69 % des centres ont organisé trois événements sur les modes de vie durables.
- ✓ 20 % des centres ont appliqué la Charte des événements responsables.
- ✓ 98 % des centres ont proposé des services responsables à leurs visiteurs.

* Le Comité RSE et le Directoire sont responsables de la mise en œuvre de toutes les politiques.

Identification des IRO liés aux consommateurs et aux utilisateurs finaux (IRO-1, SBM-2)

L'analyse de double matérialité a identifié des impacts matériels directs sur le vaste réseau de consommateurs et d'utilisateurs finaux des centres du Groupe, englobant les sous-thèmes de la sécurité et de la sûreté des visiteurs, des lieux accessibles et inclusifs et du développement et de la promotion de services et de produits responsables.

Le Groupe propose des expériences exceptionnelles aux consommateurs en gérant activement ces impacts grâce à des protocoles de sécurité rigoureux, en concevant des environnements accessibles et inclusifs répondant à des besoins divers et en se positionnant comme la destination commerciale responsable de référence. La mise en œuvre

d'une approche holistique centrée sur les parties prenantes permet au Groupe de limiter des risques tels que les fermetures déclenchées par des incidents de sécurité, les coûts de contentieux liés au non-respect de la réglementation et l'incapacité à répondre à l'évolution des préférences des consommateurs en matière de durabilité. Cette approche protège également la continuité opérationnelle, la confiance des parties prenantes, la réputation de Klépierre, sa pertinence sur le marché et son leadership.

Voir section 5.2.1.4 pour obtenir une liste complète des IRO liés aux communautés affectées identifiés par l'analyse de double matérialité.

Profil des consommateurs ^(SBM-3)

Klépierre ne produit ni ne vend de produits intrinsèquement nocifs. En tant que gestionnaire de centres commerciaux, Klépierre collecte auprès des visiteurs des données personnelles que le Groupe considère comme adéquates, pertinentes et limitées aux nécessités opérationnelles, sans impact significatif sur le droit à la vie privée ou la liberté d'expression des visiteurs. Parmi les visiteurs des centres Klépierre, on retrouve des groupes vulnérables, tels que des enfants et des personnes ayant des besoins spécifiques, ainsi que d'autres personnes qui ont régulièrement besoin d'informations précises et accessibles sur les produits. Klépierre a développé des normes d'inclusion internes pour s'assurer que tous les visiteurs se sentent bienvenus, respectés et valorisés lorsqu'ils utilisent les installations et les services des centres commerciaux.

Dialogue avec les consommateurs et les utilisateurs finaux au sujet des impacts ^(S4-2, S4-3)

Klépierre fait preuve de diligence raisonnable en s'engageant directement auprès des enseignes et des visiteurs afin d'évaluer l'impact actuel et potentiel sur eux. Cette approche collaborative garantit que les perspectives des parties prenantes façonnent les stratégies de gestion de l'impact du Groupe.

Pour les enseignes, Klépierre mesure la satisfaction grâce à des enquêtes menées lors du renouvellement des baux et de l'ouverture de nouveaux magasins. Des réunions trimestrielles, semestrielles ou annuelles régulières facilitent la communication directe et permettent au Groupe d'évaluer le niveau de satisfaction à l'égard de ses services et d'identifier les axes d'amélioration. En outre, l'application KLUB! facilite et simplifie la communication entre les équipes des centres et les enseignes, renforçant ainsi l'approche centrée sur le client. Ce système multicanal garantit que les commentaires des enseignes sont intégrés au processus annuel de planification de l'activité, les principaux domaines d'insatisfaction étant traités dans le cadre de plans d'action sur mesure. Le retour d'information au niveau de chaque centre fait l'objet d'un examen trimestriel au niveau du Groupe, et des plans d'action formalisés sont présentés à la Directrice des opérations et au Directoire.

Les visiteurs partagent leurs commentaires par le biais d'avis Google et d'enquêtes de satisfaction distribuées via plusieurs canaux, notamment des *newsletters* dédiées, les médias sociaux, l'interaction directe avec les hôtes des centres, les QR codes disponibles dans chaque centre, les portails Wi-Fi et les sites internet des centres. En 2025, Klépierre a recueilli environ 780 800 avis de clients à travers ses enquêtes de satisfaction et les avis Google. Klépierre a également effectué une veille des médias sociaux afin d'analyser l'engagement par le biais des *followers* et des commentaires. Les centres commerciaux répondent directement à tous les commentaires, et le Groupe les analyse afin d'élaborer des plans d'amélioration à court et à long terme. La Directrice des opérations Groupe est chargée de garantir le dialogue avec les clients et de s'assurer que les conclusions sont ensuite intégrées dans l'approche de Klépierre.

Le dispositif d'alerte de Klépierre est accessible aux enseignes du Groupe ainsi qu'à d'autres parties prenantes internes et externes, qui peuvent l'utiliser pour signaler toute situation contraire à l'éthique enfreignant les règles internes de Klépierre ou la législation applicable. Ce dispositif sert de canal formel pour soulever des questions de conformité et d'éthique plutôt que pour recueillir les commentaires de satisfaction des consommateurs. Pour plus d'informations sur la procédure d'alerte, y compris sur la manière dont les questions soulevées sont suivies et contrôlées, voir section 5.2.4.1.

Sûreté et sécurité dans les centres commerciaux

Politiques ^(S4-1)

La politique de santé et de sécurité du Groupe préserve la santé des commerçants et des visiteurs, entre autres parties prenantes. Cette politique garantit la sécurité et la sûreté des actifs grâce à la collaboration coordonnée de toutes les parties prenantes, en anticipant les risques et les potentiels dangers, en enquêtant sur les incidents survenus dans les centres et en les signalant. En outre, une stratégie de sécurité robuste, régie par des procédures opérationnelles standards régulièrement révisées, permet d'anticiper, d'atténuer et de contrecarrer les risques. Pour en savoir plus sur la Politique de santé et de sécurité du Groupe et les SOP, voir section 5.2.3.2.

Klépierre opère dans des contextes où les risques de violation des droits de l'homme, tels que définis par les Nations unies et l'OCDE, sont très faibles. Néanmoins, le Groupe maintient des politiques et des processus visant à garantir le respect des normes internationales relatives aux droits de l'homme. Un élément clé est le dispositif d'alerte de Klépierre, qui est abordé plus en détail à la section 5.2.4.1. Aucun cas de violation grave des droits de l'homme n'a été signalé en 2025.

Toutes les politiques sont mises en œuvre sous la supervision de la Directrice des opérations, le plus haut niveau de responsabilité de mise en œuvre dans toutes les activités du Groupe.

Actions ^(S4-4)

Pour gérer et contrôler la sécurité et la sûreté des centres pour ses enseignes et ses visiteurs, Klépierre intègre une série d'actions comprenant notamment l'intégration des retours d'expérience collectés à partir des différents canaux pour développer des plans d'action ciblés. Grâce à Komply, l'outil interne de gestion de la conformité et des risques du Groupe, Klépierre surveille le nombre et les tendances en matière d'incidents de sécurité signalés dans ses centres, et met en œuvre des mesures proactives visant à réduire l'occurrence et la fréquence de ces incidents. Pour un aperçu détaillé de Komply, voir section 5.2.3.2.

Le Groupe surveille en permanence les activités afin d'analyser les méthodes criminelles et de partager des informations avec les équipes d'alerte, ce qui permet d'améliorer la préparation et les capacités de réaction tout en mettant en place des mesures de sécurité supplémentaires. L'analyse de la performance des procédures opérationnelles standards du Groupe facilite le contrôle et l'amélioration continus des niveaux de protection en identifiant les besoins d'optimisation des processus et les investissements nécessaires en matière de sécurité. Pour plus d'informations sur les SOP et les dépenses d'investissement de 2025 consacrées à la sûreté et à la sécurité, voir section 5.2.3.2. Pour évaluer l'efficacité des mesures de sécurité dans ses centres commerciaux, Klépierre analyse les données relatives aux incidents signalés et suit les réactions des commerçants et des visiteurs. Ces informations sont examinées tous les mois afin de mettre en œuvre des stratégies ciblées qui traitent efficacement les problèmes identifiés, dans le but de minimiser les événements potentiels à haut risque.

Toutes les actions décrites ci-dessus s'appliquent à l'ensemble du Groupe et impliquent une mise en œuvre progressive d'ici 2030.

Cibles ^(S4-5)

Pour mesurer l'efficacité des mesures de sécurité et de sûreté pour les consommateurs et les utilisateurs finaux, Klépierre surveille les incidents signalés et recueille les commentaires des enseignes et des visiteurs au moyen d'outils dédiés tels que Wizville, avec l'implication des utilisateurs finaux dans la définition des cibles, à travers l'analyse des avis clients et des incidents. Ces informations sont examinées chaque mois afin de faciliter des réponses locales rapides et de renforcer en permanence les mesures de sécurité, en veillant à ce que les actions soient conformes aux attentes des clients et en ciblant zéro événement à haut potentiel de risque.

Les utilisateurs finaux ont été impliqués dans la définition des cibles à travers l'analyse systématique des retours et des avis clients ainsi que des données relatives aux incidents. L'ensemble des cibles, qui englobent tous les centres, est établi avec 2022 comme année de référence.

Accessibilité et lieux inclusifs**Politiques** ^(S4-1)

Dans le cadre de la stratégie Act4Good®, Klépierre veille à ce que son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion soit intégré à l'ensemble de ses centres commerciaux.

Au-delà du respect de la législation locale obligatoire, le Groupe met en œuvre des normes d'inclusion internes applicables à tous les centres, sans aucune exception. Ces normes garantissent que tous les visiteurs se sentent bienvenus, respectés et valorisés lorsqu'ils utilisent les installations, les services et les activités des centres. Les normes ont été déployées en 2025 après leur élaboration en 2024 avec le soutien de consultants externes et d'une expertise interne. Elles s'appuient sur les conclusions d'un audit interne réalisé avec diverses ONG spécialisées dans le handicap, qui ont visité les centres en 2021 afin d'évaluer l'accessibilité des communautés qu'elles représentent. Elles tirent parti des nombreuses initiatives déjà présentes dans l'ensemble du portefeuille, telles qu'une signalétique inclusive, les prêts de fauteuils roulants et la formation, et comprennent des lignes directrices obligatoires en matière de conformité ainsi que des améliorations facultatives mais bienvenues. Les centres peuvent aller au-delà des exigences en proposant un accompagnement au shopping, en obtenant des certifications d'accessibilité ou en dispensant une formation de base en langue des signes aux salariés en contact avec la clientèle. Toutes les politiques sont mises en œuvre sous la supervision de la Directrice des opérations, le plus haut niveau de responsabilité de mise en œuvre dans toutes les activités du Groupe.

Actions ^(S4-4)

Dans le cadre de la mise en œuvre des normes d'inclusion à travers l'ensemble du Groupe et de son déploiement progressif d'ici 2030, les équipes des centres doivent inclure les actions obligatoires suivantes :

- signalétique et design inclusifs tout au long du parcours du client. Cela inclut une signalisation non discriminante, par exemple, des places de parking ou des salles « famille » non genrées ;
- des installations et des services accessibles aux personnes ayant des capacités différentes : prêts de fauteuils roulants et de poussettes, solutions d'orientation additionnelles et changements structurels liés au parcours client, tels que des ascenseurs pour les personnes aveugles, une meilleure accessibilité des toilettes et des aires de repos, l'accès aux aires de jeux pour enfants et des audits menés en collaboration avec des associations de personnes en situation de handicap pour planifier les rénovations ;
- accueil et réponses aux besoins sensoriels : des initiatives de diversité et d'inclusion pour accueillir tous les visiteurs sur site (y compris les fournisseurs), des aires de repos accessibles à tous et des heures silencieuses hebdomadaires.

Des exemples de toutes les exigences obligatoires existent dans l'ensemble du portefeuille. En 2025, lors du déploiement des nouvelles normes, Klépierre a développé une signalétique non discriminante à travers l'ensemble des centres commerciaux. Cette initiative comprenait une signalétique non genrée pour les espaces de change pour bébés, qui a été finalisée en décembre 2025.

Toutes les actions décrites ci-dessus s'appliquent à l'ensemble du Groupe et impliquent une mise en œuvre progressive d'ici 2030.

Cibles ^(S4-5)**100 % des centres respecteront les normes d'inclusion définies en interne d'ici 2030**

Le Groupe s'est fixé pour cible que tous les centres commerciaux sans exception se conforment d'ici 2030 aux exigences obligatoires énoncées dans les normes d'inclusion interne. Pour que le Groupe puisse suivre les progrès réalisés, les équipes des centres commerciaux doivent indiquer si le centre respecte toutes les normes d'inclusion obligatoires, ainsi que les recommandations mises en place. Chaque trimestre, les équipes des pays et du Groupe examinent les progrès accomplis. En 2025, 20 % des centres ont respecté les normes d'inclusion internes.

Les utilisateurs finaux ont été impliqués dans la définition des cibles à travers l'analyse systématique des retours et des avis clients ainsi que des données relatives aux incidents. L'ensemble des cibles, qui englobent tous les centres, est établi avec 2022 comme année de référence.

Développement et promotion de services et produits responsables

Politiques ^(S4-1)

La promotion de modes de vie durables auprès des visiteurs, des enseignes et des partenaires du Groupe constitue l'un des quatre piliers de la stratégie Act4Good® de Klépierre. Si Klépierre ne dicte nullement les achats des visiteurs, l'entreprise promeut activement une consommation et un comportement responsables dans l'ensemble de son portefeuille de centres commerciaux, afin de guider les visiteurs vers des modes de vie plus durables d'ici 2030. La Charte des événements responsables du Groupe, qui concerne les événements organisés par les centres commerciaux (à l'exclusion donc de ceux organisés par les enseignes elles-mêmes), gère les impacts environnementaux et sociaux des événements dans le cadre de son engagement en faveur de pratiques durables.

Toutes les politiques sont mises en œuvre sous la supervision de la Directrice des opérations, le plus haut niveau de responsabilité de mise en œuvre dans toutes les activités du Groupe.

Actions ^(S4-4)

Promouvoir des produits et services responsables

La première étape, pour aider les consommateurs à privilégier le commerce durable, est de s'assurer qu'ils ont accès à des informations claires et utiles pour prendre une décision éclairée. De plus en plus d'enseignes dans les centres du Groupe proposent des produits et des services durables. Klépierre a fait la promotion de ces enseignes en améliorant leur visibilité et en les mettant en avant dans des communications destinées aux visiteurs. Les centres sont chargés d'identifier les enseignes qui proposent des produits et services responsables, à l'aide d'une liste indicative de critères, et d'en dresser l'inventaire. Les enseignes sont ensuite invitées à donner leur accord, et les centres préparent une action de promotion en accord avec l'enseigne concernée. Les actions sont lancées, et leur impact est contrôlé.

En 2025, des centres scandinaves tels que Marieberg et Kupolen ont utilisé des devantures de magasins vacants pour présenter les produits responsables disponibles dans leurs enseignes. En France, Écully et Bourse ont ajouté à leur site internet des descriptifs des produits et services responsables proposés par leurs enseignes.

Événements responsables sur les modes de vie durables

En complément des produits et services responsables proposés dans l'ensemble de son portefeuille, le Groupe vise à accélérer les changements de mode de vie et aider les visiteurs à modifier progressivement leurs habitudes quotidiennes. Pour ce faire, chaque centre est tenu d'organiser trois événements par an, choisis par le centre lui-même : un sur la nutrition, un sur la consommation durable et un sur un sujet visant à sensibiliser aux modes de vie durables. Ces événements peuvent être organisés séparément, ou regroupés sous la forme d'un festival. Voici quelques exemples d'événements organisés en 2025 :

- le centre de Blagnac, à côté de Toulouse, a organisé une « Semaine verte » avec des ateliers immersifs sur le développement durable. Des associations locales ont animé des sessions sur le recyclage, la couture et les projets de bricolage, tandis qu'un concours connexe a permis à plus de 300 participants de prendre part à des initiatives environnementales ;

- l'Espaço Guimarães, au Portugal, a accueilli la deuxième édition du Guimarães Fashion Market, un événement sur 10 jours alliant mode, beauté et initiatives de développement durable. L'événement, qui comprenait une exposition sur la mode durable, des ateliers de recyclage, des tables rondes sur les pratiques de mode durable et un marché local, a attiré en tout 5 000 visiteurs ;
- une collaboration avec Too Good To Go, une entreprise engagée dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, menée dans les neuf centres commerciaux de Scandinavie, qui ont accueilli du public afin de sensibiliser les visiteurs à cette cause et d'encourager la réduction des déchets ;
- la campagne à 360° a été mise en œuvre à travers une chasse au trésor dans les centres, une campagne physique dans les centres avec des affiches promotionnelles, un événement digital avec un concours, et une campagne digitale dans les *newsletters* et sur les réseaux sociaux et les sites internet des centres ;
- le centre commercial Alexandrium de Rotterdam a collaboré avec l'association de quartier Group Buurtwerk pour organiser un « Fit Festival » (festival de la forme physique) visant à promouvoir le vieillissement en bonne santé et un mode de vie actif pour les personnes de plus de 55 ans. Le festival a attiré plus de 200 personnes et a réuni 35 organisations spécialisées dans le bien-être mental et physique. Les participants ont pu bénéficier de bilans de santé gratuits, évaluer leur risque de chute, recevoir les conseils nutritionnels d'un diététicien, réaliser une analyse des talents pour identifier leurs forces personnelles, découvrir des outils pratiques de santé et obtenir des recommandations sur l'utilisation des téléphones portables et des applications.

Proposer des services responsables

Les centres de Klépierre sont des espaces communautaires dynamiques, ce qui en fait des lieux idéaux pour mettre en place de nouveaux services écologiques tels que des stations de recyclage, des points de collecte ou des installations de réparation de vélos. Chaque centre a le devoir d'identifier les services écologiques appropriés en fonction de sa classification : *lifestyle center*, *hub* de transport, centre régional ou centre de proximité. Cela garantit la pertinence des services écologiques proposés par rapport à la démographie des visiteurs. Voici quelques exemples d'actions entreprises en 2025 :

- en France, Odysseum a créé une bibliothèque communautaire pour améliorer l'accès à la culture et à la littérature. L'initiative fonctionne comme une bourse aux livres, où les visiteurs peuvent apporter un livre et en choisir un autre de la bibliothèque commune ;
- en Italie, Le Betulle et Belforte ont introduit des éco-compacteurs pour la collecte des bouteilles en plastique. Le centre collabore avec un supermarché pour distribuer des bons d'achat de 5 euros toutes les 100 bouteilles recyclées ;
- aux Pays-Bas, le centre Hoog Catharijne a réinstallé en 2025 un mur de recyclage interactif invitant les visiteurs à se débarrasser de bouteilles en PET, de vêtements, de piles ou encore de déchets DEEE. Pour susciter l'intérêt des visiteurs, le mur s'illumine lorsqu'un déchet est déposé.

Toutes les actions décrites ci-dessus s'appliquent à l'ensemble du Groupe et impliquent une mise en œuvre progressive d'ici 2030.

Cibles ⁽⁵⁴⁻⁵⁾**100 % des centres seront tenus de promouvoir les produits et services responsables de leurs enseignes, à travers une action de communication par trimestre (au moins) d'ici 2030**

Le Groupe s'est fixé pour cible que 100 % des centres promeuvent les produits et services responsables des enseignes au travers de campagnes de communication trimestrielles d'ici 2030. Pour être considéré comme responsable, le produit ou le service doit être présenté comme responsable d'un point de vue social ou environnemental (par exemple, être fabriqué à partir de matériaux durables, être conçu pour durer ou créer des emplois pour les communautés locales). Les centres commerciaux seront chargés de présenter le produit ou le service, soit dans les parties communes du centre, soit en ligne. Les actions de communication peuvent inclure une signalétique inclusive, des communications sur les médias sociaux, des installations permanentes d'informations dans les centres ou un événement spécifique. Les équipes des centres commerciaux sont tenues d'indiquer le nombre d'actions organisées au cours du trimestre, les produits ou services présentés et les actions de présentation organisées, ainsi que tous les indicateurs clés de performance pertinents. En 2025, 49 % des centres commerciaux de Klépierre ont promu des produits ou services durables de leurs enseignes.

Promouvoir le commerce durable dans l'ensemble des centres commerciaux en évaluant l'engagement RSE des enseignes avant la signature des baux

Klépierre a développé une méthode de notation ESG pour évaluer l'engagement RSE de ses enseignes. Il se compose de 17 critères alignés sur Act4Good®, sur les domaines d'engagement, les priorités du secteur de la distribution en matière de durabilité, les engagements du Groupe et des indicateurs de performance opérationnelle au sein des centres. En 2024, des essais pilotes ont été menés auprès des 100 principales enseignes du Groupe. Dans les années à venir, le Groupe travaillera sur la méthodologie et le cadre de notation pour déterminer l'engagement de ses enseignes en matière de RSE.

En 2025, le Groupe s'est concentré sur le développement d'un système d'évaluation de la RSE pour ses enseignes. Après consolidation et examen interne, le Groupe déterminera les étapes de mise en œuvre, qui pourront inclure l'affinement de la méthodologie, l'intégration aux évaluations préalables à la location, les stratégies de communication avec les enseignes, les mécanismes de suivi des progrès et la collaboration avec les concurrents sur la définition d'approches normalisées.

Dédier une unité aux nouveaux concepts responsables locaux dans les 50 premiers centres du Groupe d'ici 2030

Cette initiative aide les consommateurs à choisir des alternatives durables, en leur garantissant un accès permanent à des offres responsables. Pour être qualifiés de « responsables », ces concepts doivent être alignés sur des activités spécifiques définies par le Groupe, notamment les ateliers de réparation, les boutiques de seconde main, les supermarchés de stocks excédentaires, les services de location ou les produits et services inclusifs. Ces concepts responsables doivent occuper des unités dédiées pendant au moins neuf mois par an, et ils peuvent bénéficier d'un loyer subventionné (jusqu'à 40 % de réduction) et d'un marketing *pro-bono*. Ils sont censés suivre, dans la mesure du possible, les indicateurs clés de performance en matière d'impact. En 2025, cinq centres commerciaux parmi les 50 premiers ont rempli cet objectif, principalement avec la vente de vêtements de seconde main, et les services de réparation.

100 % des centres organiseront trois événements par an sur les modes de vie durables d'ici 2030

Ces événements doivent se concentrer sur des thèmes définis et un thème choisi par les centres en rapport avec le commerce durable, alignés sur leurs opérations quotidiennes et en ligne avec la stratégie Act4Good®. Les centres doivent soit diriger l'événement, soit contribuer à un événement organisé par un tiers extérieur au sein des parties communes du centre. Les équipes des centres commerciaux rendent compte chaque trimestre des événements organisés durant la période, et doivent décrire ces événements, et indiquer leur thème, leur durée et les parties externes impliquées, ainsi que les indicateurs clés de performance associés. En 2025, 69 % des centres commerciaux ont organisé au moins trois événements portant sur les modes de vie durables.

100 % des centres seront tenus de respecter la Charte des événements responsables (Responsible Event Charter) pour l'organisation de leurs événements d'ici 2030

La Charte gère les impacts environnementaux et sociaux des événements organisés par les centres. La Charte des événements responsables concerne les événements organisés par les centres commerciaux, elle exclut donc les événements organisés par les enseignes elles-mêmes. Elle se divise en deux catégories : les normes obligatoires et les recommandations. Pour atteindre cette cible, les centres doivent respecter les obligations. Cela inclut des exigences telles que l'utilisation de matériaux responsables pour les stands et boutiques éphémères, la limitation des plastiques à usage unique, la proposition d'aliments de saison, locaux ou issus du commerce équitable, ainsi que le tri des déchets après chaque événement. En outre, les centres peuvent choisir de mettre en œuvre des pratiques souhaitables, telles que l'exigence de certifications de fournisseurs durables ou la mesure des émissions de GES associées à un événement. Les équipes des centres commerciaux sont chargées de rendre compte de la conformité à la Charte et de toute norme supplémentaire mise en œuvre. En 2025, Klépierre a collaboré avec des agences de marketing et d'événementiel externes pour l'affiner et s'assurer qu'elle réponde mieux aux exigences de durabilité et aux contraintes opérationnelles de ses centres.

100 % des centres seront tenus de proposer des services responsables à leurs visiteurs d'ici 2030

Cette cible vise à fournir aux visiteurs et aux parties prenantes des solutions pratiques et responsables pour améliorer leur résilience, et réduire autant que possible leur impact sur l'environnement. Bien que relevant du pilier « Servir les communautés » de la stratégie Act4Good®, cette cible ainsi que les actions qui lui sont associées ont été incluses en raison de leur caractère responsable. Pour que l'objectif soit considéré comme rempli, le service responsable doit être organisé par le centre commercial ou l'une de ses enseignes, doit être offert de manière continue et permanente, et doit être accessible à tous dans les parties communes. Les équipes des centres commerciaux doivent fournir des informations sur la nature des services responsables mis en place, leur emplacement au sein du centre, et les parties externes impliquées. En 2025, 98 % des centres commerciaux de Klépierre ont proposé des services écologiques permanents aux visiteurs.

Les utilisateurs finaux ont été impliqués dans la définition des cibles à travers l'analyse systématique des retours et des avis clients ainsi que des données relatives aux incidents. L'ensemble des cibles, qui englobent tous les centres, est établi avec 2022 comme année de référence.

5.2.4 Gouvernance

5.2.4.1 ESRS G1 – Conduite des affaires

La conduite éthique des affaires est fondamentale pour des opérations durables, c'est pourquoi Klépierre maintient une approche de tolérance zéro à l'égard de la corruption et de la fraude dans l'ensemble de ses opérations. Grâce à des structures et des politiques de gouvernance

solides, le Groupe veille à ce que les principes éthiques soient intégrés aux relations avec les parties prenantes et la gestion des fournisseurs, créant ainsi une culture de confiance, d'intégrité et de respect dans l'ensemble de ses centres commerciaux européens.



Politiques

- Le Code de conduite de Klépierre : établit des principes d'intégrité, de loyauté, de confiance et de transparence et crée des normes cohérentes pour tous les salariés, les mandataires sociaux, les partenaires commerciaux et les fournisseurs.
- Les Procédures d'éthique et de conformité : par exemple, en ce qui concerne les conflits d'intérêts, les cadeaux et les invitations.
- La Procédure « Know Your Business Partner » (KYBP) : vise à évaluer l'intégrité des partenaires potentiels et existants.
- La Charte des achats responsables : exige de tous les fournisseurs qu'ils s'engagent à respecter les principes d'approvisionnement du Groupe ainsi que les 10 principes du PMNU en matière de droits de l'homme.
- La Stratégie d'investissement et de pratiques fiscales responsables : conformément aux lignes directrices fiscales de l'OCDE, qui maintient des relations de coopération avec les autorités fiscales et respecte des exigences en matière de déclaration fiscale internationale.
- La Charte de protection des données personnelles : assure la stricte confidentialité des données des visiteurs, des salariés et des partenaires commerciaux.



Actions

- Mise en œuvre de la culture d'entreprise.
- Exercice de cartographie des risques.
- Modules de formation à l'éthique et à la conformité.
- Évaluation de l'intégrité des partenaires commerciaux existants et potentiels.
- Structure de gouvernance.
- Système disciplinaire.

Identification des IRO liés à la conduite des affaires (IRO-1)

L'analyse de double matérialité de Klépierre a identifié la conduite des affaires comme une question de durabilité matérielle pour les sous-thèmes de la culture d'entreprise, de la protection des lanceurs d'alertes, de la corruption et des pots-de-vin. Une liste complète des IRO liés à la conduite des affaires figure section 5.2.1.4. Ces conclusions reflètent l'écosystème complexe des opérations des centres commerciaux (qui impliquent des relations avec les enseignes, des contrats de construction et de rénovation, des services de gestion des installations, des prestataires de services de sécurité et des millions d'interactions annuelles avec les visiteurs), créant des impacts, des risques et des opportunités inhérents à la conduite des affaires qui requièrent des pratiques de gestion solides.

Le Groupe garantit une conduite des affaires responsable en prévenant la corruption et la fraude, et en encadrant les activités de *lobbying* de manière responsable. La protection des données personnelles des visiteurs, des salariés et des partenaires commerciaux est également essentielle compte tenu de l'étendue du réseau de parties prenantes et des pratiques de collecte de données inhérentes à l'exploitation de centres commerciaux.

En raison de la forte présence du Groupe en Europe et de son modèle économique uniforme, les scénarios de risque associés à la conduite des affaires sont cohérents à travers l'ensemble du Groupe, ce qui permet une approche unifiée de la gestion des risques. Néanmoins, certains facteurs peuvent amplifier ces risques, notamment les niveaux variables d'exposition à la corruption d'un territoire à l'autre et l'implication de tiers, tels que les personnes politiquement exposées. Ces amplificateurs de risque peuvent conduire à la détérioration de l'image de marque, à la perte de partenaires commerciaux en raison de la perte de confiance et à des sanctions administratives, pénales ou financières en cas de non-respect des réglementations en matière d'affaires et d'éthique.

En s'engageant dans une conduite éthique des affaires et en s'associant à des parties prenantes éthiques, Klépierre préserve sa réputation positive et assure la continuité de ses activités grâce à des relations de confiance.

Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance ^(GOV-1, G1-5)

Au sein du département Conformité de Klépierre, le Directeur de la conformité supervise l'ensemble du cadre d'éthique et de conformité du Groupe. Il est également le Secrétaire général du Groupe et rend compte directement au président du Directoire. Cette double fonction englobe la supervision des ressources humaines, des affaires juridiques, de la RSE, de la communication, de l'informatique et des risques. En s'appuyant sur l'expertise de ces directions, il s'assure que les considérations d'ordre éthique sont intégrées dans tous les aspects des activités de Klépierre.

Le Directeur de la conformité travaille en étroite collaboration avec deux départements clés, la Direction juridique et la Direction de la gestion des risques, qui lui sont directement rattachées, afin de garantir une bonne compréhension des exigences en matière de conformité. La Direction juridique est responsable de la veille juridique et réglementaire dans des domaines critiques tels que le RGPD, les délits d'initiés et les pratiques anticoncurrentielles. De son côté, la Direction de la gestion des risques élabore et met en œuvre des cadres de lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent en créant des politiques, des procédures, des outils et des programmes de formation. Elle rend compte directement au Directeur de la conformité.

Le cadre de gouvernance de Klépierre prévoit une séparation des fonctions, les rôles opérationnels étant séparés des rôles de supervision. Afin de garantir son indépendance, le Directeur de l'audit interne est soumis à une double structure hiérarchique. Sur le plan fonctionnel, il rend compte au Comité d'audit du Conseil de surveillance, et sur le plan opérationnel, au Directoire. En outre, comme indiqué au chapitre 6.1 du présent document d'enregistrement universel, aucun membre du Conseil de surveillance n'a occupé de poste dans l'administration publique au cours des deux années précédant sa nomination, ce qui garantit l'indépendance du Conseil et prévient les conflits d'intérêts potentiels dans les décisions relatives à la conduite des affaires.

Un Comité d'éthique et de conformité, qui comprend des membres du Directoire, veille à la bonne mise en œuvre du cadre d'éthique et de conformité et émet des avis sur des situations spécifiques. Les membres du Directoire assistent aux réunions, en particulier lorsque des décisions doivent être prises sur des sujets sensibles, tels que les évaluations par des tiers dans le cadre de la procédure KYBP. Cette participation garantit une surveillance de haut niveau des questions essentielles, et renforce la prise en compte des enjeux de conformité aux niveaux les plus élevés de la gouvernance d'entreprise. Le Comité s'appuie sur un réseau de responsables de la conformité, qui sont des professionnels de la conformité expérimentés occupant des postes de direction au sein de leurs champs de compétences, et qui apportent une expertise complémentaire. Ces responsables sont en charge du déploiement au niveau local, notamment de l'application des règles et politiques éthiques, de l'identification des risques, de la mise en œuvre de mesures préventives et de la clarification des infractions potentielles.

En outre, la Direction de la conformité est soutenue par des salariés qualifiés à travers l'ensemble de l'entreprise. Cela comprend notamment des cadres supérieurs tels que la Directrice juridique et la Directrice de la gestion des risques, toutes deux dotées d'une solide expérience renforcée par une formation avancée sur le sujet. Des salariés supplémentaires spécialisés en conformité, issus des équipes opérationnelles et de gestion, apportent un soutien continu à cette fonction. Si nécessaire, des experts indépendants sont engagés pour des projets spécifiques, tels que la mise en œuvre de programmes de formation avancée en matière d'éthique et de conformité ou la réalisation d'analyses KYBP approfondies. Cette structure garantit une affectation optimale des ressources, une répartition claire des responsabilités et une communication systématique des résultats aux organes d'administration, de gestion et de surveillance. Pour une présentation plus détaillée de l'organisation de la conformité et de la structure de gouvernance de Klépierre, voir section 3.2.5.2.

Culture d'entreprise ^(G1-1)

La culture d'entreprise de Klépierre repose sur quatre valeurs fondamentales : « Commit », « Explore », « Develop » et « Care ». Ces piliers ont été définis en 2022 dans le cadre d'un processus collaboratif qui a impliqué les équipes de direction et les salariés de tous les pays dans lesquels Klépierre opère. Ce processus a consisté à aligner la vision de l'avenir de la Direction sur les expériences des salariés en prenant en compte les tendances externes en matière d'attentes des collaborateurs. Ces valeurs guident la sélection du personnel, le développement professionnel et les processus de prise de décision. Outre le respect des lois et réglementations applicables, notamment la loi française Sapin II et les recommandations de l'AFA (Agence française anticorruption), la démarche de gouvernance d'entreprise du Groupe est renforcée par l'adhésion aux normes internationales, telles que le Pacte mondial des Nations unies, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et les conventions de l'OIT.

Code de conduite ^(G1-1)

Le Code de conduite du Groupe constitue le pilier du cadre d'éthique et de conformité de Klépierre. Il souligne son engagement en faveur de l'intégrité, de la loyauté, de la confiance et de la transparence. Le Code, qui est aligné sur les valeurs fondamentales de Klépierre, guide les pratiques commerciales, en particulier en matière de développement durable et de lutte contre la corruption, en établissant des exigences pour le Groupe, ses salariés, ses partenaires commerciaux et ses fournisseurs dans des domaines clés. Cela concerne notamment des mesures de lutte contre la corruption, des procédures en faveur de la diversité et de l'inclusion, de la santé et de la sécurité, de la cybersécurité, des conflits d'intérêts, des cadeaux et des invitations, et de la gestion de l'environnement. Le Code est complété par des procédures et des politiques internes, notamment la Politique en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, les protocoles de santé et de sécurité, les mesures de lutte contre la corruption, ainsi que les procédures relatives aux cadeaux et aux invitations, et aux conflits d'intérêts. Il s'applique à tous les salariés et mandataires sociaux dans tous les pays où ils exercent leurs activités. Il est revu chaque année et ajusté si nécessaire.

Le Code de conduite est mis à la disposition de tous les salariés dans les langues locales sur l'intranet du Groupe. Il est aussi publié en anglais et en français sur le site internet de Klépierre, et est ainsi accessible aux parties prenantes externes. Chaque nouveau collaborateur reçoit le Code de conduite lors de son intégration et des événements périodiques, comme la « Journée de l'éthique », et des séances de questions-réponses sont organisées pour sensibiliser davantage les salariés aux questions éthiques. Un lien vers le site internet du Groupe où les fournisseurs peuvent accéder au Code figure dans les clauses contractuelles éthiques. Le Code est également intégré aux accords avec les fournisseurs par le biais de dispositions d'éthique et de conformité dans les contrats, couvrant divers sujets tels que la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le respect des sanctions internationales. La Charte des achats responsables exige explicitement des fournisseurs qu'ils adhèrent au Code ou à des engagements équivalents. Le Code et le cadre qui l'accompagnent ont été mis à jour en 2024 à la suite de consultations avec les principales directions, notamment celles chargées de la conformité, de la gestion des risques, de l'informatique, du contrôle interne, des opérations, des ressources humaines et des affaires juridiques. Les salariés ont également été impliqués dans ce processus par l'intermédiaire du Comité social et économique du Groupe, qui rassemble les salariés en France. Parallèlement, une campagne a été lancée par e-mail à l'échelle du Groupe, sous le parrainage du Président du Directoire, afin de s'assurer que tous les salariés reconnaissent formellement leur engagement envers le Code de conduite.

Surveillance et mise en œuvre de la culture d'entreprise ^(G1-1)

L'éthique des affaires est mise en œuvre par un leadership descendant, le Président du Directoire étant le fer de lance des initiatives de conformité à l'échelle du Groupe, telles que le Code de conduite, les communications aux salariés pour la « Journée de l'éthique » et la page du site internet consacrée à l'éthique et à la conformité. Sa participation active aux initiatives de cartographie des risques, y compris celles qui évaluent le risque de corruption, souligne davantage cet engagement. En outre, le Président du Directoire communique périodiquement sur les initiatives actives du Groupe en matière d'éthique et de conformité afin de renforcer la sensibilisation des salariés à l'éthique et de démontrer l'engagement continu de la Direction. Le Comité d'éthique et de conformité se réunit au moins deux fois par an et, si nécessaire, de manière spontanée afin de traiter de sujets spécifiques, tels que des fautes du personnel incompatibles avec la culture d'entreprise du Groupe. Les questions plus générales relatives à la culture d'entreprise relèvent de la compétence du Directoire, qui se réunit tous les trimestres pour examiner et traiter toutes les questions pertinentes.

Klépierre a mis en place des exigences obligatoires pour les salariés et les prestataires de services afin de garantir leur adhésion à la culture d'entreprise du Groupe. Les salariés doivent lire et accepter le Code de conduite, et la Direction des ressources humaines conserve les déclarations de conformité. Les fournisseurs et prestataires de services doivent signer la Charte d'approvisionnement responsable, confirmant ainsi qu'ils comprennent les normes de Klépierre et respectent continuellement la réglementation internationale en matière de lutte contre la corruption et contre le blanchiment d'argent. La Charte interdit aux fournisseurs d'offrir des cadeaux ou des invitations susceptibles d'influencer le jugement, et impose de signaler les conflits d'intérêts potentiels. Voir section 5.2.3.2 pour obtenir plus d'informations sur la Charte.

Prévention et détection de la corruption et des versements de pots-de-vin ^(G1-1)

Klépierre dispose d'un programme détaillé de prévention et de détection de la corruption qui est adapté aux différents postes et activités du Groupe. Les principaux éléments et des informations complémentaires sur la lutte du Groupe contre la corruption et le trafic d'influence sont présentés ci-dessous.

En outre, en tant que signataire du Pacte mondial des Nations unies, le Groupe évalue régulièrement les risques auxquels il est exposé. Pour ce faire, il établit notamment une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence, et examine l'ensemble des risques, politiques et procédures en matière d'éthique et de droits de l'homme, dans tous ses pays d'activité. En 2023, Klépierre a cartographié ses risques en matière de droits de l'homme. Suite à cela, le Groupe a renforcé ses plans d'action, en mettant l'accent sur l'amélioration de l'engagement des parties prenantes en matière de droits sociaux. Pour plus d'informations sur le processus de cartographie des risques et ses résultats, voir section 3.1.2.4.

Identification des fonctions à risque ^(G1-1, G1-3)

Un élément clé de la stratégie de Klépierre en matière de prévention et de détection des risques de versements de pots-de-vin et des actes de corruption est le fait de savoir que certaines fonctions sont exposées à des risques accrus en raison de la nature de leurs activités. Pour y remédier, les directions de la gestion des risques et des ressources humaines du Groupe, en collaboration avec le Directeur de la conformité, ont mis au point une approche systématique pour identifier et surveiller les rôles à haut risque, appelés « positions exposées », les rôles à risque étant systématiquement identifiés par le biais de la plateforme de ressources humaines Purple depuis 2025. Une position exposée englobe tout rôle au sein du Groupe qui confère un pouvoir de décision, d'influence ou de représentation avec un impact potentiel significatif sur les intérêts du Groupe, les partenariats externes ou l'allocation des ressources. Cela concerne tout particulièrement des personnes chargées des décisions stratégiques, financières, opérationnelles ou commerciales, des contrats, des budgets ou des activités de recrutement, de la sélection et de l'évaluation des fournisseurs, des partenaires ou des clients, des processus de recrutement et de promotion, des fonctions de contrôle, d'audit ou de conformité, ainsi que de la représentation du Groupe à l'extérieur.

Compte tenu de leur niveau d'exposition élevé aux risques de corruption et aux conflits d'intérêts, ces fonctions sont soumises à des exigences accrues en matière de vigilance, de formation et de divulgation. Le cadre de classification fait l'objet d'un examen régulier et de mises à jour pour tenir compte des changements organisationnels et de l'évolution de l'évaluation des risques. Klépierre estime qu'en 2025, 32 % des salariés étaient considérés comme exerçant des fonctions à risque.

Procédure « Know Your Business Partner » (KYBP) ^(G1-1, G1-3)

Le programme de conformité anticorruption de Klépierre repose sur un engagement de tolérance zéro envers la corruption et le trafic d'influence, formalisé dans le Code de conduite. Pour renforcer cet engagement et réduire les risques liés à la corruption et au versement de pots-de-vin dans sa chaîne de valeur, Klépierre a mis en place une procédure KYBP obligatoire. Cette procédure évalue l'intégrité des partenaires commerciaux potentiels et réels, afin de traiter les risques de non-conformité liés à la corruption, aux pots-de-vin, au blanchiment d'argent, au financement du terrorisme, aux violations des droits de l'homme, et au non-respect des normes environnementales et des sanctions internationales.

La procédure KYBP utilise une approche basée sur les risques, qui consiste à évaluer les niveaux de risque, à déployer des mesures adaptées, à identifier les signaux d'alerte, et à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Les contrôles varient en fonction du niveau de risque, ce qui garantit une réponse proportionnée et efficace face aux menaces. Le Comité d'éthique et de conformité et le Directeur de la conformité supervisent la mise en œuvre de la procédure KYBP, en facilitant les possibilités de répondre aux préoccupations en matière de conformité tout en maintenant des relations d'affaires appropriées. Toutes les décisions concernant les partenariats commerciaux sont méticuleusement documentées.

Politique de dénonciation ^(G1-1, G1-3)

Le Groupe dispose d'un dispositif d'alerte complet, accessible aux parties prenantes internes et externes, qui permet de signaler de manière anonyme et confidentielle les activités criminelles présumées ou les violations supposées de la loi ou du Code de conduite. Le dispositif, hébergé par un prestataire externe, est accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 via une plateforme web, avec des processus structurés pour le traitement des rapports. Cela comprend un accusé de réception dans les sept jours calendaires, l'examen de la recevabilité, une enquête interne et la transmission des résultats aux auteurs du rapport et à toutes les parties prenantes concernées. Les rapports font généralement l'objet d'une enquête dans un délai de deux mois, ces délais pouvant être plus longs pour les cas complexes.

Les coordinateurs au niveau du Groupe et au niveau local traitent les rapports dans le respect de la confidentialité. Des registres détaillés sont conservés à des fins d'audit, conformément aux lois sur la protection des données et la conservation des informations. Lorsqu'une alerte est reçue, le Directeur de l'audit interne du Groupe et le Secrétaire général en sont informés. L'équipe d'audit interne examine ensuite les faits et les causes du problème signalé. À l'issue de l'enquête, chaque cas est soumis au Directeur, qui décidera des mesures correctives à prendre au cas par cas.

Les signalements reçus en dehors de ce dispositif, par exemple au cours d'entretiens physiques ou d'échanges d'e-mails, sont conservés sur le serveur de l'audit interne conformément aux délais de conservation applicables, l'accès étant réservé à l'équipe d'audit interne.

Une formation dédiée à la lutte contre la corruption permet d'informer les salariés sur la procédure d'alerte. Les individus faisant part de leurs préoccupations par le biais de ce dispositif bénéficient d'une garantie d'anonymat, et le Groupe interdit strictement les représailles à l'encontre des lanceurs d'alertes. Des mesures de protection conformes à la directive (UE) 2019/1937 et à la loi Sapin II sont en place. Ces mesures comprennent des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement des salariés qui tentent d'exercer des représailles. La protection s'étend aux facilitateurs et aux personnes apparentées sujettes au risque de représailles.

Programmes de formation et de sensibilisation ^(G1-1, G1-3)

Klépierre a développé un programme de formation et de sensibilisation à la conduite des affaires, afin de renforcer ses efforts en matière de lutte contre la corruption. En 2025, le Groupe a lancé deux nouvelles formations obligatoires pour les salariés : « Compliance Starts With You » et « Preventing Corruption and Bribery », qui ont remplacé l'ancienne formation « InKorruptible! ». Ces modules permettent de sensibiliser Klépierre à la corruption, aux pots-de-vin, aux conflits d'intérêts et aux risques associés, tout en renforçant l'engagement fort du Groupe en matière d'éthique et de conformité. Les formations ont été adaptées et développées en partenariat avec un prestataire de services (une plateforme de contenu numérique) spécialisé dans l'éthique. Toutes les langues parlées au sein du Groupe sont couvertes.

Afin de respecter son engagement de formation spécialisée pour les salariés exerçant des fonctions identifiées comme étant à risque, Klépierre a développé des modules ciblés, dont le module en libre accès « Conflits d'intérêts » pour les personnes occupant des positions exposées. En outre, un module spécifique dédié à la lutte contre le blanchiment d'argent, destiné aux responsables de la conformité, a été lancé en 2025. Il sera suivi en 2026 d'un module portant sur la lutte contre le blanchiment d'argent pour les postes exposés. Par ailleurs, un module d'apprentissage en ligne « KYBP for leasing » a été conçu pour les équipes de commercialisation. En 2026, d'autres programmes seront proposés pour les postes exposés, notamment le module en ligne « KYBP for purchasing », ainsi que des formations sur la fraude et la réglementation anti-trust. Ces programmes spécialisés garantissent que les employés occupant des postes de direction et des fonctions à haut risque reçoivent une formation adaptée à leur rôle et à leur niveau d'exposition aux risques.

Les membres des organes de direction de Klépierre suivent une formation à la lutte contre la corruption et aux pratiques de versement de pots-de-vin, adaptée à leurs responsabilités. Cette approche ciblée permet aux dirigeants de gérer et d'atténuer efficacement les risques de corruption aux plus hauts niveaux de l'organisation. Le Code de conduite de Klépierre oblige tous les salariés à suivre les formations, y compris ces programmes mis à jour, et à intégrer les connaissances qu'ils ont acquises dans leurs activités professionnelles quotidiennes.

Stratégie d'investissement et pratiques fiscales responsables

Le Groupe investit dans des actifs immobiliers présents dans 13 pays en Europe continentale, en Scandinavie et en Turquie. Il ne structure pas ses investissements au travers d'États ou de territoires considérés comme non coopératifs par l'Union européenne et la France.

De manière générale, le Groupe réalise ses activités avec un niveau de risques fiscaux faible, la gestion des risques fiscaux étant revue par son Comité d'audit. Il n'adopte pas non plus de schémas transfrontières agressifs au plan fiscal au sens de la directive DAC 6.

Le Groupe applique les lois et réglementations fiscales des pays dans lesquels il opère, les conventions fiscales en matière de double imposition et de prévention de l'érosion de la base d'imposition ainsi que les principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert. Il sécurise ses opérations grâce à une approche coopérative avec les administrations fiscales des marchés sur lesquels il opère et

administrations dont il sollicite des rescrits fiscaux lorsque cela est approprié. Il se conforme aux obligations déclaratives fiscales et aux réglementations de transparence fiscale telles que :

- le reporting fiscal pays par pays ;
- les règles globales anti-érosion de la base d'imposition (GloBE) ;
- le FATCA (*Foreign Account Tax Compliance Act*) ; et
- le CRS (*Common Reporting Standard*).

Le Groupe s'appuie enfin sur une équipe de fiscalistes qualifiés ainsi que sur des avocats et des conseils réputés pour gérer ses affaires fiscales et garantir la bonne application de la réglementation fiscale conformément au but assigné par le législateur et telle qu'interprétée par la jurisprudence.

Cas de corruption et de versement de pots-de-vin ^(G1-4)

CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN ET INFRACTIONS CONNEXES

Point de données	Unité	2025	2024	Variation
Nombre total et nature des cas avérés de corruption ou de versement de pots-de-vin	Nombre	0	0	0
Condamnations pour infraction à la législation en matière de la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin	Nombre	0	0	0
Montant total des amendes reçues par Klépierre pour un non-respect de la législation en matière de la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin	€	0	0	0

Aucune procédure judiciaire publique n'a été ouverte à l'encontre de l'entreprise et de ses salariés pour corruption ou versement de pots-de-vin en 2025. Pour en savoir plus sur la manière dont le Groupe gère les risques liés aux cas de corruption et de versement de pots-de-vin, voir section 3.1.3.8.

Grâce à sa stratégie totalement intégrée et à son expertise opérationnelle, Klépierre inscrit ses engagements en matière de durabilité, y compris les mesures de lutte contre la corruption, dans les budgets opérationnels standards sans nécessité de surcoût majeur.

Sécurité et protection des données personnelles

Le Groupe attache une importance majeure à la protection des données personnelles des visiteurs, des salariés et des partenaires commerciaux. Klépierre a adopté et maintient des politiques de confidentialité strictes en conformité avec les réglementations applicables, notamment le Règlement général européen sur la protection

des données personnelles n° 2016/679 du 27 avril 2016 (dit « RGPD »). La Charte de protection des données personnelles de Klépierre est accessible au public sur les sites internet de la société et fournit des informations complètes sur la manière dont Klépierre, en tant que responsable du traitement, collecte et traite les données personnelles. En outre, le Groupe dispose d'un délégué à la protection des données (DPO) qui est chargé de superviser la protection des données et de veiller au respect des lois et réglementations en matière de protection de la vie privée.

Cibles en matière de gouvernance

Contrairement aux autres normes ESRS mentionnées dans ce chapitre, le Groupe n'a pas défini de cibles spécifiques en matière de gouvernance. L'objectif premier reste de prévenir les incidents liés à la gouvernance.

5.2.5 Annexes

5.2.5.1 Exigences de publication et incorporation d'informations au moyen de renvois ^(IRO-2)

Les tableaux ci-après présentent l'ensemble des exigences de publication prévues par la norme européenne de reporting ESRs 2, et les huit normes thématiques importantes pour Klépierre. Ces tableaux servent d'outil de navigation et orientent les lecteurs vers les sections spécifiques de la déclaration de durabilité où se trouvent les différentes exigences en matière de publication. Lorsque des

informations pertinentes figurent ailleurs dans le rapport, elles sont signalées comme « incorporées au moyen de renvois », avec les renvois appropriés. Dans les cas où Klépierre ne dispose pas encore d'informations relatives à une exigence de publication, aucune incorporation par renvoi n'est faite.

ESRS 2 - INFORMATIONS GÉNÉRALES À PUBLIER

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
BP-1 Base générale pour la préparation de l'état de durabilité	5.2.1.1	
BP-2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	5.2.1.1	
GOV-1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	5.2.1.2, 6.1.2.1, 6.1.2.2	
GOV-2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	5.2.1.2	
GOV-3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	5.2.1.2, 6.2, 6.2.1.1	
GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable	5.2.1.2	
GOV-5 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	5.2.1.2, chapitre 1, chapitre 3	
SBM-1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	Chapitre 1, 5.2.1.3	
SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	5.2.1.3, 6.1.2.2.3	
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	5.2.1.4	
IRO-1 Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	5.2.1.4, 5.2.1.4, 5.2.1.4, chapitre 3	
IRO-2 Exigences de publication au titre des ESRs couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	5.2.1.4	

ESRS E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
GOV-3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	5.2.1.2	
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	5.2.2.2, 5.2.1.4	
IRO-1 Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	5.2.1.4, 5.2.2.2	
E1-1 Plan de transition climatique pour l'atténuation	5.2.2.2	
E1-2 Politiques liées à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique	5.2.2.2	
E1-3 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	5.2.2.2	
E1-4 Cibles liées à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique	5.2.2.2	
E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique	5.2.2.2	
E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 & 3 et émissions totales de GES	5.2.2.2	
E1-7 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	5.2.2.2	
E1-8 Prix interne du carbone	5.2.2.2	

ESRS E3 - RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	5.2.1.4, 5.2.2.3	Le Groupe considère ce thème matériel uniquement en ce qui concerne la consommation d'eau dans les zones exposées à un stress hydrique (deux sites).
E3-1 Politiques en matière de ressources hydriques et marines	5.2.2.3	
E3-2 Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	5.2.2.3	
E3-3 Cibles en matière de ressources hydriques et marines	5.2.2.3	
E3-4 Consommation d'eau	5.2.2.3	

ESRS E5 – UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	5.2.1.4, 5.2.2.4	
E5-1 Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	5.2.2.4	
E5-2 Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	5.2.2.4	
E5-3 Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	5.2.2.4	
E5-5 Flux de ressources sortants	5.2.2.4	

ESRS S1 – PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	5.2.3.1, 5.2.1.3	
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	5.2.3.1, 5.2.1.4	
S1-1 Politiques concernant le personnel de l'entreprise	5.2.3.1	
S1-2 Processus de dialogue avec les travailleurs de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	5.2.3.1	
S1-3 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	5.2.3.1	
S1-4 Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	5.2.3.1	
S1-5 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	5.2.3.1	
S1-6 Caractéristiques des salariés de l'entreprise	5.2.3.1	
S1-8 Couverture des négociations collectives et dialogue social	5.2.3.1	
S1-9 Indicateurs de diversité	5.2.3.1	
S1-10 Salaires décents	5.2.3.1	
S1-13 Indicateurs de formation et de développement des compétences	5.2.3.1	
S1-14 Indicateurs de santé et de sécurité	5.2.3.1	
S1-15 Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	5.2.3.1	
S1-16 Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	5.2.3.1	
S1-17 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	5.2.3.1	

ESRS S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
MDR-P Politiques adoptées pour gérer les enjeux de durabilité matériels	5.2.3.2	Étant donné que ses activités sont en Europe, où le droit du travail couvre déjà la plupart des sous-thèmes, Klépierre a choisi de considérer cette question comme matérielle uniquement dans le cadre du sous-thème « santé et sécurité » en ce qui concerne les travailleurs de la chaîne de valeur, par souci de cohérence avec les pratiques du secteur. Les informations associées couvrent uniquement les exigences minimales de publication de la norme ESRS 2.
MDR-A Actions et ressources relatives aux enjeux de durabilité matériels	5.2.3.2	
MDR-T Suivi de l'efficacité des politiques et des actions au moyen de cibles	5.2.3.2	

ESRS S3 – COMMUNAUTÉS AFFECTÉES

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	5.2.3.3, 5.2.1.3	
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	5.2.3.3, 5.2.1.4	
S3-1 Politiques relatives aux communautés affectées	5.2.3.3	
S3-2 Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	5.2.3.3	
S3-3 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	5.2.3.3	
S3-4 Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	5.2.3.3	
S3-5 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	5.2.3.3	

ESRS S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	5.2.3.4, 5.2.1.3	
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	5.2.3.4	
S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	5.2.3.4	
S4-2 Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	5.2.3.4	
S4-3 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	5.2.3.4, 5.2.4.1	
S4-4 Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	5.2.3.4	
S4-5 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	5.2.3.4	

ESRS G1 – CONDUITE DES AFFAIRES

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
GOV-1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.2.5.2, 5.2.4.1	
IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	5.2.4.1, 5.2.1.4	
G1-1 Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	5.2.4.1	
G1-3 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	3.1.2.4, 5.2.4.1	
G1-4 Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	3.1.3.8, 5.2.4.1	

5.2.5.2 Points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE ^(IRO-2)

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE, tels qu'ils sont énumérés à l'appendice B de la norme ESRS, et indique l'emplacement de chaque point de référence dans le présent état de durabilité. Lorsqu'un point de données est jugé non matériel, cela est indiqué.

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Partie du rapport
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, Tableau 1, Annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		5.1.2.1, 5.2.3.1, 6.1.2.1.6
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		6.1.2.2.1
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	Indicateur n° 10, Tableau 3, Annexe I				5.2.1.1
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, Tableau 1, Annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, Tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental, et Tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, Tableau 2, Annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, Tableau 1, Annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 ; Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)			Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 ; Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	5.2.1.2
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « Accord de Paris » paragraphe 16, point g)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 ; règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		N/A
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur n° 4, Tableau 2, Annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 ; règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		5.2.1.2
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs à fort impact climatique), paragraphe 38	Indicateur n° 5, Tableau 1, et indicateur n° 5, Tableau 2, Annexe I				5.2.1.2
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur n° 5, Tableau 1, Annexe I				5.2.1.2

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Partie du rapport
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique, paragraphes 40 à 43	Indicateur n° 6, Tableau 1, Annexe I				5.2.1.2
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 & 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, Tableau 1, Annexe I	Article 449 <i>bis</i> du règlement (UE) n° 575/2013 ; règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		5.2.1.2
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Indicateur n° 3, Tableau 1, Annexe I	Article 449 <i>bis</i> du règlement (UE) n° 575/2013 ; règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		5.2.1.2
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	5.2.1.2
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 ; Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		5.2.1.2
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a) ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)		Article 449 <i>bis</i> du règlement (UE) n° 575/2013 ; règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique			N/A 5.2.1.2
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)		Article 449 <i>bis</i> du règlement (UE) n° 575/2013 ; règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés			N/A
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818		5.2.1.2
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'Annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur n° 8, Tableau 1, Annexe I ; indicateur n° 2, Tableau 2, Annexe I, indicateur n° 1, Tableau 2, Annexe I ; indicateur n° 3, Tableau 2, Annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Indicateur n° 7, Tableau 2, Annexe I				Non matériel

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Partie du rapport
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Indicateur n° 8, Tableau 2, Annexe I				5.2.1.2, 5.2.1.3
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur n° 12, Tableau 2, Annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, Tableau 2, Annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m ³ par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, Tableau 2, Annexe I				Non matériel
ESRS 2 SBM-3 - E4 paragraphe 16, point a) i)	Indicateur n° 7, Tableau 1, Annexe I				Non matériel
ESRS 2 SBM-3 E4 paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, Tableau 2, Annexe I				Non matériel
ESRS 2 SBM-3 E4 paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, Tableau 2, Annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/ agricoles durables paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, Tableau 2, Annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, Tableau 2, Annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, Tableau 2, Annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, Tableau 2, Annexe I				5.2.1.4
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Indicateur n° 9, Tableau 1, Annexe I				5.2.1.4
ESRS 2 SBM-3 S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, Tableau 3, Annexe I				5.2.3.1
ESRS 2 SBM-3 S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, Tableau 3, Annexe I				5.2.3.1
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 20	Indicateur n° 9, Tableau 3, et indicateur n° 11, Tableau 1, Annexe I				5.2.3.1
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		5.2.3.1
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur n° 11, Tableau 3, Annexe I				5.2.3.1

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Partie du rapport
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur n° 1, Tableau 3, Annexe I				5.2.3.1
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, Tableau 3, Annexe I				5.2.3.1
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, Tableau 3, Annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		5.2.3.1
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, Tableau 3, Annexe I				5.2.3.1
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, Tableau 1, Annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		5.2.3.1
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du Directeur général paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, Tableau 3, Annexe I				5.2.3.1
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, Tableau 3, Annexe I				5.2.3.1
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, Tableau 1, et indicateur n° 14, Tableau 3, Annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 : article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		5.2.3.1
ESRS 2 SBM-3 S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, Tableau 3, Annexe I				Non matériel
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 17	Indicateur n° 9, Tableau 3, et indicateur n° 11, Tableau 1, Annexe I				Non matériel
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, Tableau 3, Annexe I				Non matériel
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur n° 10, Tableau 1, Annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 : article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non matériel
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Indicateur n° 14, Tableau 3, Annexe I				Non matériel

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Partie du rapport
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 16	Indicateur n° 9, Tableau 3, Annexe I, et indicateur n° 11, Tableau 1, Annexe I				Non matériel
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, Tableau 1, Annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 : article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non matériel
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Indicateur n° 14, Tableau 3, Annexe I				Non matériel
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur n° 9, Tableau 3, et indicateur n° 11, Tableau 1, Annexe I				5.1.3.3, 5.2.3.4
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, Tableau 1, Annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 : article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		5.2.3.4
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Indicateur n° 14, Tableau 3, Annexe I				5.2.3.4
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, Tableau 3, Annexe I				Non matériel
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, Tableau 3, Annexe I				Non matériel
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, Tableau 3, Annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		5.2.3.1
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, Tableau 3, Annexe I				5.2.3.1

5.2.5.3 Note méthodologique de l'état de durabilité

Le reporting de durabilité du Groupe est l'un des outils privilégiés de suivi, d'animation et de pilotage des initiatives de durabilité. Pour ce faire, Klépierre déploie un système de management complet lui permettant de quantifier et d'identifier les principaux impacts ESG du Groupe et de ses activités.

Les principes fondamentaux qui encadrent ce suivi sont les suivants :

- pertinence : les sources significatives d'impacts, de risques et d'opportunités pour chaque thème sont prises en compte ;
- représentativité : les indicateurs retenus sont représentatifs des activités et des sites du Groupe ;
- cohérence : elle garantit la pertinence de la comparaison des données par territoire géographique et par période ;
- transparence : les hypothèses retenues et les méthodes de calcul utilisées sont explicitées précisément ; et
- précision et fiabilité : les justificatifs sont conservés au niveau des sites et sous-groupes pour garantir la traçabilité des données.

Méthodologie de reporting des indicateurs environnementaux et sociétaux

Principaux indicateurs sectoriels

Définitions des principaux indicateurs

Des protocoles de reporting pour les indicateurs environnementaux, sociétaux et sociaux sont diffusés à l'échelle du Groupe depuis plus de 15 ans. Leur objectif est d'assurer la cohérence et la fiabilité de la procédure de reporting de durabilité et des données qualitatives et quantitatives publiées par le Groupe. Ces protocoles sont mis à jour annuellement afin de rester adossés au plus près des engagements et de la stratégie de durabilité de Klépierre, mais aussi de prendre en compte les évolutions réglementaires, normatives et/ou sectorielles ainsi que les retours d'expérience à l'issue de chaque exercice.

Ils précisent 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.

Précisions sur les unités de mesure

- Les taux 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, de fréquentation ou de revenus) afin d'apprécier la performance des actifs sur chacune de ces thématiques.
- La surface de référence pour les indicateurs extra-financiers, tels que les émissions des scopes 1 & 2, correspond à la surface directement gérée par le Groupe (les parties communes et les parties privatives desservies par des équipements communs de chauffage et/ou de climatisation). Elle diffère de la surface totale du portefeuille, qui comprend les parties privatives et d'autres espaces extérieurs. Pour les émissions de scope 3 liées à la consommation d'énergie des enseignes, la surface utilisée correspond aux parties privatives des centres commerciaux. Pour les émissions globales de scope 3, c'est la surface totale des centres commerciaux qui est utilisée.

Précisions complémentaires

- Efficacité énergétique des parties communes et desservies : les indicateurs de consommation et de performance énergétique, exprimés en kWh ou kWh/m², présentent la consommation d'énergie totale (éclairage, chauffage, climatisation...) des parties communes et desservies. Ces dernières représentent les parties privatives (boutiques, réserves, etc.) connectées aux équipements communs sans système de sous-comptage.
- Les émissions de gaz à effet de serre sont présentées selon les méthodes *location-based* et *market-based*. Dans le premier cas, les facteurs d'émission utilisés dans les calculs sont ceux de la base de données Empreinte de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) (facteurs moyens nationaux), de la base de données de l'AIE (Agence internationale de l'énergie) et de la base de données du DEFRA (*Department for Environment, Food & Rural Affairs*). Dans le second cas, les facteurs d'émission sont directement collectés auprès de chacun des fournisseurs d'énergie et de la base de données de l'Association of Issuing Bodies pour les mélanges résiduels. Pour les données *market-based* relatives au gaz naturel, les facteurs d'émission du biogaz sont directement récupérés auprès de chacun des fournisseurs d'énergie et de l'ADEME. Les facteurs d'émission utilisés dans les calculs des émissions de scope 3 sont ceux de la base de données Empreinte de l'ADEME (facteurs moyens nationaux). Les facteurs d'émission utilisés dans les calculs sont actualisés tous les ans.
- 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.
- Pour les déchets, l'incinération avec valorisation énergétique est incluse dans les autres formes de valorisation.
- Lorsque Klépierre n'est ni propriétaire ni gestionnaire des sièges qu'elle occupe, les consommations de ces bâtiments ne sont pas reprises dans le présent rapport.
- La consommation d'eau comprend la consommation d'eau potable de l'ensemble du bâtiment concerné (aussi bien dans les parties communes que privatives), à l'exception de l'eau utilisée par les pompes à chaleur.
- Les projets de développement pris en compte dans le reporting 2025 sont ceux livrés au cours de l'année.
- Les émissions de scope 3 sont calculées sur la base de données primaires et d'estimations. Seules les catégories de déchets générés par les opérations et les activités liées aux combustibles et à l'énergie sont calculées à partir de données primaires, les autres catégories étant estimées à l'aide de diverses méthodologies.
- Un engagement sociétal d'Act4Good® a été ajusté en 2025 afin d'aligner son niveau d'ambition sur celui de l'activité de centres commerciaux du Groupe. Par conséquent, les cibles annuelles correspondant à cet engagement ont été revues, afin de tenir compte de ces changements. L'engagement dont la feuille de route annuelle a été revue est le suivant :

Faire participer tous les salariés à des programmes de bénévolat visant à renforcer l'autonomie des communautés locales.

Révision des données historiques

- En 2025, Klépierre a supprimé la catégorie d'émissions « Utilisation des produits vendus » de ses émissions du scope 3 afin de s'aligner sur les pratiques du secteur.
- En 2025, Klépierre a développé de nouveaux outils et processus internes pour améliorer la précision des mesures de consommation d'énergie des enseignes. Une nouvelle méthode d'estimation de la consommation a également été mise en place, ce qui a permis d'obtenir des estimations plus précises. Cette méthode a été appliquée au calcul du scope 3 « Actifs loués en aval » de 2025 ainsi que, de manière rétroactive, aux années 2024 et 2017 afin d'améliorer la comparabilité.

Référentiels sectoriels et internationaux

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

- Directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) ;
- standards *Global Reporting Initiative* ;
- European Public Real Estate Association (EPRA) - *Sustainability Best Practices Recommendations* (sBPR) ;
- Fédération des acteurs du commerce dans les territoires (FACT) - *Sustainability industry guide on non-financial reporting* ;
- objectifs de durabilité (ODD) des Nations unies ;
- recommandations du groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD) ;
- normes du *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) ;
- taxonomie européenne (voir section 5.2.1) ; et
- bilan carbone, calculé conformément aux recommandations du GHG Protocol et publié conformément aux exigences de l'ESRS E1 de la directive CSRD.

Périmètre de reporting

Période de reporting

Afin de respecter les exigences de la CSRD, tous les indicateurs sont calculés sur la base de l'année civile, soit du 1^{er} janvier 2025 au 31 décembre 2025 pour le périmètre de reporting 2025.

Toutefois, en raison du calendrier de collecte des données et de la transmission des mesures relatives à l'énergie, aux déchets et à l'eau par les fournisseurs, les données du dernier trimestre (octobre à décembre 2025) sont estimées sur la base du trimestre correspondant de l'année précédente (octobre à décembre 2025) pour les indicateurs clés de performance environnementaux relatifs à ces trois thèmes. Pour maintenir la cohérence des données sur le bilan carbone, cette méthode est également appliquée à tous les indicateurs carbone.

Cette méthode permet de préserver l'impact de la saisonnalité, qui peut avoir un effet significatif sur la consommation d'énergie. La seule différence avec les données réelles réside ainsi dans le fait que la tendance en matière d'efficacité énergétique sur les trois derniers mois de l'année n'est pas prise en compte (non matériel). Klépierre analyse également la fréquentation pour s'assurer de sa comparabilité.

Périmètre de reporting et taux de couverture 2025

Les acquisitions, les cessions et les opérations de développement (extensions et/ou constructions) 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 entre le périmètre courant et le périmètre constant sur la majorité des indicateurs.

Depuis 2025, le Groupe a entièrement aligné son approche en matière de reporting sur les exigences de la CSRD. La méthodologie de consolidation extra-financière de Klépierre comprend désormais les centres en intégration globale (essentiellement représentés par des actifs détenus à plus de 50 % par Klépierre). Dans ce périmètre exhaustif sont rassemblés les actifs sous contrôle opérationnel détenus et gérés par Klépierre, ainsi que, sous réserve de disponibilité de données, les actifs détenus mais non gérés par le Groupe, qui ne sont donc pas sous son contrôle opérationnel. Cette approche permet au Groupe de refléter le plus fidèlement possible la performance de son portefeuille.

Pour les actifs sur lesquels il n'exerce aucun contrôle opérationnel, le Groupe ne dispose que d'une responsabilité de délégant. Toutefois, en tant que propriétaire de ceux-ci, Klépierre s'efforce de collecter davantage d'informations plus fiables chaque année.

Les actifs vendus au cours de l'année sont exclus du périmètre de reporting.

L'année de référence 2017 a été établie sur la base du portefeuille existant en 2017 et n'est pas ajustée pour les cessions ou acquisitions. Le Groupe évalue actuellement les méthodologies potentielles de retraitement.

VENTILATION DES PÉRIMÈTRES DE REPORTING, INCLUANT LES TAUX DE COUVERTURE DES ACTIFS AVEC ET SANS CONTRÔLE OPÉRATIONNEL

Partie	Règles de délimitation du périmètre de reporting	Périmètre et taux de couverture
Tous les indicateurs clés de performance – sauf ceux mentionnés ci-dessous	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre. Toutes les exceptions sont précisées sur chaque partie du document.	• Périmètre : 91/94 centres commerciaux (les trois exceptions sont une acquisition en décembre [qui sera intégrée l'année prochaine] et deux centres détenus mais non gérés) • Taux de couverture : 99,0 %
Tous les indicateurs d'émissions de GES, sauf ceux mentionnés ci-dessous	Tous les actifs détenus et/ou gérés par le Groupe sont pris en compte dans le périmètre. Toutes les exceptions sont précisées sur chaque partie du document.	• Périmètre : 107/111 centres commerciaux (les quatre exceptions sont l'exclusion de deux centres détenus mais non gérés, d'un centre non détenu et non géré mais inclus dans la consolidation financière et d'un centre récemment acquis) • Taux de couverture : 98,9 %
Émissions de GES liées au transport des visiteurs	Tous les actifs détenus et/ou gérés par le Groupe sont pris en compte dans le périmètre.	• Périmètre : 105/111 centres commerciaux (à l'exclusion de quatre centres pour lesquels nous ne collectons pas de données de fréquentation et d'un centre non détenu et non géré mais inclus dans la consolidation financière) • Taux de couverture : 97,8 %
Part d'autoproduction (quantité totale d'électricité renouvelable produite sur site/ consommation totale d'électricité pour les parties communes et desservies)	Actifs équipés d'une unité de production d'énergie	• Périmètre : 13/13 centres commerciaux détenus et gérés • Taux de couverture : 100 %
% de déchets valorisés	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre. Cependant, dans les cas où la municipalité ou les autorités locales se charge(nt) de la gestion de certains flux déchets, ces derniers sont exclus du périmètre, puisque Klépierre n'a aucun levier sur la destination finale des déchets et le choix des centres de tri. Les autres flux des centres en question (et qui sont gérés par le centre) sont, eux, inclus dans le périmètre de reporting.	• Périmètre : 77/94 centres commerciaux • Taux de couverture : 87,8 %
Déchets – autres indicateurs clés de performance	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre. Certains flux de déchets peuvent être exclus du tonnage total lorsqu'un tiers (par exemple, un hypermarché) est chargé du contrat de gestion des déchets, du choix de la destination des déchets et du reporting.	• Périmètre : 77/94 centres commerciaux • Taux de couverture : 87,8 %
Certification de durabilité	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre.	• Périmètre : 90/94 centres commerciaux • Taux de couverture : 97,8 %
Part des centres disposant d'une clause d'inclusion dans les contrats des prestataires de services (nettoyage, maintenance et sécurité)	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre.	• Périmètre : 90/94 • Taux de couverture : 98,9 %
Sections « Servir les communautés » et « Promouvoir des modes de vie plus durables »	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre.	• Périmètre : 90/94 • Taux de couverture : 98,9 %
Indicateurs clés de performance relatifs aux ressources humaines	Ces indicateurs font référence à l'ensemble des salariés présents pendant tout ou partie de la période, qu'ils soient ou non encore sous contrat avec l'entité à la fin de la période de reporting.	• Effectifs éligibles : salariés en CDI et en CDD (1 053 salariés). • Taux de couverture : 100 %

Périmètre courant

Le périmètre courant permet d'évaluer l'impact environnemental et social du patrimoine pour une année donnée. Il traduit les résultats des politiques de management, de travaux et d'arbitrage (cessions et acquisitions). Pour 2025, il comprend :

- tous les centres commerciaux entièrement consolidés dans les états financiers (94 actifs) ; et
- pour la section relative au bilan carbone, outre les centres entièrement consolidés, le périmètre de reporting est élargi aux actifs sous contrôle opérationnel (16 actifs) ou n'étant ni pleinement consolidés ni gérés (1 actif).

En 2025, le périmètre de reporting excluait :

- les contributions d'exercice partiel provenant de centres vendus (la possibilité d'intégrer ces contributions à l'avenir sera étudiée) ;
- tous les actifs qui ne sont pas des centres commerciaux ; et
- tous les actifs qui ne sont pas entièrement consolidés dans les états financiers du Groupe et qui ne sont pas gérés par le Groupe.

Pour certains actifs, 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, par exemple. 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. Les taux de couverture sont exprimés en pourcentage de la valeur totale des centres commerciaux détenus et gérés.

Le périmètre de reporting 2025, en intégrant tous les indicateurs clés de performance, représente ainsi 94 % de la valeur totale du portefeuille de centres commerciaux du Groupe au 31 décembre 2025. Les 6 % restants renvoient aux 17 centres commerciaux qui ne sont pas entièrement consolidés dans les états financiers. Le taux de couverture des données publiées est précisé pour chaque indicateur clé de performance figurant dans le tableau ci-dessus.

Le périmètre de reporting du bilan carbone 2025 représente 100 % de la valeur totale du portefeuille de centres commerciaux du Groupe au 31 décembre 2025, lequel comprend 90 centres commerciaux détenus et gérés, 16 centres gérés mais non détenus par Klépierre, quatre centres détenus mais non gérés par Klépierre, et un centre commercial qui n'est pas consolidé dans les états financiers et n'est pas géré par Klépierre. Le taux de couverture des données publiées est précisé pour chaque indicateur clé de performance figurant dans le tableau ci-dessus.

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 par ailleurs tous les centres 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 2025 (par rapport à 2024) représente 97 % du patrimoine du Groupe au 31 décembre 2025. Les différences avec 2024 s'expliquent par la cession de 11 actifs (trois en Grèce, un en France, trois en Pologne, deux en Italie et deux en Espagne) et l'intégration de deux actifs (en Italie).

En ce qui concerne le bilan carbone, le périmètre constant 2025 (par rapport à 2024) représente 97 % du patrimoine du Groupe au 31 décembre 2025. Les différences avec 2024 s'expliquent par l'acquisition de trois actifs (deux en Italie et un en France), ainsi que par la cession des actifs susmentionnés et de deux actifs supplémentaires en France, qui n'étaient inclus que dans les données relatives au carbone. Enfin, lorsque des actifs sont exclus du périmètre d'un indicateur donné, ils sont stipulés dans les notes de bas de page des tableaux et graphiques de ce chapitre.

Périmètre de reporting applicable aux indicateurs sociaux

Le périmètre de collecte des données et de reporting couvre l'ensemble des filiales du Groupe au 31 décembre 2025, dans lesquelles des salariés sont sous contrat de travail avec le Groupe.

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

Définitions et précisions

- Effectif : nombre total de salariés présents au 31 décembre 2025, 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 salariés présents au 31 décembre 2025, pris sur une base de travail à temps plein, incluant la rémunération variable, divisée par l'effectif au 31 décembre 2025, hors membres du Directoire.
- Rotation du personnel : total des départs de collaborateurs (démission, rupture conventionnelle, fin de période d'essai, retraite) au cours de l'année de référence, divisé par l'effectif total au 31 décembre N - 1.
- Le taux d'accidents du travail inclut les décès. Les maladies professionnelles sont incluses dans la liste des maladies professionnelles de l'OIT.

Processus de collecte des données

Outil

Le Groupe utilise deux principaux outils de collecte des données pour son reporting en matière de durabilité :

- un logiciel en ligne afin d'automatiser et de fiabiliser la collecte des données relatives aux impacts environnementaux et sociétaux de ses activités. Celui-ci 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 surtout par son utilisation au quotidien pour le pilotage des bâtiments détenus et/ou gérés par le Groupe ;
- un outil en ligne pour l'ensemble de son périmètre de reporting relatif aux données sociales et RH (Oracle). Cet outil est accessible à distance et en temps réel par toutes les équipes RH de chaque pays, ainsi que par les équipes RH du siège de Klépierre.

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 (réunions de suivi Act4Good® par pays) et/ou annuelle pour la production du présent état de durabilité.

5.2.5.4 Tableau global de la diligence raisonnable

Référence ESRS	Description	Impact sur la population et l'environnement	Partie
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique			
GOV-1 Applicable à toutes les sections	Structure de gouvernance à plusieurs niveaux intégrant la durabilité à tous les échelons. Le Conseil de surveillance, aidé par des comités spécialisés tels que le Comité du développement durable, supervise la stratégie en matière de durabilité et la gestion des risques. Le Directoire et le Comité RSE sont responsables de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie. La Direction RSE coordonne les efforts de l'ensemble des directions et des pays.	Garantit la prise en compte de tous les impacts sociaux et environnementaux dans les processus décisionnels	5.2.1.2
GOV-1 Applicable à toutes les sections	Mise en œuvre d'un ensemble complet de politiques et de procédures couvrant la stratégie bas carbone, la réduction de la consommation d'énergie, la gestion des déchets et de l'eau, les achats responsables, la santé et la sécurité, et la conduite éthique. Ces politiques et procédures sont intégrées en passant par un suivi systématique, la définition de cibles, des plans d'action et des programmes de formation.	Favorise le bien-être des salariés, la conduite éthique et la responsabilité environnementale dans l'ensemble des activités	Toutes les sections
E1	Intégration de facteurs environnementaux dans les décisions d'acquisition et de cession	Atténue les risques environnementaux associés à la gestion du portefeuille	5.2.2.2
Dialoguer avec les parties prenantes affectées, à chaque étape clé du processus de diligence raisonnable			
SBM-2 Intégré dans toutes les sections	Co-crédation de la stratégie Act4Good® et consultation régulière des parties prenantes internes et externes par le biais de divers moyens, notamment des enquêtes auprès des salariés, les avis clients, des évaluations des fournisseurs et des programmes de sensibilisation des communautés. Collecte d'informations sur les réussites, les points forts et les axes d'amélioration. Les processus décisionnels tiennent compte des observations des parties prenantes, lesquelles contribuent à orienter la stratégie et les initiatives du Groupe en matière de durabilité.	Garantit que la stratégie et les initiatives sociales et environnementales sont en phase avec les points de vue des parties prenantes	5.2.1.3
Identifier et évaluer les impacts négatifs			
SBM-3 Intégré dans toutes les sections	Analyse de double matérialité pour identifier les impacts, risques et opportunités les plus importants en matière de durabilité.	Permet d'identifier les impacts, risques et opportunités matériels du point de vue social et environnemental affectant les parties prenantes	5.2.1.4
E1	Réalisation d'une analyse complète des risques climatiques auxquels est exposé le portefeuille (conduite en 2022, une mise à jour étant prévue pour 2025). Réalisation d'évaluations annuelles des risques liés au climat et conduite d'audits de structure tous les cinq ans en vue d'identifier les principaux risques et opportunités physiques et de transition liés au climat.	Permet d'identifier les risques et opportunités physiques et de transition liés au climat	5.2.2.2
S1	Réalisation tous les deux ans d'une enquête globale sur l'engagement des salariés du Groupe, portant sur 11 sujets : engagement, bien-être, diversité, équité et inclusion (DEI), RSE, leadership, management, développement de carrière, gratifications, orientation client et gestion des performances.	Permet d'identifier les principaux points de difficulté et les perspectives d'opportunité des salariés, et d'évaluer leur intérêt pour les initiatives environnementales	5.2.3.1
S1	Système de signalement des incidents via Komply permettant de suivre les alertes de sécurité et de mettre en œuvre des mesures de réduction des risques.	Améliore la sécurité sur le lieu de travail et permet d'identifier les risques environnementaux	5.2.3.1
S1	Évaluation des risques liés aux postes clés et mise en place de stratégies de rétention ciblées, passant notamment par la planification de la succession.	Permet d'assurer la continuité en ce qui concerne la gestion du capital humain	5.2.4.1
S3	Consultation régulière des parties prenantes, notamment par le biais de réunions avec les autorités locales et les services d'intervention d'urgence, afin d'identifier les impacts potentiels sur les communautés et les risques auxquels elles sont exposées.	Permet d'identifier les préoccupations et les besoins des communautés ainsi que les impacts environnementaux à l'échelle locale	5.2.3.3
S4	Réalisation d'enquêtes de satisfaction et tenue de réunions régulières avec les enseignes afin d'évaluer les impacts et de recueillir leur point de vue.	Permet d'identifier les préoccupations et les besoins des enseignes et d'évaluer leur intérêt pour les initiatives environnementales	5.2.3.4
G1, S4	Dispositif d'alerte et ligne d'assistance en matière d'éthique permettant aux salariés, aux visiteurs et aux enseignes de faire part de leurs préoccupations de manière anonyme.	Fournit un canal sécurisé pour le signalement de préoccupations sociales et environnementales	5.2.3.4, 5.2.4.1
G1	Conduite d'évaluations régulières des risques, impliquant notamment l'établissement d'une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence, et réalisation d'un examen complet des risques, politiques et procédures du Groupe en matière d'éthique et de droits humains dans tous ses pays d'implantation.	Permet d'identifier les violations de droits humains et les manquements à l'éthique potentiels, et d'évaluer les risques liés au non-respect des normes environnementales	5.2.4.1

Référence ESRS	Description	Impact sur la population et l'environnement	Partie
Agir pour remédier à ces impacts négatifs			
E1	Réalisation d'évaluations annuelles des risques climatiques et conduite d'audits structurels tous les cinq ans afin de renforcer la résilience des infrastructures et d'élaborer des plans d'adaptation au changement climatique. Mise en œuvre de différentes actions visant à améliorer l'efficacité énergétique, parmi lesquelles l'installation d'unités de production d'énergie renouvelable dans les sites du Groupe dans le cadre de sa stratégie bas carbone.	Réduit les émissions et renforce l'indépendance énergétique du Groupe	5.2.2.2
E3	Suivi et gestion de la consommation d'eau grâce à une Politique de gestion de l'eau (<i>Water Management Policy</i>) globale, qui prévoit notamment un suivi mensuel des données et des initiatives de sensibilisation. Dans les zones exposées à un stress hydrique élevé, réalisation d'investissements dans des systèmes d'économie d'eau, tels que des systèmes de récupération des eaux de pluie et des aménagements paysagers résistants à la sécheresse.	Réduit la consommation d'eau	5.2.2.3
E5	Mise en œuvre de stratégies de gestion des déchets, notamment par la mise en place de postes centralisés de collecte de déchets assortis d'équipements appropriés, ainsi que d'une formation sur le tri efficace des déchets à l'intention des enseignes. Par ailleurs, le programme BOOST de Klépierre prévoit une analyse complète des pratiques de chaque centre en matière de gestion des déchets afin de dégager des pistes d'amélioration et de fixer des cibles de valorisation.	Réduit la production de déchets	5.2.2.4
S3	Élaboration de programmes d'aide aux sinistrés (<i>Disaster Relief Plan</i> , <i>DRP</i>) pour les centres commerciaux, avec des plans renforcés pour les actifs à haut risque.	Permet de renforcer la résilience des communautés et de lutter contre les risques climatiques	5.2.3.3
S1	Création de la Climate School de Klépierre pour former les salariés aux enjeux liés au changement climatique.	Contribue à l'accroissement des connaissances, à l'engagement des salariés, et aux initiatives d'action en faveur du climat	5.2.3.1
S2	Certification BREEAM New Construction validant la performance des centres en matière de santé.	Contribue à offrir un environnement sain aux visiteurs et aux enseignes ; promeut des pratiques de construction durables	5.2.3.2
S2	Élaboration et mise en œuvre de la Politique d'achat et de la Politique de santé et de sécurité (<i>Health and Safety Policy</i>) du Groupe.	Garantit des pratiques éthiques et sûres en matière d'achats ; encourage les achats durables	5.2.3.2
S2	Recours à des fournisseurs de services de sécurité sur site et mise en œuvre d'une stratégie de sécurité globale assortie de procédures opérationnelles standards (SOP).	Améliore la sécurité des visiteurs et des enseignes	5.2.3.2
S4	Élaboration et mise en œuvre de normes internes d'inclusion afin de garantir l'accessibilité des centres et l'inclusion de tous les visiteurs.	Contribue à promouvoir l'inclusion et l'accessibilité	5.2.3.4
S4	Réalisation d'un audit interne en 2021 avec diverses ONG, chacune représentant un besoin spécifique associé aux situations de handicap, afin d'évaluer l'accessibilité des centres.	Améliore l'accessibilité pour tous les visiteurs	5.2.3.4
G1	Élaboration et mise en œuvre d'InKorruptible!, un programme de formation obligatoire sur la lutte contre la corruption.	Contribue à promouvoir une conduite éthique	5.2.4.1
G1	Élaboration et mise en œuvre d'un Code de conduite applicable à l'ensemble des salariés et mandataires sociaux.	Contribue à garantir des comportements éthiques dans l'ensemble de l'organisation	5.2.4.1
G1	Mise en œuvre de la procédure « Know Your Business Partner » visant à évaluer l'intégrité des partenaires commerciaux potentiels ou actuels.	Atténue les risques de violation des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement et au respect des normes environnementales par les partenaires	5.2.4.1
G1	Mise en place d'une Charte des achats responsables à l'intention des fournisseurs, qui en la signant s'engagent à respecter des normes éthiques et des réglementations internationales.	Contribue à promouvoir des pratiques éthiques dans la chaîne d'approvisionnement et à garantir des pratiques d'achats respectueuses des normes environnementales	5.2.4.1

Référence ESRS	Description	Impact sur la population et l'environnement	Partie
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer			
GOV-5	Intégration de processus de reporting en matière de durabilité dans les principales activités de l'entreprise, en cohérence avec ses priorités stratégiques et considérations opérationnelles.	Permet de réaliser un suivi de la performance du Groupe s'agissant de son impact social et environnemental	5.2.1.2
E1, E3, E5, S1, S2, S3, S4	Suivi des principaux indicateurs clés de performance environnementale et sociale par l'intermédiaire de Deepki et réalisation du reporting associé.	Suivi des indicateurs de performance sociale et environnementale	Toutes les informations à publier
S1	Utilisation d'un tableau de bord RH pour le suivi des principaux indicateurs liés aux ressources humaines, tels que la rotation du personnel, l'absentéisme et les évaluations de performance.	Permet de réaliser un suivi du bien-être et de l'engagement des salariés	5.2.3.1
S1	Suivi des taux d'accès à la formation et du nombre d'heures de formation par collaborateur en vue de mesurer le développement des compétences.	Permet d'assurer un développement professionnel continu	5.2.3.1
S2	Auto-évaluation annuelle par les centres commerciaux de leur conformité avec les procédures opérationnelles standards.	Contribue à garantir le respect systématique des normes de sécurité et de service	5.2.3.2

5.2.6 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

À l'Assemblée Générale de la société KLÉPIERRE,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de KLÉPIERRE. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 incluses dans le rapport de gestion et présentées dans la section 5.2 du document d'enregistrement universel (ci-après « l'Etat de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, KLÉPIERRE est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport de gestion.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par KLÉPIERRE pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par KLÉPIERRE dans son rapport de gestion, nous formulons un paragraphe d'observation(s).

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de KLÉPIERRE, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par KLÉPIERRE en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport de gestion.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport de gestion.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par KLÉPIERRE pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par KLÉPIERRE incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans l'état de durabilité ; et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par KLÉPIERRE avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par KLÉPIERRE pour déterminer les informations publiées.

Nous avons, par entretien avec la direction et les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance des analyses menées par l'entité.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier si les analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugés pertinents ne remettent pas en cause les impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité ;
- apprécier le caractère approprié du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et financière mis en œuvre par l'entité pour déterminer les informations matérielles publiées (y compris la fixation de seuils) au regard de notre connaissance de l'entité ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section 5.2.1.4. de l'Etat de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par KLÉPIERRE relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité, avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Informations fournies en application des normes environnementales ^(ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont incluses dans l'Etat de durabilité et mentionnées dans la section 5.2.2.2 du document d'enregistrement universel.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec les personnes concernées, en particulier, la Direction RSE, nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par KLÉPIERRE couvre les domaines suivants : atténuation au changement climatique, adaptation au changement climatique, et consommation d'énergie ;
- apprécier le caractère approprié de l'information incluse dans l'Etat de durabilité et présentée dans la section 5.2.2.2 du document d'enregistrement universel et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du groupe. En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission de gaz à effet de serre :
 - nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par KLÉPIERRE visant à la conformité des informations publiées ;
 - nous avons pris connaissance des protocoles d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisés par KLÉPIERRE pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
 - sur une sélection de catégories d'émissions, nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
 - pour les données physiques directement mesurables (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de tests, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
 - nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
 - en ce qui concerne les estimations que nous avons jugées structurantes auxquelles KLÉPIERRE a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations par entretien avec les départements en charge.

En ce qui concerne les vérifications au titre du Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à apprécier si les informations publiées au titre du Plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce Plan de transition.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par KLÉPIERRE pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Concernant le caractère aligné des activités éligibles

Une information concernant l'alignement des activités figure en partie 5.2.2.1 dans l'Etat de durabilité.

Dans le cadre de nos vérifications, nous avons notamment :

- mené des entretiens avec le département RSE afin de prendre connaissance du processus mis en place par KLÉPIERRE ;
- analysé par sondages les éléments sur lesquels la direction a fondé son jugement lorsqu'elle a apprécié si les activités économiques éligibles répondaient aux conditions cumulatives, issues du Référentiel Taxonomie, nécessaires pour être qualifiées d'alignées, notamment le principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » à aucun des autres objectifs environnementaux.

Paris-La Défense,

le 26 février 2026

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit

Gilles COHEN

DELOITTE & ASSOCIES

Jean-Vincent COUSTEL

Julien RIVALS

Rapport | 6

du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise





Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

6.1	Gouvernance	264	6.2	Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire	302
6.1.1	Code de gouvernement d'entreprise	264	6.2.1	Principes et processus de décision relatifs à la politique de rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire	302
6.1.2	Organes de direction et de contrôle	264	6.2.2	Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2025 (say on pay ex post)	304
			6.2.3	Politique de rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2026 (say on pay ex ante)	317
			6.2.4	Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF	326

Conformément aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, le Conseil de surveillance de Klépierre SA (la « **Société** ») sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations du 12 février 2026, a arrêté le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise. Il sera présenté à l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025 (l'« **Assemblée Générale 2026** »), et comprend les informations mentionnées aux articles L. 22-10-9 à L. 22-10-11, L. 22-10-26, et L. 225-37-4 du Code de commerce (les « **Informations Requises** ») ⁽¹⁾.

6.1 Gouvernance

6.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

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** »). Ce code peut être consulté sur le site internet de l'AFEP : www.lafep.org.

La Société veille en permanence à intégrer les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, telles que définies par le Code AFEP-MEDEF. Cette démarche garantit une gouvernance ouverte, transparente,

efficace et pragmatique, alignée avec les intérêts à long terme de la Société, de ses actionnaires, de ses clients, de ses collaborateurs et de l'ensemble de ses parties prenantes.

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce et visée à l'article 28.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques sont conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, dont la liste figure ci-dessous.

N°	Recommandations Code AFEP-MEDEF	Conformité à la recommandation
1	Les missions du Conseil de surveillance	Oui
2	Le Conseil de surveillance : instance collégiale	Oui
3	La diversité des modes d'organisation de la gouvernance	Oui
4	Le Conseil et la communication avec les actionnaires et les marchés	Oui
5	Le Conseil de surveillance et la responsabilité sociale et environnementale	Oui
6	Le Conseil de surveillance et l'Assemblée Générale des actionnaires	Oui
7	La composition du Conseil de surveillance : principes directeurs	Oui
8	Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes	Oui
9	La représentation des actionnaires salariés et des salariés	Oui
10	Les membres indépendants	Oui
11	L'évaluation du Conseil de surveillance	Oui
12	Les séances du Conseil et les réunions des comités	Oui
13	L'accès à l'information des membres	Oui
14	La formation des membres	Oui
15	La durée des fonctions des membres du Conseil	Oui
16	Les comités du Conseil : principes généraux	Oui
17	Le Comité d'audit	Oui
18	Le comité en charge des nominations	Oui
19	Le comité en charge des rémunérations	Oui
20	Le nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Conseil	Oui
21	La déontologie des membres du Conseil	Oui
22	La rémunération des membres du Conseil	Oui
23	La cessation du contrat de travail en cas de mandat social	Oui
24	L'obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux	Oui
25	La conclusion d'un accord de non-concurrence avec un dirigeant mandataire social	Oui
26	La rémunération des dirigeants mandataires sociaux	Oui
27	L'information sur les rémunérations des mandataires sociaux et les politiques d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance	Oui

6.1.2 Organes de direction et de contrôle

Depuis le 21 juillet 1998, la Société a adopté une structure de gouvernance duale : la société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. Cette forme a été choisie afin de permettre une séparation entre les organes de direction de la Société et les organes de contrôle de cette direction. Elle permet un équilibre des pouvoirs garantissant un mode de direction souple et réactif et un contrôle indépendant grâce à une composition équilibrée du Conseil de surveillance.

(1) La table de concordance recensant les Informations Requises et précisant les sections du document d'enregistrement universel de la Société dans lesquelles lesdites informations sont présentées figure à la section 8.8 « Tables de concordance ».

6.1.2.1 Le Directoire

Le Directoire est l'instance collégiale de direction de la Société chargée des missions prévues par le Code de commerce et les statuts de la Société. Le Directoire détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux des activités de la Société. Ses membres sont collectivement responsables de la gestion de la Société.

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il les exerce dans la limite de l'objet social sous réserve, toutefois, de ceux expressément attribués par la loi et les statuts au Conseil de surveillance ou aux assemblées générales d'actionnaires. Dans ce cadre, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, à titre interne, les décisions suivantes du Directoire :

- les propositions d'affectation des résultats de l'exercice écoulé ;
- les opérations susceptibles d'affecter la stratégie de la Société et de son Groupe, et de modifier leur structure financière et leur périmètre d'activité, sans préjudice des compétences qui peuvent être légalement ou statutairement réservées au Directoire ou à l'Assemblée Générale en matière d'émission d'obligations conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce ;
- les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;
- les opérations suivantes dans la mesure où elles dépassent chacune 25 millions d'euros ou sa contrevalet en toutes monnaies, en part du groupe Klépierre hors droits, hors taxes :

- acquérir ou céder, directement ou indirectement, tous actifs (y compris des immeubles par nature ou des participations), à l'exception de toutes opérations entre entités du groupe Klépierre. S'agissant des opérations de cession, la valeur retenue est celle de la dernière expertise connue,
- développer de nouvelles surfaces immobilières, et
- en cas de litige, passer tous traités et transactions, accepter tous compromis.

6.1.2.1.1 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 de la Société, disponibles sur le site internet de la Société : www.klepierre.com.

Procédure interne de sélection des membres du Directoire

Conformément à l'article L. 225-58 du Code de commerce, la Société a établi une procédure interne de sélection des membres du Directoire en vue de promouvoir la mixité femmes-hommes. 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. Cette procédure a été appliquée dans le cadre de la recomposition du Directoire intervenue en juin 2022.



Lors de sa réunion du 23 avril 2025, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance de la Société a décidé à l'unanimité de renouveler les mandats de Jean-Marc Jestin et Stéphane Tortajada respectivement en qualité de Président du Directoire et de Directeur financier du Groupe et membre du Directoire pour une durée de trois ans avec effet au 22 juin 2025.

À la date de dépôt du présent document, le Directoire est composé des deux membres suivants, chacun étant domicilié professionnellement au 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris :

Membres du Directoire	Nationalité	Âge	Genre	Principales fonctions	Date d'entrée en fonction	Date du dernier renouvellement	Date d'expiration du mandat
Jean-Marc Jestin	Française	57	M	Président du Directoire	7 novembre 2016	22 juin 2025	21 juin 2028
Stéphane Tortajada	Française	53	M	Membre du Directoire, Directeur financier	22 juin 2022	22 juin 2025	21 juin 2028

6.1.2.1.2 Biographies des membres du Directoire en fonction à la date du dépôt du présent document ⁽¹⁾

Jean-Marc Jestin

Président et membre du Directoire

**Nationalité :** française**Âge :** 57 ans**Diplôme :** diplômé d'HEC**Nombre d'actions Klépierre :**
308 668**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 du mandat
en cours et de fin de mandat
en qualité de Président
et de membre du Directoire :**
22 juin 2025 – 21 juin 2028**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 pratique immobilière.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025**Au sein du groupe Klépierre**

- Mandats dans diverses filiales ^(a)

En dehors du groupe Klépierre

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**Au sein du groupe Klépierre**

Néant

En dehors du groupe Klépierre

Néant

(a) Aucune rémunération n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans les filiales du groupe Klépierre.

(1) Conformément à l'annexe I du règlement délégué UE 2019/280, cette section ne comprend pas la liste des filiales de la Société 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.

Stéphane Tortajada

Membre du Directoire, Directeur financier



Nationalité : française

Âge : 53 ans

Diplôme : Ingénieur civil de l'École nationale des Ponts et Chaussées et diplômé d'un master en finance de l'Institut d'études politiques de Paris

Nombre d'actions Klépierre :
26 370

Date de première nomination en qualité de membre du Directoire :
22 juin 2022

Dates de début du mandat en cours et de fin de mandat en qualité de membre du Directoire :
22 juin 2025 – 21 juin 2028

PARCOURS PROFESSIONNEL

Stéphane Tortajada est Directeur financier et membre du Directoire de la Société depuis le 22 juin 2022. Avec plus de 25 ans d'expérience en finance et en immobilier, il a exercé des responsabilités dans les domaines des fusions-acquisitions, du financement, des marchés de capitaux et de la gestion d'actifs, au sein de banques d'investissement comme Lazard, ou plus récemment en tant que Directeur financement et investissement du groupe énergétique EDF pendant 12 ans. Il a également dirigé les activités immobilières du groupe Casino à l'international, en mettant en œuvre des stratégies différenciées de cession d'actifs, de développement et de réversion sur un portefeuille de centres commerciaux.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Au sein du groupe Klépierre

- Mandats dans diverses filiales ^(a)

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance :
 - Corum Origin (France)
 - Corum XL (France)
- Gérant de l'EURL « Stéphane Tortajada » (France)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

- Président et membre du Conseil d'administration d'EDF Investissements Groupe (France)
- Président et membre du Comité de surveillance d'EDF Assurances (France)
- Membre du Conseil d'administration d'EDEV (France)
- Membre du Conseil de surveillance de Trimet France (France)
- Président du Conseil de surveillance de Corum Origin (France)

(a) Aucune rémunération n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans les filiales du groupe Klépierre.

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 Klépierre.

À la date du présent rapport 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 ou autres devoirs. En outre :

- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire 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 ;

- aucun d'entre eux n'a fait l'objet au cours des cinq dernières années d'une faillite, d'une mise sous séquestre, d'une liquidation ou d'un placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- aucune mise en cause ou sanction publique officielle n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Directoire par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun d'entre eux n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer 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 ; et
- la Société 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 Klépierre.

6.1.2.1.3 Travaux du Directoire en 2025

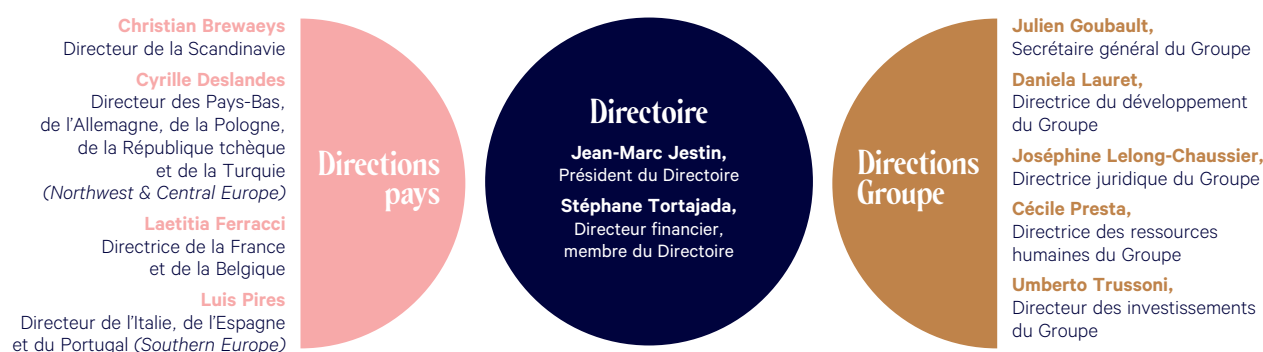
Les principaux points soumis au Directoire en 2025 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Investissements/désinvestissements et mise en œuvre de la stratégie	• Étude de projets de développement, d'investissements, de désinvestissements, d'extensions, de rénovations et de restructurations
Politique financière, performance et reporting financier	• Préparation et approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et des comptes semestriels de l'exercice 2025 • Rapports d'activité trimestriels • Rapports « loi Prévention » au 31 décembre 2024 et au 30 juin 2025 • Préparation et suivi des budgets • Proposition de distribution et décisions relatives au paiement du dividende • Opérations de restructuration intra-groupe • Opérations de structuration financière intra-groupe • Émission de cautions, avals et garanties
Opérations	• Revue de la performance des actifs du portefeuille • Suivi de la relation commerciale avec les principaux clients du groupe Klépierre • Revue, validation, pilotage des dépenses de fonctionnement et de CAPEX • Déploiement de nouveaux outils de gestion opérationnelle
Contrôle interne et gestion des risques	• Préparation et mise en œuvre du plan d'audit • Revue des principaux risques du groupe Klépierre (évaluation des principaux facteurs de risque ; analyse des risques unitaires ; évaluation détaillée des risques de cybersécurité, des risques RH, des risques bâtimentaires) • Mise en place d'outils et de procédures pour identifier, évaluer et classer les risques qui pourraient affecter les objectifs stratégiques du Groupe • Élaboration de politiques pour prévenir, réduire ou transférer les risques identifiés et afin de garantir une gestion conforme aux exigences légales et réglementaires en vigueur
Gouvernance, déontologie et conformité	• Gestion des listes d'initiés et des éventuelles informations privilégiées en coordination avec le Comité à l'information privilégiée • Évaluation annuelle des conventions libres
Rémunération et ressources humaines	• Revue annuelle des rémunérations et des talents • Attribution et acquisition définitive d'actions de performance • Poursuite de la politique d'engagement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
Dialogue actionnarial	• Communication avec les investisseurs et <i>roadshows</i> • Préparation et convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires • Établissement du document d'enregistrement universel 2024

6.1.2.1.4 Comité exécutif du Groupe

Le comité exécutif du Groupe, qui se réunit toutes les deux semaines, a pour mission de définir les actions nécessaires à la mise en œuvre des orientations stratégiques arrêtées par le Directoire. Il contribue également à la diffusion des meilleures pratiques et formule des propositions d'initiatives au Directoire, notamment dans les domaines opérationnels et organisationnels.

Ce comité rassemble des responsables opérationnels ainsi que des responsables de fonctions *corporate*. Au 31 décembre 2025, il était composé des membres suivants :



Membres	Sexe	Nationalité	Âge au 31 décembre 2025	Ancienneté dans le Groupe au 31 décembre 2025	Date d'entrée au Comité exécutif du Groupe
Christian Brewaeyns	H		44	8 ans	Septembre 2023
Cyrille Deslandes	H		48	11 ans	Mars 2023
Laetitia Ferracci	F		44	3 ans	Mars 2023
Julien Goubault	H		47	9 ans	Mars 2023
Daniela Lauret	F		48	10 ans	Mars 2023
Joséphine Lelong-Chaussier	F		42	1 an	Septembre 2024
Luis Pires	H		60	21 ans	Mars 2023
Cécile Presta	F		49	5 ans	Mars 2023
Umberto Trussoni	H		42	7 ans	Novembre 2023
MOYENNE	–		47	8 ans	–

6.1.2.1.5 Plan de succession du Directoire et du Comité exécutif du Groupe

Le plan de succession concerne tant les mandataires sociaux exécutifs que les principaux cadres dirigeants du groupe Klépierre. Il est élaboré par le Directoire avec l'aide du Secrétaire général. Il est ensuite soumis au Comité des nominations et des rémunérations, lequel présente ses recommandations au Conseil de surveillance.

Le Comité des nominations et des rémunérations, étroitement associé à l'élaboration et au suivi du plan de succession, a procédé à la revue de sa mise à jour en février 2026, afin notamment de prendre en compte les changements intervenus au sein des directions des pays. Dans le cadre de cet examen annuel, il a vérifié dans la mesure du possible le respect de la mixité femmes-hommes parmi les successeurs envisagés, conformément à la politique de mixité au sein de l'instance dirigeante. Cette procédure vise à définir le profil requis des remplaçants potentiels au regard de la stratégie du groupe Klépierre, de la diversité et des niveaux d'expertise et d'expérience nécessaires à une succession. Les successeurs internes et

immédiats potentiels sont analysés en détail, ainsi que les mesures à mettre en œuvre pour renforcer leur développement professionnel continu. La procédure vise également à identifier les postes pour lesquels aucun successeur potentiel n'a pu être identifié (à court ou moyen terme) afin de mener des études de marché auprès de consultants externes et constituer une base identifiable de candidats.

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 vacance, notamment au niveau du Directoire. Il envisage plusieurs horizons de temps :

- la succession à court terme, en cas de vacance imprévue (empêchement, démission, décès), y compris au niveau du Directoire ;
- la succession à moyen ou long terme (échec du mandat, par exemple).

6.1.2.1.6 Mixité femmes-hommes

Instances dirigeantes

Lors de sa réunion du 23 avril 2025, sur proposition du Directoire et conformément à la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance a mis à jour la politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes du groupe Klépierre en application de la recommandation 8.1 du Code AFEP-MEDEF. Cette politique comporte les deux objectifs suivants :

- maintenir au moins 40 % de représentants de chaque sexe au sein de l'instance dirigeante ⁽¹⁾ du groupe Klépierre ; et

- atteindre au moins 40 % de collaborateurs de chaque sexe au sein des cadres dirigeants ⁽²⁾ du groupe Klépierre d'ici à fin 2030.

Sur la base de la composition de l'équipe de direction et des effectifs du Groupe au 31 décembre 2025, le Conseil de surveillance a constaté les bons résultats réalisés sur les objectifs qui figurent dans le tableau ci-dessous.

PART DES FEMMES DANS L'INSTANCE DIRIGEANTE ET PARMI LES CADRES DIRIGEANTS

	31 décembre 2023	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Instance dirigeante ^(a)	45 % (5/11)	50 % (6/12)	44 % (4/9)
Cadres dirigeants ^(b)	40 %	36 %	39 %

(a) L'instance dirigeante est le Comité exécutif du Groupe.

(b) Pour les années 2023 et 2024, les chiffres concernent les 100 postes à plus forte responsabilité. À partir de 2025, compte tenu de la nouvelle politique de mixité femmes-hommes du Groupe, les cadres dirigeants s'entendent des collaborateurs ayant au moins le grade de « Directeur ».

À la fin de l'année 2025, la part des femmes dans l'équipe de direction était de 44 % et de 39 % parmi les cadres dirigeants.

Ces bons résultats ont été obtenus grâce à une série d'actions fortes :

- la mise en visibilité du sujet parmi les priorités de l'entreprise et son incarnation par les membres de la Direction de l'entreprise ;
- la définition d'objectifs quantitatifs et la mesure régulière d'indicateurs ;
- l'investissement en développement individuel et actions de sensibilisation ou d'animation de réseaux dédiés ; et
- la poursuite d'une politique active de gestion des talents, l'établissement de plans de carrière et de succession pour les postes à plus forte responsabilité.

Convaincue de la nécessité d'accompagner la féminisation des instances dirigeantes et des cadres dirigeants, Klépierre a défini des mesures s'inscrivant dans le cadre d'une approche volontariste de diversité et de transformation des cultures pour retenir et identifier les talents féminins. Ces mesures concernent les 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 informe annuellement le Conseil des résultats obtenus. Le Conseil en rend compte dans le document d'enregistrement universel, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année des progrès réalisés en matière de mixité.

Politique d'égalité salariale entre les salariés et entre les femmes et les hommes

Un plan d'action est mis en œuvre au titre de la politique de mixité de la Société 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 ou encore l'organisation d'une revue annuelle de talents féminins afin de mieux identifier les salariées à potentiel en demande d'évolution professionnelle et de leur proposer des opportunités de carrière ou des actions de développement ciblées.

6.1.2.2 Le Conseil de surveillance et ses Comités spécialisés

Les missions du Conseil de surveillance et sa composition sont déterminées par le Code de commerce, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil ⁽³⁾. 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.

(1) L'instance dirigeante du Groupe est dénommée Comité exécutif du Groupe (ou « CEG »). Elle ne comprend pas le Directoire de la Société conformément à l'interprétation par le ministère français du Travail (questions-réponses du 12 mai 2022) de la loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 qui introduit des quotas de représentation minimale de chaque sexe dans les postes de direction des grandes entreprises (dite « loi Rixain »). Selon les termes de cette interprétation, un Directoire n'a pas pour rôle d'assister les organes chargés de la Direction générale dans l'exercice de leurs missions, mais constitue directement l'organe chargé de la Direction générale ; il n'est donc pas une instance dirigeante.

(2) Soit un peu plus d'une centaine de collaborateurs.

(3) 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.

6.1.2.2.1 Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés

Le Conseil de surveillance est composé, au 31 décembre 2025, de neuf membres, tous professionnellement domiciliés au 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris, et actionnaires de la Société.

Tableau synthétique
exercice 2025

			Informations personnelles				Position au sein du Conseil de surveillance			Participation à des Comités spécialisés Taux de présence 2025			
			Sexe	Nationalité	Âge	Nombre d'actions Klépierre détenues	Date de première nomination/ années de présence ^(a)	Échéance du mandat	Taux de présence 2025	Comité des investissements	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité du développement durable
Président du Conseil	David Simon		H	US	64	62	12/04/2012 14 ans	AG 2027	80 %	● 100 %			
Membres indépendants	John Carrafiell		H	US	60	60	11/12/2014 11 ans	AG 2027	100 %		● 100 %		
	Anne Carron		F	FR	52	60	03/05/2024 2 ans	AG 2027	100 %			● 100 %	100 %
	Béatrice de Clermont-Tonnerre Vice-Présidente du Conseil		F	FR	53	745	19/04/2016 10 ans	AG 2028	100 %	100 %			100 %
	Nadine Glicenstein		F	FR	63	760	11/02/2025 1 an	AG 2026	100 %		100 %		100 %
	Florence von Erb		F	FR	66	150	17/02/2016 10 ans	AG 2026	100 %		100 %	100 %	100 %
Membres	Steven Fivel		H	US	64	62	12/04/2012 14 ans	AG 2027	100 %	100 %		100 %	
	Robert Fowlds ^(b)		H	UK	64	1 600	24/04/2018 8 ans	AG 2027	100 %	100 %			● 100 %
	Stanley Shashoua		H	US	55	60	14/04/2015 11 ans	AG 2026	100 %	100 %	100 %		
○ Président du comité			Nombre de réunions au cours de 2025						5	3	3	7	3
			Taux de présence moyen 2025						98 %	100 %	100 %	100 %	100 %

5
Membres
du Conseil
de nationalité
étrangère

60
Âge moyen
des membres
du Conseil

56 %
Membres
indépendants ^(b)

44 %
Femmes
membres
du Conseil

98 %
Taux d'assiduité
moyen
aux réunions
du Conseil

(a) À la date de l'Assemblée Générale 2026.

(b) Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance, réuni le 18 février 2026, a qualifié Robert Fowlds de membre indépendant, à la suite de la résiliation, intervenue le 17 novembre 2025, du pacte d'actionnaires conclu entre SPG et APG (voir section 7.1.2.2).

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 spécialisés ;
- 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 que d'expérience professionnelle.

Le Conseil de surveillance procède également à cet examen en prenant en compte les principes généraux et critères déterminés dans le plan de succession décrit en section 6.1.2.2.4 « Plan de succession du Conseil de surveillance et sélection de nouveaux membres du Conseil de surveillance ».

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 Klépierre.

Compte tenu des règles visées à la section 6.1.2.2.2 « Règles relatives à la composition du Conseil de surveillance » et de ce qui précède, le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 18 février 2026, a jugé sa composition satisfaisante.

Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés au cours de l'année 2025 sur recommandations favorables du Comité des nominations et des rémunérations

	Terme du mandat/ Modification de la composition des Comités	Nomination/Cooptation	Renouvellement
Conseil de surveillance	Catherine Simoni en tant que membre du Conseil de surveillance, démissionnaire avec effet au 10 février 2025	Nadine Glicenstein en tant que membre du Conseil de surveillance pour la durée restant à courir du mandat de Catherine Simoni, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes 2025	Béatrice de Clermont-Tonnerre en tant que membre et Vice-Présidente du Conseil de surveillance pour une durée de trois ans
Comité d'audit	Béatrice de Clermont-Tonnerre en tant que membre du Comité d'audit	Nadine Glicenstein en tant que membre du Comité d'audit pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance	Aucun
Comité des nominations et des rémunérations	Catherine Simoni en tant que Présidente et membre du Comité des nominations et des rémunérations	Anne Carron en tant que Présidente et membre du Comité des nominations et des rémunérations pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance Florence von Erb en tant que membre du Comité des nominations et des rémunérations pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance	Aucun
Comité des investissements	Catherine Simoni en tant que membre du Comité des investissements	Béatrice de Clermont-Tonnerre en tant que membre du Comité des investissements pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance	Aucun
Comité du développement durable	Steven Fivel en tant que membre et Président du Comité du développement durable Stanley Shashoua en tant que membre du Comité du développement durable	Robert Fowlds en tant que Président et membre du Comité du développement durable pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance Nadine Glicenstein en tant que membre du Comité du développement durable pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance	Béatrice de Clermont-Tonnerre en tant que membre du Comité du développement durable pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance

À la suite de ces changements, la composition des Comités spécialisés était la suivante :



Changements envisagés dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés au cours de l'année 2026, sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale 2026

Échéance du mandat	Démission	Nomination
Nadine Glicenstein (indépendante)	John Carrafiell (indépendant)	Ludovic Jacquot (indépendant)
Stanley Shashoua (non indépendant)	David Simon (non indépendant) ^(a)	
Florence von Erb (indépendante)		

(a) David Simon a démissionné de ses fonctions de Président et de membre du Conseil de surveillance le 19 février 2026 (cf. communiqué de presse de Klépierre du 20 février 2026, « Klépierre annonce une évolution de son conseil de surveillance », disponible sur : <https://www.klepierre.com/finance/klépierre-annonce-une-evolution-de-son-conseil-de-surveillance>)

Lors de sa réunion du 18 février 2026, le Conseil de surveillance a pris acte :

- de l'expiration du mandat de membre du Conseil de surveillance de Nadine Glicenstein, de Stanley Shashoua et de Florence von Erb, ainsi que leurs fonctions au sein des Comités spécialisés au sein desquels ils siègent, à l'issue de l'Assemblée Générale 2026 ;
- de la démission de John Carrafiell de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance, notifiée en date du 6 février 2026 et prenant effet à l'issue de l'Assemblée Générale 2026, décidée par anticipation en raison de la perte de sa qualité de membre indépendant à compter du 11 décembre 2026.

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance s'est prononcé lors de sa réunion du 18 février 2026 en faveur :

- du renouvellement du mandat de Nadine Glicenstein et de Stanley Shashoua en tant que membre du Conseil de surveillance, pour une durée de trois ans à compter de l'Assemblée Générale 2026 ;
- du renouvellement du mandat de Florence von Erb en tant que membre du Conseil de surveillance, pour une durée de deux ans à compter de l'Assemblée Générale 2026 conformément à l'article 11 des statuts de la Société, compte tenu de la perte de sa qualité de membre indépendant à compter du 17 février 2028 ;
- de la nomination de Ludovic Jacquot en tant que membre du Conseil de surveillance, pour une durée de deux ans à compter de l'Assemblée Générale 2026, conformément à l'article 11 des statuts de la Société ; et
- de la modification de la composition des Comités spécialisés comme récapitulé ci-dessous.

Membres	Comités spécialisés			
	Investissement	Audit	Nominations et rémunérations	Développement durable
David Simon ^(a)	●			
John Carrafiell (indépendant) ^(b)		●		
Ludovic Jacquot (indépendant) ^(c)		●		
Anne Carron (indépendante)			●	●
Béatrice de Clermont-Tonnerre (indépendante)	●			●
Nadine Glicenstein (indépendante)		●		●
Florence von Erb (indépendante)		●	●	●
Steven Fivel	●		●	
Robert Fowlds (indépendant)	●			●
Stanley Shashoua	●	●		

● Président du comité.

(a) À la suite de la démission de David Simon intervenue le 19 février 2026, le Conseil de surveillance se réunira en temps utile afin d'examiner sa succession.

(b) Jusqu'à l'Assemblée Générale 2026.

(c) À l'issue de l'Assemblée Générale 2026.

Le Conseil de surveillance s'est par ailleurs assuré du respect des principes généraux et des critères du plan de succession décrit en section 6.1.2.2.4 « Plan de succession du Conseil de surveillance et sélection de nouveaux membres du Conseil de surveillance », et des règles visées à la section 6.1.2.2.2 « Règles relatives à la composition du Conseil de surveillance ».

L'Assemblée Générale 2026 devra donc se prononcer sur les propositions (i) de renouvellement du mandat de Nadine Glicenstein, de Stanley Shashoua et Florence von Erb et (ii) de nomination de Ludovic Jacquot en tant que membres du Conseil de surveillance.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2026 de ces renouvellements et de cette nomination :

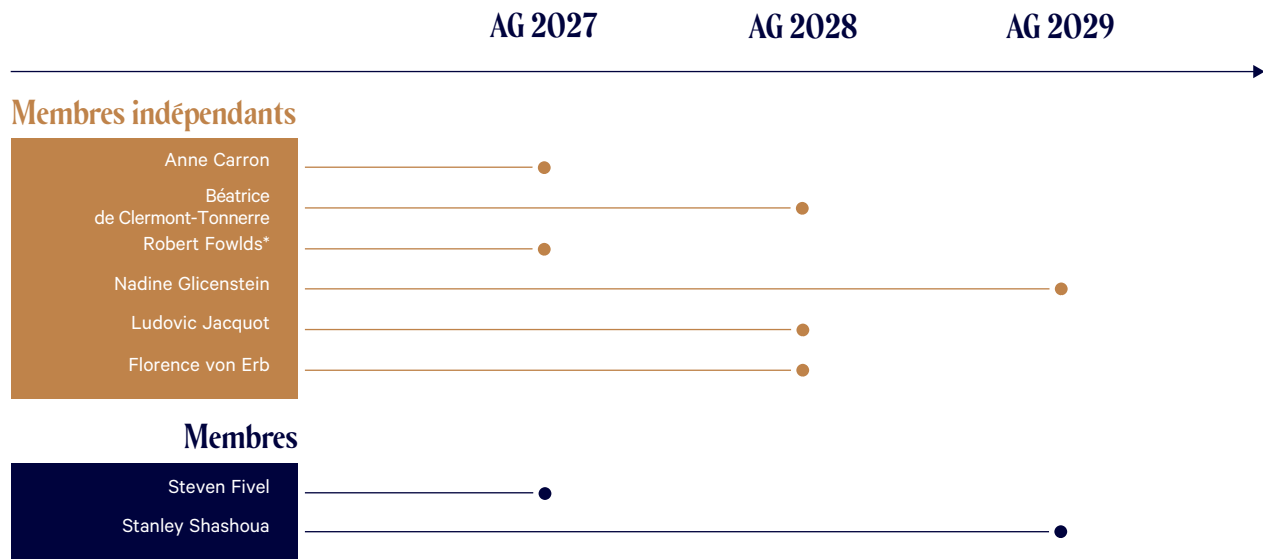
- la composition du Conseil de surveillance serait la suivante ^(a) :

Composition du Conseil de surveillance à l'issue de l'Assemblée Générale 2026

Pourcentage de membres indépendants	75 %
Pourcentage de femmes parmi les membres	50 %
Pourcentage de membres de nationalité étrangère	38 %

(a) La composition du Conseil de surveillance est calculée sur la base de huit (8) membres, à la suite de la démission de David Simon. Elle est susceptible d'évoluer à l'issue de la prochaine réunion du Conseil de surveillance appelée à examiner les modalités de sa succession.

- les échéances des mandats des membres du Conseil de surveillance seraient les suivantes :



* Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance, réuni le 18 février 2026, a qualifié Robert Fowlds de membre indépendant, à la suite de la résiliation, intervenue le 17 novembre 2025, du pacte d'actionnaires conclu entre SPG et APG (voir section 7.1.2.2).

Qualification et expériences professionnelles des membres du Conseil de surveillance

Afin d'exercer pleinement ses missions de supervision et de contrôle, le Conseil de surveillance veille à disposer collectivement de compétences, d'expériences et d'expertises adaptées à la nature, à la stratégie et à l'implantation internationale des activités du groupe Klépierre, ainsi qu'aux risques, notamment financiers, opérationnels, réglementaires et extra-financiers, auxquels le Groupe est exposé.

Socle de compétences d'aptitudes communes

Indépendamment de leurs expertises spécifiques, les membres du Conseil de surveillance partagent un socle commun de compétences et d'aptitudes nécessaires au bon fonctionnement collégial de l'organe de gouvernance, comprenant notamment :

- la qualité de jugement et l'indépendance d'esprit ;
- l'éthique et le respect des principes de bonne gouvernance ;
- le souci de l'intérêt social de la Société ;
- la vision stratégique ;
- le sens de l'innovation ;
- l'ouverture internationale ;
- l'expérience du fonctionnement des instances de gouvernance.

Détermination des compétences, expériences et expertises recherchées

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance a identifié neuf domaines de compétences, d'expériences ou d'expertises jugés essentiels à l'exercice du mandat de membre du Conseil de surveillance, au regard :

- de la stratégie du groupe Klépierre et de son modèle d'affaires ;
- de son positionnement dans le secteur de l'immobilier commercial ;
- de l'évolution de son environnement économique, concurrentiel et réglementaire ; et
- de l'intégration croissante des enjeux ESG dans la stratégie du Groupe.

Ces compétences couvrent notamment les domaines du retail / e-commerce, de l'expérience internationale, de la finance, de l'immobilier, du management d'entreprise, de la responsabilité sociétale des entreprises, ainsi que de la gouvernance, des risques et de la conformité.

Description des compétences, expériences ou expertises recherchées

**Retail / E-commerce**

Expertise dans les secteurs du commerce de détail et du commerce en ligne, avec une compréhension approfondie des dynamiques de consommation et de l'évolution des modèles omnicanaux. Cette compétence couvre l'analyse des stratégies des enseignes, l'évolution des parcours clients entre canaux physiques et numériques, ainsi que l'utilisation des données et des technologies digitales pour optimiser la performance commerciale et l'expérience client. Elle inclut également les nouveaux leviers de création de valeur liés à la monétisation des flux et de l'audience, notamment les dispositifs de retail media.

**Expérience internationale**

Expérience dans un environnement international. Cette compétence témoigne d'une capacité à gérer des opérations dans différents marchés culturels et économiques, en naviguant entre les complexités des marchés locaux et internationaux.

**Finance**

Compétence approfondie en finance d'entreprise, en gestion budgétaire et financière, ainsi qu'en analyse et *reporting* financier. Une bonne compréhension de la trésorerie, de la fiscalité, de la gestion des risques financiers et des stratégies de financement est requise pour soutenir les décisions d'investissement et de croissance.

**Immobilier**

Expertise dans le secteur immobilier, avec une connaissance des spécificités de l'immobilier commercial, des enjeux de développement, de valorisation d'actifs et de gestion patrimoniale. Une expérience dans la stratégie d'acquisition, la gestion et l'optimisation de portefeuilles immobiliers est un atout.

**Management d'entreprise**

Expérience en tant que dirigeant ou administrateur/membre de Conseil d'administration/de surveillance avec une maîtrise des principes de stratégie et de gestion d'entreprise. Des compétences en leadership et en gestion de la transformation sont recherchées, notamment pour diriger des équipes et développer une culture d'entreprise solide et innovante.

**Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**

Connaissance des enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale, avec une compréhension des bonnes pratiques en matière de gouvernance environnementale et sociale. Une expérience dans l'intégration des objectifs de durabilité dans les opérations et la stratégie d'entreprise est essentielle, en phase avec les attentes des parties prenantes et les évolutions réglementaires.

**Gouvernance, risques et conformité**

Expertise en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de conformité réglementaire. Cette compétence recouvre la supervision des dispositifs de contrôle interne, la maîtrise des principaux risques financiers, opérationnels, juridiques et extra-financiers, ainsi que l'intégration des exigences réglementaires et des meilleures pratiques de marché. Elle contribue à assurer la transparence, la robustesse des processus de décision et l'alignement durable des intérêts de la société, de ses actionnaires et de ses parties prenantes.

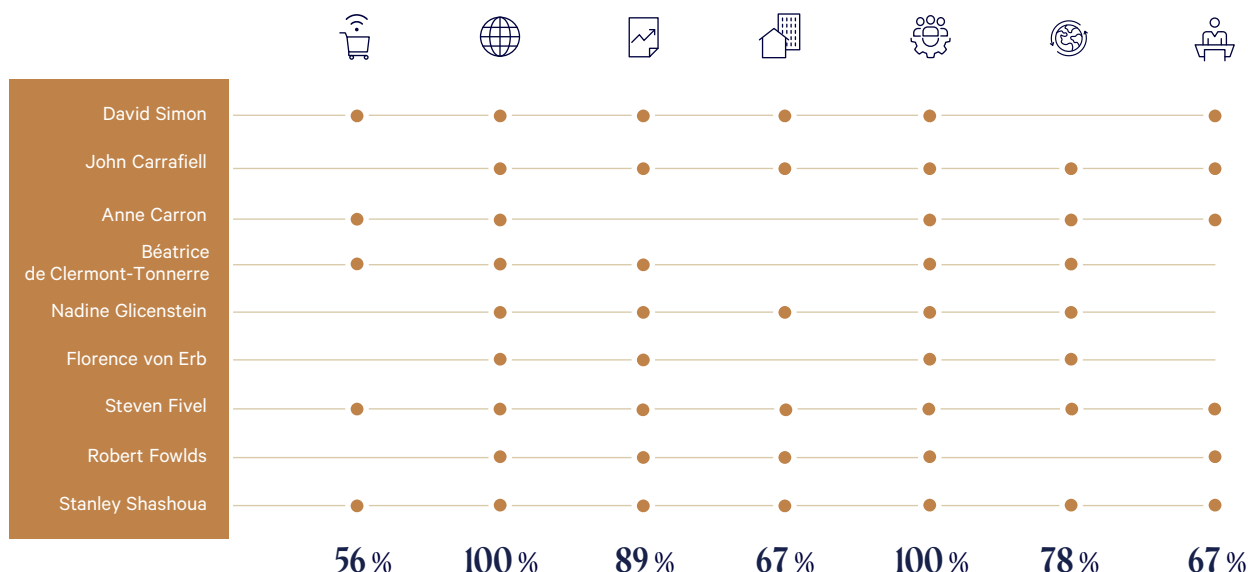
Appréciation des compétences individuelles et matrice de compétences

Les compétences individuelles de chaque membre du Conseil de surveillance sont appréciées par le Comité des nominations et des rémunérations sur la base de leur parcours professionnel, de leurs responsabilités passées et de leur expérience, dans une logique de complémentarité et d'équilibre des profils.

Cette analyse est formalisée dans une matrice de compétences, présentée ci-après, qui permet de visualiser la représentation collective des compétences au sein du Conseil de surveillance et d'identifier les domaines d'expertise couverts.

La matrice de compétences est revue périodiquement par le Comité des nominations et des rémunérations, notamment à l'occasion des évolutions de la composition du Conseil ou des orientations stratégiques du Groupe, et constitue un outil d'aide à l'identification des profils recherchés dans le cadre du renouvellement du Conseil de surveillance.

Matrice de compétences (telle que revue par le Comité des nominations et des rémunérations du 12 février 2026, avant la démission de David Simon de ses fonctions de Président et de membre du Conseil de surveillance le 19 février 2026)



BIOGRAPHIES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À LA DATE DU DÉPÔT DU PRÉSENT DOCUMENT

David Simon^(a)

Président et membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 19 février 2026)

Président et membre du Comité des investissements (jusqu'au 19 février 2026)

COMPÉTENCES

**Nationalité :** américaine**Âge :** 64 ans**Diplôme :** titulaire d'un *Bachelor of Science* de l'université de l'Indiana et d'un MBA de l'université Columbia**Taux de participation 2025 :**

- au Conseil de surveillance : 80 %
- au Comité des investissements : 100 %

Première nomination :

12 avril 2012

Renouvellements en 2024 :

- Président et membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité des investissements

Date de fin de mandat :

19 février 2026

Actions Klépierre détenues : 62**PARCOURS PROFESSIONNEL**

David Simon est Président du Conseil d'administration et Directeur général de Simon Property Group, Inc. Il a rejoint le groupe Simon Property en 1990 et a piloté son introduction en bourse en 1993. Il est nommé Directeur général en 1995.

Avant de rejoindre Simon Property Group, David Simon exerçait les fonctions de Vice-Président au sein de Wasserstein Perella & Co., banque d'affaires de Wall Street spécialisée dans les opérations de fusions-acquisitions et de *leveraged buyout*.

Il a par ailleurs été membre, puis 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 2025**Au sein du groupe Klépierre**

- Président et membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité des investissements

En dehors du groupe Klépierre

- Administrateur, Président du Conseil d'administration et Directeur général :
 - Simon Property Group, Inc. (États-Unis – société cotée)
 - MS Management Associates, Inc. (États-Unis)
- Président du Conseil d'administration et Directeur général :
 - Simon Management Associates, LLC (États-Unis)
 - SPG Partners GP, LLC (f/k/a CPG Holdings, LLC) (États-Unis)
- *Trustee*, Président du Conseil d'administration et Directeur général :
 - The Retail Property Trust (États-Unis)
- Administrateur :
 - Apollo Global Management, Inc. (États-Unis – société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**Au sein du groupe Klépierre**

Néant

En dehors du groupe Klépierre

- Administrateur, Président du Conseil d'administration :
 - Simon Property Group Acquisition Holdings, Inc. (États-Unis – société cotée)

(a) David Simon a démissionné de ses fonctions de Président et de membre du Conseil de surveillance le 19 février 2026 (cf. communiqué de presse de Klépierre du 20 février 2026, « Klépierre annonce une évolution de son conseil de surveillance », disponible sur : <https://www.klepierre.com/finance/klépierre-annonce-une-evolution-de-son-conseil-de-surveillance>). Il est décédé le 22 mars 2026 (cf. communiqué de presse de SPG du 23 mars 2026, disponible sur : <https://investors.simon.com/node/24266/pdf>).

John Carrafiell

Membre indépendant du Conseil de surveillance
Président et membre du Comité d'audit

COMPÉTENCES



Nationalité : américaine

Âge : 61 ans

Diplôme : titulaire d'un *Bachelor of Arts* en philosophie de l'université de Yale

Taux de participation 2025 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité d'audit : **100 %**

Première nomination :

11 décembre 2014

Renouvellements en 2024 :

- Membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité d'audit

Échéance du mandat en cours :

Assemblée Générale 2027

Actions Klépierre détenues : 60

PARCOURS PROFESSIONNEL

John Carrafiell est co-Directeur général (co-CEO) et l'un des principaux actionnaires de BGO, société internationale de gestion d'investissement et de conseil basée à Miami (Floride), gérant plus de 90 milliards de dollars d'actifs, disposant de 27 bureaux dans 13 pays et employant environ 1 300 collaborateurs.

Il a cofondé GreenOak Real Estate en 2010, société qui a connu une croissance organique pour atteindre 12 milliards de dollars d'actifs sous gestion dans 10 pays, avant sa fusion en 2019 avec Bentall Kennedy, société détenue par Sun Life, institution financière canadienne.

John Carrafiell est Président du Conseil d'administration d'IREIT by BGO, fonds d'investissement immobilier logistique et industriel d'une valeur brute d'actifs d'environ 1 milliard de dollars, lancé en juillet 2023. Il est également membre du Conseil d'administration de Sandow Lakes Ranch Venture, LLC, société créée en 2022 dans le cadre d'un projet de développement d'environ 129 km² situé à proximité d'Austin, au Texas.

Il siège par ailleurs au Conseil d'administration et au Comité des rémunérations de Lineage, Inc., entreprise de logistique à température contrôlée, et a contribué à l'accompagnement de la société lors de son introduction en bourse en juillet 2024.

John Carrafiell est également membre du Conseil d'administration de la société norvégienne Bulk Infrastructure (administrateur de 2020 à 2022, puis observateur), fournisseur européen de solutions d'infrastructures de centres de données et de logistique à faible empreinte environnementale, dans laquelle BGO détient une participation majoritaire.

Il a précédemment été membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de Shurgard, société européenne spécialisée dans l'entreposage en libre-service, ainsi que de Canary Wharf, où il a présidé le Comité d'audit et le Comité des opérations.

John Carrafiell a exercé au sein de Morgan Stanley en Europe de 1987 à 2009. Il y a dirigé l'activité immobilière européenne à compter de 1995, puis occupé les fonctions de responsable mondial de l'immobilier et de membre du Comité exécutif opérationnel mondial de la banque d'investissement entre 2005 et 2007.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité d'audit

En dehors du groupe Klépierre

- Co-Président :
 - Chelsea & Westminster Hospital NHS Foundation Trust Development Board (Royaume-Uni)
 - The Yale University School of Architecture Dean's Council (États-Unis)
- Président du Conseil d'administration :
 - IREIT by BGO (États-Unis)
- Membre du Conseil d'administration :
 - Lineage Logistics (États-Unis – société cotée)
 - Bulk Infrastructure (Norvège)
 - BGO (États-Unis)
 - Sandow Lakes Ranch Venture, LLC (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

- Co-Président :
 - The Anna Freud National Centre for Children and Families Development Board (Royaume-Uni)
- Membre du Conseil d'administration :
 - Shurgard (Belgique – société cotée)

Anne Carron

Membre indépendante du Conseil de surveillance

Présidente et membre du Comité des nominations et des rémunérations

Membre du Comité du développement durable

COMPÉTENCES



Nationalité : française

Âge : 52 ans

Diplôme : diplômée en administration des affaires de l'ESSEC, titulaire d'un certificat en intelligence artificielle du MIT Sloan School of Management, membre du barreau de Paris, titulaire d'un certificat de l'INSEAD en gouvernance des entreprises

Taux de participation 2025 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité des nominations et des rémunérations : **100 %**
- au Comité du développement durable : **100 %**

Première nomination : 3 mai 2024

Échéance du mandat en cours :
Assemblée Générale 2027

Actions Klépierre détenues : 750

PARCOURS PROFESSIONNEL

Anne Carron a rejoint Eutelsat à l'issue d'un parcours riche et diversifié, dédié à la croissance et à la transformation des organisations. Elle a débuté sa carrière comme juriste d'entreprise puis avocate spécialisée en fusions-acquisitions au sein du cabinet Linklaters, avant de rejoindre le groupe Carrefour, où elle a successivement exercé les fonctions de Directrice juridique adjointe, puis de Directrice des ressources humaines du groupe.

À ce titre, elle a joué un rôle déterminant dans l'amélioration des performances opérationnelles de Carrefour, en s'appuyant sur les leviers RH pour renforcer la culture du service client, accélérer la digitalisation et accompagner l'évolution du groupe vers une organisation plus agile et plus collaborative.

Anne Carron a ensuite quitté le groupe Carrefour pour fonder HR Mobiliwork, société de conseil en ressources humaines spécialisée dans l'accompagnement des collaborations entre grands groupes et start-up.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Présidente et membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité du développement durable

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - Taurus Satellite Holding Limited (Royaume-Uni)
 - Eutelsat International Ltd (Chypre)
 - EA 172 UK (Royaume-Uni)
 - Eutelsat Canada Inc. (Canada)
 - Eutelsat Cyprus Ltd (Chypre)
 - ES 174E Ltd (Chypre)
 - Broadband4Africa Limited (Royaume-Uni)
 - Eutelsat UK Limited (Royaume-Uni)
 - Satélites Mexicanos SA de CV (Mexique)
 - Konnect Broadband Tanzania Limited (Tanzanie)
- Présidente du Conseil d'administration :
 - Eutelsat Greece (Grèce)
- Présidente :
 - Eutelsat Konnect Services SAS (France)
 - AntennaCo SAS (France)
- Directrice générale :
 - Satmex International BV (Pays-Bas)
- Gérante :
 - ES 172 LLC (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

Néant

Béatrice de Clermont-Tonnerre

Vice-Présidente et membre indépendante du Conseil de surveillance
Membre du Comité du développement durable
Membre du Comité des investissements

COMPÉTENCES



Nationalité : française

Âge : 53 ans

Diplôme : diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (section Service public) et de l'ESSEC (MBA)

Taux de participation 2025 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité du développement durable : **100 %**
- au Comité des investissements : **100 %**
- au Comité d'audit : **100 %**

Première nomination :

- 19 avril 2016 (membre du Conseil de surveillance)
- 26 avril 2022 (Vice-Présidente du Conseil de surveillance)

Renouvellements en 2025 :

- Membre et Vice-Présidente du Conseil de surveillance
- Membre du Comité du développement durable
- Membre du Comité des investissements

Échéance du mandat en cours :
Assemblée Générale 2028

Actions Klépierre détenues : 745

PARCOURS PROFESSIONNEL

Béatrice de Clermont-Tonnerre évolue aujourd'hui comme administratrice indépendante et conseillère stratégique auprès de plusieurs entreprises technologiques et industrielles. Elle accompagne également des *start-up* innovantes en tant qu'investisseuse, forte de son expérience dans le secteur du numérique.

Elle a été en effet Directrice de l'entité Secteur Public de Microsoft France de 2022 à 2024 après avoir été membre du Comité exécutif de la *greentech* Kayrros.

Entre 2013 et 2019, elle a exercé chez Google les fonctions de Directrice de la monétisation pour l'Europe du Sud, puis de Directrice des partenariats en intelligence artificielle. Elle a auparavant dirigé les activités de fusions-acquisitions du groupe Lagardère entre 2008 et 2013.

Elle a occupé, au sein du groupe Canal+, les fonctions de Directrice adjointe des programmes de Canalsatellite de 2001 à 2005. Elle a débuté sa carrière comme analyste en hautes technologies (spatial et télécommunications) à la Direction de la stratégie du groupe Lagardère.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Au sein du groupe Klépierre

- Vice-Présidente et membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité du développement durable
- Membre du Comité des investissements

En dehors du groupe Klépierre

- Administratrice indépendante de :
 - Prisa (Espagne)
 - CCF (France)
 - Space Cargo Unlimited (Luxembourg)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Comité d'audit

En dehors du groupe Klépierre

- Administratrice indépendante de Société Européenne de Satellites (Luxembourg)
- Administratrice indépendante de Ceva Logistics (France)
- Vice-Présidente du Conseil d'administration de Hurriyet (Turquie)
- Administratrice indépendante de LaCie (France)

Nadine Glicenstein

Membre indépendante du Conseil de surveillance
Membre du Comité du développement durable
Membre du Comité d'audit

COMPÉTENCES



Nationalité : française

Âge : 63 ans

Diplôme : titulaire d'un master en finance et économie de Sciences Po Paris et du diplôme de CFA Institute (*Chartered Financial Analyst Institute*)

Taux de participation 2025 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité du développement durable : **100 %**
- au Comité d'audit : **100 %**

Première nomination :

11 février 2025

Échéance du mandat en cours :

Assemblée Générale 2026

Actions Klépierre détenues : 760

PARCOURS PROFESSIONNEL

Nadine Glicenstein dispose d'une solide expérience des marchés financiers, avec plus de 30 ans consacrés à l'analyse du secteur immobilier au sein de grandes banques françaises.

Après un début de carrière en tant qu'auditrice au sein du réseau EY, elle devient analyste financière d'abord chez Atlantic Finance, puis dans le groupe CPR, avant de rejoindre, en 1996, Société Générale AM où elle est responsable de la recherche en actions, couvrant l'ensemble du secteur des services financiers européens (banque, assurance, immobilier et gestion de fonds) pendant 14 ans.

En 2010, elle intègre la banque d'investissement de BNP Paribas pour prendre en charge la pratique immobilière.

Elle fonde en 2019 Ermine Consulting, un cabinet de conseil spécialisé dans la communication et le reporting extra-financier à destination des sociétés de gestion d'actifs qu'elle préside.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité du développement durable
- Membre du Comité d'audit

En dehors du groupe Klépierre

- Présidente :
 - Ermine Consulting (France)
- Membre du Conseil d'administration :
 - Cercle des Épargnants (France)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

Néant

Florence von Erb

Membre indépendante du Conseil de surveillance
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité du développement durable
Membre du Comité des nominations et des rémunérations

COMPÉTENCES



Nationalité : française

Âge : 66 ans

Diplôme : diplômée d'HEC Paris, option finance

Taux de participation 2025 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité d'audit : **100 %**
- au Comité du développement durable : **100 %**
- au Comité des nominations et des rémunérations : **100 %**

Première nomination :

17 février 2016

Renouvellements en 2023 :

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité du développement durable

Échéance du mandat en cours :

Assemblée Générale 2026

Actions Klépierre détenues : 780

PARCOURS PROFESSIONNEL

Florence von Erb a débuté sa carrière dans la finance au sein de JP Morgan, où elle a exercé à Paris, Londres et New York. Elle s'y est spécialisée dans les marchés financiers internationaux, occupant des fonctions au sein des départements Trésorerie, Banque d'affaires, Restructuration de la dette des pays d'Amérique latine et Produits dérivés.

En 2000, elle rejoint Adair Capital, société de gestion de fonds spéculatifs basée à New York, en qualité d'administratrice déléguée.

Elle choisit ensuite d'orienter son engagement vers des causes humanitaires et caritatives. En 2004, elle devient Présidente de Make Mothers Matter International et sa représentante auprès de l'Organisation des Nations unies. En 2006, elle cofonde Sure We Can Inc.

Depuis 2014, Florence von Erb est membre actif de plusieurs comités des Nations unies, notamment dans les domaines du développement social et de la condition de la femme.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité du développement durable
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations

En dehors du groupe Klépierre

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - Ipsos (société cotée)
 - Fondation Ipsos
- Membre du Conseil d'administration et Présidente du Comité des rémunérations :
 - Azerion Group (Pays-Bas – société cotée)

Steven Fivel

Membre du Conseil de surveillance

Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Membre du Comité des investissements

COMPÉTENCES



Nationalité : américaine

Âge : 65 ans

Diplôme : titulaire d'un *Bachelor of Science* en comptabilité de l'université de l'Indiana et d'un doctorat en droit (JD, University of Illinois Chicago School of Law)

Taux de participation 2025 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité des nominations et des rémunérations : **100 %**
- au Comité des investissements : **100 %**
- au Comité du développement durable : **100 %**

Première nomination :

12 avril 2012

Renouvellements en 2024 :

- 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

Échéance du mandat en cours :

Assemblée Générale 2027

Actions Klépierre détenues : 62

PARCOURS PROFESSIONNEL

Steven Fivel est Directeur juridique et Secrétaire général de Simon Property Group, Inc. depuis le 1^{er} janvier 2017.

Il débute sa carrière en 1987 en qualité d'adjoint du Procureur général de l'État de l'Indiana. En 1988, il rejoint Melvin Simon & Associates, Inc. en tant qu'avocat, où il intervient notamment sur des opérations financières liées aux centres commerciaux, des projets de développement et de redéveloppement immobiliers, ainsi que des opérations de co-investissement et de gestion.

En 1997, il intègre BrightPoint, au sein duquel il exerce successivement les fonctions de Vice-Président, Directeur juridique et Secrétaire général. En mars 2011, il rejoint Simon Property Group en qualité de Directeur juridique adjoint et Secrétaire général adjoint. À ce titre, il supervise les départements juridiques Développement, Opérations et Fiscalité.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité des investissements

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
- Simon Global Development BV

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

- Président et membre du Comité du développement durable

En dehors du groupe Klépierre

Néant

Robert Fowlds

Membre indépendant du Conseil de surveillance
Président et membre du Comité du développement durable
Membre du Comité des investissements

COMPÉTENCES



Nationalité : anglaise

Âge : 64 ans

Diplôme : titulaire d'un *Bachelor of Science* en gestion immobilière de l'université de Reading et d'un MBA en finance de la Bayes Business School, membre du RICS

Taux de participation 2025 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité du développement durable : **100 %**
- au Comité des investissements : **100 %**

Première nomination :

24 avril 2018

Renouvellements en 2024 :

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité des investissements

Échéance du mandat en cours :

Assemblée Générale 2027

Actions Klépierre détenues :

1 600

PARCOURS PROFESSIONNEL

Robert Fowlds a exercé différentes fonctions au sein d'établissements financiers internationaux entre 1987 et 2006, notamment chez Merrill Lynch, Kleinwort Benson Securities, Crédit Lyonnais Secs et Morgan Grenfell.

Il rejoint ensuite JP Morgan Cazenove, où il est Directeur, responsable de la banque d'investissement immobilière pour l'Angleterre et l'Irlande, supervisant les activités de marchés de capitaux, de fusions-acquisitions, de conseil et de marchés de la dette. Il en devient Vice-Président en 2013.

Depuis 2016, Robert Fowlds exerce en qualité de consultant senior en immobilier et finance.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité du développement durable
- Membre du Comité des investissements

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - LondonMetric Property PLC (Royaume-Uni – société cotée)
 - Helical PLC (Royaume-Uni – société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - UK Commercial Property REIT (Royaume-Uni – fonds coté)

Stanley Shashoua

Membre du Conseil de surveillance

Membre du Comité des investissements

Membre du Comité d'audit

COMPÉTENCES



Nationalité : américaine

Âge : 55 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

Taux de participation 2025 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité des investissements : **100 %**
- au Comité d'audit : **100 %**
- au Comité du développement durable : **100 %**

Première nomination :

14 avril 2015

Renouvellements en 2023 :

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité des investissements
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité du développement durable

Échéance du mandat en cours :

Assemblée Générale 2026

Actions Klépierre détenues : 60

PARCOURS PROFESSIONNEL

Stanley Shashoua a débuté sa carrière comme Vice-Président au sein de Dresdner Kleinwort Wasserstein.

Il est ensuite devenu associé chez HRO Asset Management LLC, où il était en charge de l'acquisition et de la gestion d'actifs immobiliers pour le compte de clients institutionnels, supervisant des opérations représentant plus de 1 milliard de dollars américains.

Préalablement à son entrée chez Simon Property Group, il a exercé les fonctions d'associé-gérant de LionArc Capital LLC, fonds d'investissement privé spécialisé dans les opérations immobilières et de capital-investissement.

Depuis 2013, Stanley Shashoua est Président Immobilier international de Simon Property Group, Inc.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité des investissements
- Membre du Comité d'audit

En dehors du groupe 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)
 - Jamestown Properties, LLC (États-Unis)
- 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)
 - Rue Gilt Groupe Inc. (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Comité du développement durable

En dehors du groupe Klépierre

Néant

6.1.2.2.2 Règles relatives à la composition du Conseil de surveillance

Indépendance

En application de l'article 10 du Code AFEP-MEDEF, l'indépendance des membres du Conseil de surveillance et des Comités spécialisés auxquels ils appartiennent est débattue par le Comité des nominations et des rémunérations au regard des critères énoncés au § 10.5 dudit Code :

- à l'occasion de la nomination d'un membre du Conseil de surveillance ; et
- annuellement pour l'ensemble des membres du Conseil de surveillance.

Préalablement, le Comité des nominations et des rémunérations soumet au candidat ou au membre du Conseil de surveillance un questionnaire reprenant les critères susvisés à renseigner.

Les réponses à ces questions sont d'abord examinées par le Comité des nominations et des rémunérations qui soumet ensuite au Conseil de surveillance ses conclusions et recommandations afin que ce dernier examine la situation d'indépendance de chacun des membres du Conseil de surveillance, en tant que membre du Conseil de surveillance et en tant que membre de Comités spécialisés le cas échéant.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance peut estimer qu'un membre, bien que remplissant les critères énoncés au § 10.5 du Code AFEP-MEDEF, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil de surveillance peut estimer qu'un membre du Conseil de surveillance ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

S'agissant du critère 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, exclusivité) et quantitatifs (matérialité de la relation pour les parties, dépendance économique).

S'agissant du critère spécifique du statut de l'actionnaire important, les membres du Conseil de surveillance représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil de surveillance, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil de surveillance, au cours de sa réunion du 18 février 2026, a procédé, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et après avoir pris connaissance des résultats des questionnaires, à l'évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance. À l'issue de cette revue, le Conseil de surveillance a considéré :

- qu'aucun de ses membres n'entretient de relations d'affaires avec la Société ou le groupe Klépierre ;
- que Robert Fowlds est qualifié d'indépendant, à la suite de la résiliation, intervenue le 17 novembre 2025, du pacte d'actionnaires conclu entre SPG et APG ; et
- que trois de ses membres représentent un actionnaire détenant plus de 10 % en capital et en droits de vote de la Société et ne peuvent donc pas être qualifiés d'indépendants.

À l'issue de cette évaluation annuelle, le Conseil de surveillance a donc conclu qu'il était composé de six membres indépendants sur neuf, soit un taux de 67 %, conforme au § 10.3 du Code AFEP-MEDEF, comme détaillé dans le tableau ci-après selon les critères d'indépendance énoncés au § 10.5 du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que dans ce tableau, ● signifie que le critère d'indépendance est satisfait et ○ signifie que le critère d'indépendance n'est pas satisfait.

Noms	1. Salarié ou mandataire social au cours des 5 années précédentes	2. Mandats croisés	3. Relations d'affaires significatives	4. Lien familial	5. Commissaire aux comptes	6. Durée du mandat supérieure à 12 ans	7. Statut de dirigeant mandataire social non exécutif	8. Statut d'actionnaire important	Qualification retenue par le Conseil de surveillance
John Carrafiell	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Anne Carron	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendante
Béatrice de Clermont-Tonnerre	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendante
Steven Fivel	●	●	●	●	●	○	●	○	Non indépendant
Robert Fowlds	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Nadine Glicenstein	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendante
Ludovic Jacquot	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Stanley Shashoua	●	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant
David Simon	●	●	●	●	●	○	●	○	Non indépendant
Florence von Erb	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendante

Par ailleurs, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'indépendance est également respectée au regard de la composition des Comités spécialisés :

- le Comité d'audit est composé d'au moins deux tiers de membres indépendants (trois membres sur quatre, y compris le Président) ; et
- le Comité des nominations et des rémunérations est composé majoritairement de membres indépendants (deux membres sur trois, y compris la Présidente).

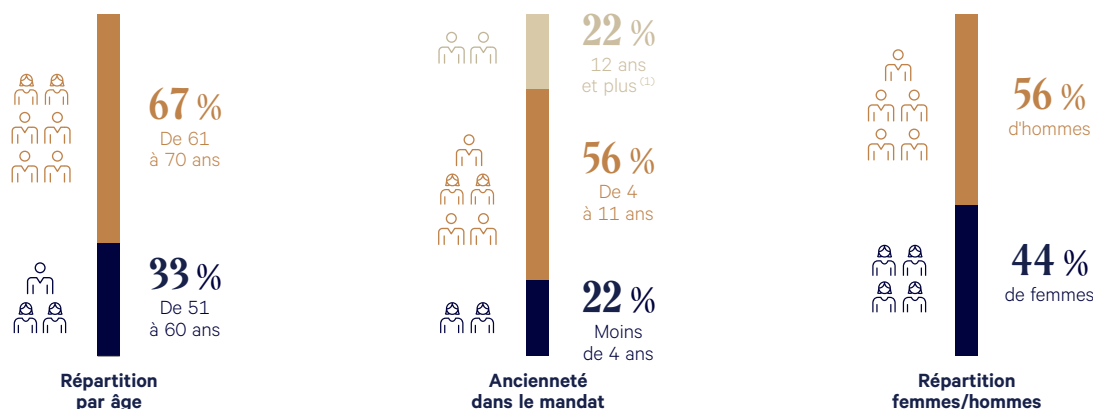
Outre cette évaluation annuelle et conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance, au cours de sa réunion du 18 février 2026, a examiné la qualification d'indépendance des membres dont le renouvellement sera soumis à l'Assemblée Générale 2026 et du membre dont la nomination sera soumise à l'Assemblée Générale 2026. Il a par ailleurs confirmé les qualifications susvisées au 18 février 2026.

Diversité

Le Conseil de surveillance s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et celle de ses comités, tout en veillant à appliquer la loi et les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Un tableau de synthèse de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance figure ci-dessous :

TABEAU DE SYNTHÈSE DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU COURS DE L'EXERCICE 2025

Critères	Politique et objectifs visés	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2025
Âge et ancienneté des membres	Recherche d'un équilibre générationnel. Recherche d'une répartition équilibrée en termes d'ancienneté dans le Conseil.	Les membres ont entre 52 ans et 66 ans avec une moyenne de 60 ans. Le Conseil estime que sa composition est équilibrée, avec des membres ayant une connaissance historique du Groupe et des membres entrés plus récemment dans le Conseil.
Équilibre dans la représentation entre les femmes et les hommes	Respect de la loi Copé-Zimmermann qui prévoit un minimum de 40 % de membres d'un même genre dans les Conseils.	Le Conseil de surveillance respecte les exigences légales et réglementaires françaises en matière de parité, avec 44 % de femmes parmi ses membres.
Nationalités Profils internationaux	Recrutement de profils internationaux : • recherche d'administrateurs de nationalité étrangère ou de culture internationale ; et/ou • ayant une expérience à l'international.	Trois nationalités sont représentées au sein du Conseil de surveillance : française, américaine et britannique. 56 % des membres du Conseil de surveillance (David Simon, John Carrafiell, Steven Fivel, Robert Fowlds et Stanley Shashoua) ont une nationalité autre que française.
Qualifications et expériences professionnelles	Recherche de complémentarité dans les expériences des membres. Définition d'un socle de compétences et d'expertises partagées par tous les membres. Formation sur les spécificités du Groupe, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale, en particulier sur les sujets climatiques.	Le Comité des nominations et des rémunérations a identifié un ensemble de compétences et d'expertises, validé par le Conseil (voir la matrice de compétence ci-avant). Lors de l'évaluation de sa composition, le Conseil tient compte des nouveaux enjeux et de la stratégie adoptée par la Société, en ce compris en matière de responsabilité sociétale des entreprises (« RSE »). Il détermine alors si les qualités des membres présents en son sein lui permettent de mener à bien sa mission.
Durée et échelonnement des mandats	Sécuriser la continuité du Conseil, au travers de l'échelonnement régulier dans le temps des mandats des membres, par ailleurs limités à trois ans.	Aux termes de l'article 11 des statuts de la Société, la durée des fonctions de membre du Conseil est de trois années. Toutefois, par exception, l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires pourra, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement du Conseil de surveillance par roulement périodique de façon que ce renouvellement porte à chaque fois sur une partie de ses membres, nommer un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée inférieure à trois ans.



(1) Cette ancienneté ne concerne que les représentants de Simon Property Group, David Simon et Steven Fivel, désignés au titre du pacte d'actionnaires en date du 29 juillet 2014, ce dernier étant par ailleurs résilié depuis le 17 novembre 2025.

Représentation des salariés et des salariés actionnaires au sein du Conseil de surveillance

Conformément à l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, les sociétés dépassant certains seuils doivent prévoir la représentation des salariés au sein de leur Conseil de surveillance. De la même manière, conformément à l'article L. 225-71 du Code de commerce, les sociétés cotées dont les actions détenues par les salariés représentent plus de 3 % du capital social ont l'obligation de nommer au sein de leur Conseil de surveillance un ou plusieurs représentants des salariés actionnaires.

Au 31 décembre 2025, la Société reste en deçà des seuils susmentionnés. Le groupe Klépierre demeure attentif à la qualité du dialogue social et veille à maintenir un climat constructif et respectueux.

Conflits d'intérêts

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance de la Société prévoit que les membres du Conseil informent le Conseil de surveillance de tout conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et s'abstiennent d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante. Les informations et documents afférents au sujet conflictuel ne sont pas transmis au membre du Conseil de surveillance en situation de conflit d'intérêts déclaré.

Un membre ne peut prendre part aux discussions concernant ses propres avantages ou rémunérations, sa nomination ou son renouvellement. Dans un tel cas, il doit s'abstenir de formuler tout avis à ce sujet.

La participation directe ou indirecte d'un membre du Conseil de surveillance à une opération à laquelle le Groupe est directement intéressé, ou dont il a connaissance en tant que membre du Conseil, est portée à la connaissance du Conseil préalablement à sa conclusion.

Un membre du Conseil de surveillance ne peut accepter de mandat social, à titre personnel, dans des entreprises ou dans des affaires concurrentes, directement ou indirectement, celles du Groupe sans en informer préalablement le Conseil.

Les membres du Conseil de surveillance reçoivent régulièrement 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.

La Société 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.

Absence de condamnation pour fraude

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance ;
- aucun d'entre eux n'a subi au cours des cinq dernières années une faillite, une mise sous séquestre, une liquidation ou un placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- aucune mise en cause ou sanction publique officielle n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance par des autorités statutaires ou réglementaires ; et
- aucun d'entre eux n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer 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.

6.1.2.2.3 Organisation et fonctionnement du Conseil de surveillance

Le fonctionnement du Conseil de surveillance de la Société est régi par les dispositions légales et réglementaires applicables, ainsi que par les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil de surveillance ⁽¹⁾.

Missions du Président et de la Vice-Présidente du Conseil de surveillance

Les missions du Président du Conseil sont régies par les dispositions légales et réglementaires applicables, ainsi que par les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil de surveillance. Dans ce cadre, il veille notamment au bon fonctionnement du Conseil. 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. Il 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, telle que décrite au paragraphe « Formation des membres du Conseil de surveillance ».

Par ailleurs, le Président du Conseil échange fréquemment avec les membres du Directoire sur les objectifs stratégiques ou sensibles du groupe Klépierre (notamment ceux relatifs à ses orientations et à 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. 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 2025 comme par le passé, le Président a été appelé à mettre au service du groupe Klépierre et du Directoire sa connaissance du secteur, son expérience et sa vision.

Le Président du Conseil de surveillance préside les réunions du Conseil de surveillance et les assemblées générales. En cas d'absence de celui-ci, conformément aux statuts de la Société, la Vice-Présidente du Conseil de surveillance préside les réunions du Conseil de surveillance et les assemblées générales.

Dialogue avec les actionnaires

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, la Société veille à assurer un dialogue régulier et proactif avec ses actionnaires et plus généralement avec l'ensemble du marché, des analystes et de ses parties prenantes financières afin que ces derniers reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur sa stratégie, son modèle de développement, sa prise en compte des enjeux extra-financiers ainsi que sur ses perspectives à long terme.

Ce dialogue s'articule autour des axes suivants :

- la Direction de la communication financière et des relations investisseurs, accompagnée des membres du Directoire, rencontre les investisseurs lors de réunions de présentation des résultats au cours de l'année (*roadshows*, conférences, etc.). Ces réunions ont pour objectif d'échanger sur la stratégie, l'information financière ou la performance du groupe Klépierre ;
- la Direction RSE rencontre les agences de notation extra-financière et les investisseurs afin de promouvoir la stratégie RSE du groupe Klépierre, sa mise en œuvre et les performances extra-financières. Accompagnée de la Direction de la communication financière et des relations investisseurs, elle expose également ces enjeux aux investisseurs lors de rencontres dédiées ;
- le Secrétaire général, accompagné de la Direction juridique du groupe Klépierre, rencontre annuellement les principaux actionnaires de la Société et les principales agences de conseil en vote afin de préparer les Assemblées Générales annuelles et d'éclairer les délibérations du Directoire ou du Conseil de surveillance en la matière.

Les Directions susvisées rendent compte régulièrement au Président du Directoire de l'accomplissement de ces missions qui ont été fixées par le Directoire.

(1) Les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil de surveillance sont disponibles sur le site internet de Klépierre www.klepierre.com.

Évaluation du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés

Le Conseil de surveillance procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement, complétée tous les trois ans par une évaluation externe conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Cette évaluation porte sur la préparation des travaux, la qualité des débats et la contribution de chaque membre. Ses conclusions sont présentées dans le document d'enregistrement universel afin d'assurer une information transparente des actionnaires.



Les modalités de chaque type d'évaluation (interne ou externe) sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	 Évaluation interne	 Évaluation externe
Lancement du processus d'évaluation	Préparation de l'évaluation dématérialisée par la Direction juridique du Groupe, en lien avec le Secrétaire du Conseil de surveillance (Secrétaire général du Groupe).	Sélection d'un consultant externe indépendant par le Comité des nominations et des rémunérations et définition du processus d'évaluation par la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, en lien avec le Secrétaire général du Groupe.
Questionnaire écrit	Envoi aux membres du Conseil de surveillance.	Envoi par le consultant externe aux membres d'un questionnaire écrit.
Entretiens individuels	Non applicable : l'évaluation interne repose exclusivement sur un questionnaire dématérialisé.	Conduite d'entretiens individuels entre le consultant externe et les membres du Conseil de surveillance, à l'occasion desquels sont discutées les réponses au questionnaire écrit et la contribution individuelle de chaque membre.
Compilation	Compilation des résultats réalisée par le Secrétaire du Conseil de surveillance et revue par la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations.	Compilation des résultats réalisée par le consultant externe et revue par la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et le Secrétaire du Conseil de surveillance.
Restitution	Restitution des résultats de l'évaluation au Comité des nominations et des rémunérations puis au Conseil de surveillance. Débat sur les résultats.	Restitution des résultats de l'évaluation par le consultant externe au Comité des nominations et des rémunérations puis au Conseil de surveillance. Débat sur les résultats. Restitution individuelle réalisée le cas échéant, sur une base volontaire.
Plan d'action	Définition par le Conseil de surveillance d'une feuille de route au regard des axes d'amélioration identifiés et suivi de sa mise en œuvre.	

Contexte et cadre de l'évaluation externe

Conformément au cycle triennal établi par le Code AFEP-MEDEF, une nouvelle évaluation externe du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés a été menée en 2025. Le Comité des nominations et des rémunérations a recommandé le recours au même cabinet indépendant qu'en 2022 afin d'assurer une comparaison directe et fiable des résultats avec ceux de la précédente édition.

Le cabinet Korn Ferry a ainsi été mandaté pour évaluer :

- la qualité des processus du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés ;
- l'adéquation de la composition et des compétences des membres du Conseil de surveillance ;

- la dynamique collective, la qualité du dialogue et la capacité d'analyse ;
- la contribution individuelle de chaque membre ;
- la relation du Conseil avec l'équipe dirigeante ;
- la valeur ajoutée stratégique du Conseil de surveillance.

Les conclusions ont été présentées au Comité des nominations et des rémunérations, puis au Conseil de surveillance en décembre 2025.

Méthodologie

La méthodologie retenue en 2025 est identique à celle de 2022 afin d'assurer une comparaison directe.

Elle comprend :

- un questionnaire en ligne adressé à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance ;
- des entretiens individuels d'une heure avec les membres du Conseil de surveillance ;
- une analyse structurée autour de six dimensions constantes.

Les données collectées ont été comparées avec celles de 2022 pour identifier les évolutions, progrès et axes d'amélioration.

Synthèse générale des résultats

L'évaluation 2025 confirme un niveau d'efficacité élevé du Conseil de surveillance. L'ensemble des éléments évalués a progressé par rapport à 2022, avec des appréciations très favorables et des notes systématiquement supérieures ou égales à 4,4/5.

Les améliorations déjà engagées, notamment en matière de qualité de la documentation, de structuration des débats et de coordination entre les Comités et le Conseil de surveillance, ont été consolidées. Les membres ont également souligné une plus grande aisance dans leurs interventions, ainsi qu'une participation plus active et mieux informée grâce à la qualité encore accrue des documents préparatoires.

Conclusion du Conseil de surveillance

Après présentation du rapport de Korn Ferry et discussion en séance, le Conseil de surveillance a jugé que son fonctionnement et celui de ses Comités spécialisés étaient satisfaisants au cours de l'exercice 2025, marqués par :

- un haut niveau de qualité des débats ;
- un climat de confiance permettant une expression libre des points de vue ;
- des processus jugés efficaces et professionnels ; et
- un apport stratégique significatif.

Plan d'action pour 2026

Sur la base des recommandations de Korn Ferry, le Conseil de surveillance a validé les axes prioritaires suivants :

- continuer à inscrire des analyses approfondies à l'ordre du jour de certaines réunions du Conseil de surveillance et à organiser des réunions hors site et informelles au moins une fois par an ;
- veiller que tous les documents essentiels concernant l'actualité de l'entreprise soient mis à la disposition des membres du Conseil de surveillance en temps utile ; et
- renforcer et élargir l'expertise au sein du Conseil de surveillance, notamment en élargissant les possibilités de formation des membres sur les nouveaux sujets susceptibles d'avoir une incidence sur l'entreprise ou son marché à l'avenir.

Le suivi de ces actions sera assuré par le Conseil de surveillance et ses Comités spécialisés.

Formation des membres du Conseil de surveillance

La Société se conforme volontairement au Code AFEP-MEDEF qui comprend notamment des recommandations concernant la formation des membres du Conseil de surveillance. En outre, le Conseil de surveillance a arrêté, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, une procédure ayant pour objet de définir les principes applicables à :

- l'intégration des nouveaux membres du Conseil de surveillance ;
- la documentation et l'outil digital mis à la disposition des membres du Conseil de surveillance ; et
- leur formation continue.

Elle fait l'objet d'une revue et d'une actualisation régulière.

Intégration des nouveaux membres du Conseil de surveillance

Chaque nouveau membre du Conseil de surveillance participe à un programme d'intégration (étant précisé que ce programme est ouvert à l'ensemble des autres membres du Conseil, si ces derniers souhaitent y prendre part) établi selon ses compétences individuelles, son expérience et son expertise.

Ce programme répond aux objectifs suivants :

- faciliter la prise de connaissance du groupe Klépierre, son organisation, ses chiffres financiers clés, ses enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, ainsi que ses principaux risques et son environnement concurrentiel ;
- connaître les métiers spécifiques du groupe Klépierre (gestion de centres commerciaux, commercialisation, marketing, etc.) ; et
- faciliter l'accès aux informations permettant le bon exercice du mandat.

Dans ce cadre, les nouveaux membres du Conseil de surveillance peuvent être amenés à (i) rencontrer l'équipe de Direction du groupe Klépierre et/ou différents responsables opérationnels et (ii) effectuer des visites des actifs du groupe Klépierre.

Les membres du Comité d'audit bénéficient, en outre, lors de leur première nomination, d'une information spécifique sur les particularités comptables, financières, extra-financières et/ou opérationnelles de la Société.

Par ailleurs, chaque nouveau membre du Conseil de surveillance reçoit un dossier d'informations afin qu'il puisse en prendre connaissance : les statuts de la Société, les règlements intérieurs du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés, le calendrier prévisionnel et indicatif des organes de gouvernance au titre de l'année en cours (réunions du Conseil de surveillance, réunions des Comités spécialisés et date de l'Assemblée Générale de la Société), le calendrier des fenêtres négatives au titre de l'année en cours en application du règlement n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et la position-recommandation n° 2016-08 de l'Autorité des marchés financiers.

Ce dispositif a notamment été mis en œuvre à l'occasion de l'entrée de Nadine Glicenstein au Conseil de surveillance en février 2025.

Formation continue

Au cours de son mandat, chaque membre du Conseil de surveillance peut demander, au titre de la formation continue et s'il le juge nécessaire, à bénéficier du programme établi par la Société.

Ce programme, constitué de modules dispensés par des institutions renommées de formation, répond aux objectifs suivants :

- la mise à jour des connaissances réglementaires et législatives qui encadrent la gouvernance d'entreprise, la conformité et les responsabilités des membres du Conseil de surveillance ;
- le renforcement des compétences en gouvernance (meilleures pratiques en matière de gouvernance et amélioration de la prise de décision stratégique et de la gestion des risques) ; et
- l'adaptation aux nouveaux enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et technologiques (RSE, intelligence artificielle, risques cyber, etc.).

La formation continue des membres du Conseil de surveillance met l'accent sur la responsabilité sociale et environnementale, notamment les questions climatiques. Elle vise à sensibiliser les membres aux défis RSE actuels et futurs, afin qu'ils intègrent ces enjeux dans leurs décisions stratégiques pour orienter la Société vers des pratiques durables et responsables.

Enfin, l'ensemble des publications, rapports et actualités de l'AMF, de l'AFEP et du MEDEF, du HCGE, ainsi que les politiques de vote des principales agences de conseil en vote et investisseurs, les études comparatives et les diverses études d'experts et de spécialistes sont disponibles de manière continue dans un espace dédié en ligne.

En 2025, un membre du Conseil a bénéficié d'un programme de formation généraliste à la gouvernance d'entreprise.

Obligation de détention d'actions des membres du Conseil de surveillance

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et dans le souci de promouvoir un alignement d'intérêts entre les actionnaires et les membres du Conseil de surveillance :

- l'article 12 des statuts de la Société prévoit que chaque membre du Conseil de surveillance est tenu d'être propriétaire de 60 actions au moins pendant la durée de son mandat. Si, au jour de sa nomination, un membre du Conseil de surveillance n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis ou si, en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de six mois ; et
- l'article 7.1 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, prévoit, à titre de principe interne, que chaque membre indépendant du Conseil de surveillance doit détenir, dans l'année suivant sa nomination, un nombre d'actions équivalent à 25 000 euros en valeur d'acquisition.

Prise en compte de la RSE par le Conseil de surveillance et ses Comités spécialisés

Le Conseil de surveillance est doté d'un Comité du développement durable qui a notamment pour missions :

- d'examiner la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) du groupe Klépierre et de suivre sa mise en œuvre ;
- de revoir les risques en matière environnementale et sociétale, le cas échéant, en lien avec le Comité d'audit ;
- d'examiner l'établissement de l'information extra-financière et, de manière générale, de toute information requise par la législation en vigueur en matière de RSE ;
- d'examiner la synthèse des notations extra-financières réalisées sur le groupe Klépierre ; et
- plus généralement, de formuler des recommandations, avis, propositions sur toute question que lui soumettrait le Président du Conseil de surveillance en matière de développement durable.

Les principes directeurs en matière d'articulation des rôles entre le Comité du développement durable et les autres Comités spécialisés sont précisés en section 6.1.2.2.6 « Fonctionnement des Comités spécialisés au cours de l'exercice 2025 ».

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 membres du Directoire ne sont pas membres du Conseil de surveillance, mais sont régulièrement invités à participer aux réunions du Conseil de surveillance afin d'évoquer les sujets opérationnels et relatifs à l'activité du groupe Klépierre. Par ailleurs, le Conseil de surveillance se réunit également hors la présence des membres du Directoire, en particulier lorsqu'il doit délibérer sur leur qualité de mandataire social exécutif, 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.

6.1.2.2.4 Plan de succession du Conseil de surveillance et sélection de nouveaux membres du Conseil de surveillance

Le Comité des nominations et des rémunérations établit, en application du Code AFEP-MEDEF, un plan de succession du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés, lequel doit, en application de la recommandation n° 2012-02 de l'Autorité des marchés financiers, exposer le processus décisionnel associé à son élaboration, y compris par exemple le rôle du comité compétent, l'horizon de temps, sa fréquence de revue ou encore les modalités d'implication éventuelle du dirigeant concerné.

Présenté au Conseil de surveillance en février 2023, il a été revu par le Conseil lors de sa réunion du 18 février 2026 à l'occasion de son examen portant sur la composition et le fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

Il devra être mis en œuvre afin d'anticiper l'arrivée du terme d'un mandat exercé par un membre du Conseil de surveillance, son remplacement ou son renouvellement. Il s'applique également en cas de vacance (décès, démission, etc.) ou de tout autre cas nécessitant de remplacer en urgence un membre du Conseil de surveillance.

Il repose sur des principes généraux et des critères spécifiques cumulatifs à prendre en compte et à apprécier individuellement mais également à titre global, tels que par exemple :

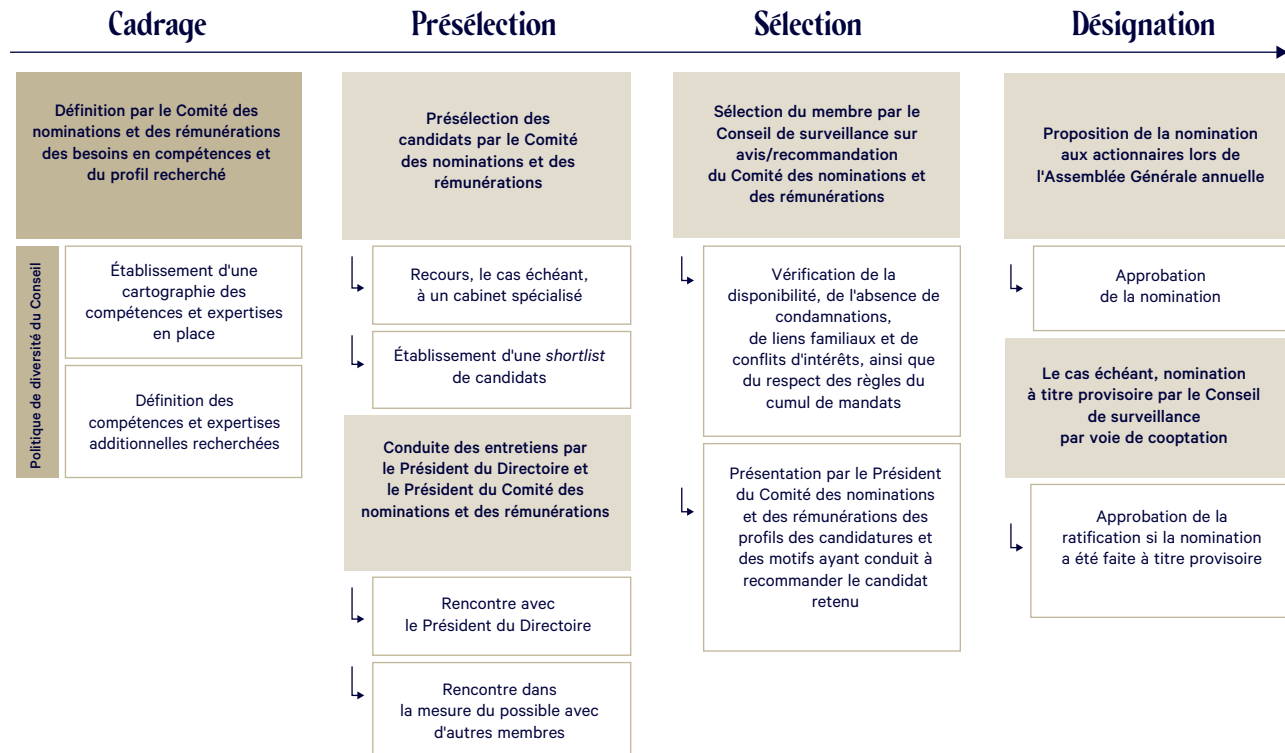
- tout changement au sein du Conseil de surveillance ne doit en aucun cas intervenir en violation des dispositions du Code de commerce,

des statuts de la Société, du règlement intérieur du Conseil de surveillance ou du Code AFEP-MEDEF (équilibre hommes-femmes au sein du Conseil de surveillance, limites d'âge, indépendance, etc.) ;

- la diversité dans la composition du Conseil de surveillance est un élément essentiel de son efficacité car elle est de nature à favoriser l'expression de points de vue indépendants qui contribuent à une surveillance efficace de la gestion du groupe Klépierre et à la bonne gouvernance de la Société ;
- la moyenne d'âge, le nombre de mandats exercés, la disponibilité, les qualités personnelles, les expériences professionnelles, ainsi que les domaines d'expertise variés et complémentaires (voir matrice des compétences décrite à la section 6.1.2.2.1 « Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés »).

Il contient également une identification claire et précise des mandats dont l'échéance est prévue à court ou moyen terme ainsi que le plan d'action associé dans le respect des dispositions du plan de succession.

Procédure d'identification des membres à remplacer et des nouvelles candidatures telle que prévue dans le plan de succession



À chaque début d'année, le Conseil de surveillance examine sa composition, notamment afin d'identifier les prochains mandats arrivant à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera l'année suivante sur les comptes de l'année en cours. Il examine également la composition des Comités spécialisés.

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, et après prise en compte des éventuelles candidatures reçues par tout moyen, et analyse des critères et principes applicables au titre du plan de succession, le Conseil de surveillance se prononce en faveur :

- du renouvellement d'un membre existant ; et/ou
- de la nomination d'un nouveau membre en remplacement du membre sortant ; et/ou
- du changement dans la composition des Comités spécialisés.

Le Comité des nominations et des rémunérations prépare et actualise une liste de candidats potentiels au moins six mois avant l'échéance d'un mandat de membre du Conseil de surveillance.

Il appartient à chaque membre actuel du Conseil de surveillance d'informer à tout moment la Société ou le Comité des nominations et des rémunérations de toutes expertises nouvelles ou différenciantes dont il pourrait disposer afin que le Comité des nominations et des rémunérations les prenne en compte dans le cadre de ses travaux.

Le Comité des nominations et des rémunérations peut faire appel à un ou plusieurs cabinets de recrutement externes (lesquels concluent au préalable un accord de confidentialité avec la Société) afin de l'assister dans la recherche d'identification de profils de candidats pouvant répondre aux critères prévus dans le plan de succession.

Le Comité des nominations et des rémunérations examine l'ensemble des candidatures reçues via le cabinet de recrutement externe mais également toute candidature spontanée qui aurait été reçue et procéder aux entretiens qui s'avèrent nécessaires avec le ou les candidats identifiés. Ce processus est mené de manière strictement confidentielle, ce à quoi le ou les candidats approchés s'engagent directement envers la Société.

Le Comité des nominations et des rémunérations, après examen et prise en compte des principes généraux et critères spécifiques prévus dans le plan de succession, formule des recommandations au Conseil de surveillance sur les candidatures reçues.

Il appartient ensuite au Conseil de surveillance de délibérer sur les candidatures reçues et de se prononcer.

Toute désignation d'un nouveau membre du Conseil de surveillance fait l'objet d'une résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de la Société.

Lorsque la candidature concerne le Président ou le Vice-Président du Conseil de surveillance, il appartient au Conseil de surveillance de désigner, parmi ses membres, le Président ou le Vice-Président (sous réserve de sa désignation en tant que membre par l'Assemblée Générale ordinaire de la Société).

Il appartient également au Conseil de surveillance, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, de délibérer sur la composition des Comités spécialisés dont les membres doivent être choisis parmi les membres du Conseil de surveillance.

Cas particulier de la vacance

En cas de vacance (démission, décès, incapacité, etc.) d'un ou de plusieurs sièges au sein du Conseil de surveillance dont le nombre total de membres reste supérieur au minimum légal, le Conseil de surveillance de la Société peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des cooptations. Les nominations ainsi faites par le Conseil de surveillance sont soumises à la ratification de la prochaine Assemblée Générale ordinaire. Si ces nominations provisoires ne sont pas ratifiées par l'assemblée, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil de surveillance n'en demeurent pas moins valables.

Lorsque le nombre de membres du Conseil de surveillance est devenu inférieur au minimum légal, le Directoire doit convoquer immédiatement l'Assemblée Générale ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil de surveillance. Le membre du Conseil de surveillance nommé en remplacement d'un autre dont le mandat n'est pas expiré ne demeure en fonction que pendant le temps restant à courir sur le mandat de son prédécesseur.

Dans tous les cas, lesdites nominations provisoires devront être effectuées en application des principes et critères prévus dans le plan de succession.

Dérogation spécifique aux principes et critères de succession

En cas de difficultés à identifier des candidats potentiels, le Conseil de surveillance, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, pourra décider d'écarter l'application d'un principe ou d'un critère (sauf s'il résulte d'une disposition légale ou réglementaire impérative).

6.1.2.2.5 Travaux du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés au cours de l'exercice 2025

Le Conseil de surveillance a institué quatre Comités spécialisés (Comité des investissements, Comité d'audit, Comité des nominations et des rémunérations et Comité du développement durable) dont les comptes rendus sont présentés au Conseil de surveillance par les Présidents de ces comités pendant ses réunions.

Comité des investissements



Comité d'audit



Conseil de surveillance



Comité des nominations et des rémunérations



Comité du développement durable



Synthèse des travaux effectués

Lors des réunions du Conseil de surveillance, les Présidents des Comités ont rendu compte de leurs missions et présenté les recommandations, avis selon le cas, des comités sur les sujets relevant de leur compétence (section 6.1.2.2.6 « Fonctionnement des Comités spécialisés au cours de l'exercice 2025 »).

Conseil de surveillance

Politique financière, reporting budgétaire et comptable, dividende	• Revue des travaux du Comité d'audit • Examen des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2024 et documents y afférents • Examen des comptes consolidés au 30 juin 2025 et documents y afférents • Revue des rapports d'activité trimestriels du Directoire • Points sur l'exécution du budget de 2025 • Approbation du budget de 2026 • Examen de la situation financière du groupe Klépierre (actif net réévalué, endettement) • Proposition d'affectation du résultat à l'Assemblée Générale 2025 • Examen des documents de gestion prévisionnelle • Revue de tous les rapports du Directoire prévus par la loi
Stratégie	• Revue des impacts stratégiques et financiers liés à l'inflation
Investissements/désinvestissements et autorisations données au Directoire	• Revue des travaux du Comité des investissements • Autorisation d'extension (Le Gru et Romagna) et d'acquisitions d'actifs (Casamassima) • 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	• Revue des travaux du Comité des nominations et des rémunérations • Revue de la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés • Propositions de renouvellement de mandats de membre du Conseil de surveillance • Proposition de cooptation d'un nouveau membre du Conseil de surveillance • Point annuel sur le fonctionnement du Conseil et des Comités spécialisés et préparation de l'évaluation formalisée • Arrêté du rapport sur le gouvernement d'entreprise • Préparation de l'Assemblée Générale annuelle appelée à se prononcer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 • Approbation du nouveau règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations
Politique de rémunération et suivi des talents	• Examen de la situation et de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux • Définition de la politique de rémunération • Plan d'actions de performance de 2025
RSE	• Reporting extra-financier et CSRD • Déploiement du plan Act4Good® • Stratégie et engagement climatique • Suivi de la performance et relations ESG

Comité des investissements	
Investissements/désinvestissements	Examen des acquisitions de divers actifs et d'extension d'actifs ; recommandations à ce titre
Revue générale et suivi	- Suivi des opérations approuvées par le Conseil de surveillance - Revue des principales opérations sur le marché de l'investissement dans les actifs de commerce en Europe
Comité d'audit	
Préparation des comptes et de l'état de durabilité	- Mises à jour régulières des évolutions comptables, fiscales et réglementaires - Examen des comptes sociaux (annuels) et consolidés (annuels et semestriels) - Compte rendu de la campagne d'évaluation des actifs immobiliers - Suivi du traitement comptable des faits marquants de la période - Suivi des indicateurs clés - Revue de la politique de distribution envisagée - Examen des conclusions de l'audit légal des comptes et de l'état de durabilité des Commissaires aux comptes et de la déclaration d'indépendance de ces derniers
Audit, contrôle interne et gestion des risques	- Examen des principaux résultats des audits de 2025 et du plan d'audit pour 2026 - Revue des risques en matière de cybersécurité - Revue de la cartographie des risques du groupe Klépierre
Points spécifiques	- Examen annuel des conventions libres - Examen de l'état de durabilité de 2024 (directive CSRD) - Revue et approbation des services autres que la certification des comptes pour 2025 - Revue du processus de sélection des évaluateurs pour les exercices 2026 à 2028
Comité des nominations et des rémunérations	
Gouvernance	- Examen de la composition du Conseil et des Comités spécialisés - Revue de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance et étude des éventuelles relations d'affaires - Mise à jour du plan de succession des membres du Directoire de la Société et des principaux cadres dirigeants - Évaluation triennale du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés - Succession du Conseil de surveillance : recherche d'un membre indépendant du Conseil de surveillance - Examen du projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise - Point annuel sur la politique d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les hommes et les femmes
Rémunération	- Revue de la situation des mandataires sociaux et détermination de leur rémunération - Définition de la politique de rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire - Examen des plans d'attribution d'actions gratuites de 2025 - Examen des taux d'acquisition définitifs des actions de performance (pour les plans d'actions de performance arrivés à échéance)
Comité du développement durable	
Reporting extra-financier et CSRD	- Présentation du <i>reporting</i> en matière de développement durable pour 2024 (y compris <i>reporting</i> Taxonomie, financement vert et alignement CRREM) - Revue de l'état de durabilité de 2024 (directive CSRD) conjointement avec le Comité d'audit - Point sur l'évolution du règlement sur le <i>reporting</i> extra-financier pour les sociétés européennes - Présentation des performances trimestrielles en matière de durabilité - Présentation de la matrice de double matérialité du Groupe
Déploiement du plan Act4Good®	- Point sur la stratégie Act4Good® - État d'avancement des objectifs d'Act4Good®
Stratégie et engagement climatique	- Suivi des engagements et de la performance en matière de stratégie climatique - Présentation d'une feuille de route détaillée vers le net-zéro
Suivi de la performance et relations ESG	- Présentation des résultats GRESB 2025 - Information au sujet de l'émission d'une première obligation verte

6.1.2.2.6 Fonctionnement des Comités spécialisés au cours de l'exercice 2025

Chaque comité émet des propositions, recommandations et avis, dans son domaine de compétences. Les missions et le fonctionnement de chacun de ces comités sont décrits dans leurs règlements intérieurs respectifs publiés sur le site www.klepierre.com.

COMITÉ DES INVESTISSEMENTS

Composition et travaux du Comité

 **5**
membres

 **20%**
femmes

 **3**
réunions

 **100%**
d'assiduité

Composition

- minimum trois membres (dont le Président) désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance ;
- composé au 31 décembre 2025 des cinq membres tels que présentés dans le tableau synthétique figurant à la section 6.1.2.2.1 « Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés », dont un membre indépendant.

Missions

Le Conseil de surveillance donne au Comité des investissements la mission de formuler des recommandations, avis, propositions auprès du Conseil de surveillance en matière d'investissement et d'arbitrage, et plus généralement, sur toute question que lui soumettrait le Président du Conseil de surveillance sur les investissements et arbitrages, dans la mesure où les opérations ci-dessous dépassent chacune 25 000 000 euros ou sa contrepartie en toutes monnaies, en part du groupe Klépierre hors droits, hors taxes.

En matière d'arbitrage, à l'exception des opérations effectuées au sein du groupe Klépierre, il examine les projets :

- de cession d'immeubles par nature ou de participations, étant précisé que la valeur retenue pour les opérations de cession est celle de la dernière expertise connue ; et
- de constitution de sûretés sur les biens sociaux, exclusion faite des hypothèques.

En matière d'investissement, il examine les projets :

- d'acquisition d'immeubles par nature ou de participations dans toutes sociétés créées ou à créer, sauf toutes sociétés du groupe Klépierre auxquelles seraient apportés ou cédés des immeubles appartenant au groupe Klépierre ; et
- de développement de nouvelles surfaces immobilières.

Il examine enfin les projets d'opérations d'apports en nature de titres de participation ou d'immeubles par nature, ainsi que les opérations de fusion-absorption, que la Société soit l'absorbante ou l'absorbée.

Le Comité examine les caractéristiques immobilières, commerciales, juridiques et financières des opérations. En particulier, il revoit la pertinence, la cohérence avec la stratégie du groupe Klépierre et la rentabilité des opérations envisagées, tout en vérifiant et mesurant les risques qui y sont associés.

Le compte rendu des travaux et des recommandations du Comité des investissements est communiqué aux membres du Conseil de surveillance. Une présentation orale du compte rendu est faite lors de la réunion du Conseil de surveillance suivant la tenue du comité.

COMITÉ D'AUDIT

Composition et travaux du Comité

 **4**
membres

 **50%**
femmes

 **3**
réunions

 **100%**
d'assiduité

Composition

- minimum trois membres/maximum cinq membres (dont le Président) désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance ;
- composé au 31 décembre 2025 de quatre membres tels que présentés dans le tableau synthétique figurant à la section 6.1.2.2.1 « Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés », dont 75 % de membres indépendants (en ce compris le Président).

Missions

Le Comité d'audit reçoit pour mission du Conseil de surveillance :

- d'examiner et d'évaluer les documents financiers diffusés par la Société et de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;

- de suivre l'efficacité (i) du contrôle externe de la Société et (ii) des systèmes de contrôle interne de la Société et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne du groupe Klépierre en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- de rendre compte au Conseil de surveillance (i) de l'exercice de ses missions, (ii) des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et de son rôle dans ce processus ; et
- plus généralement, de formuler des recommandations, avis, propositions sur toutes questions que lui soumettrait le Président du Conseil de surveillance sur les documents financiers de la Société et son contrôle interne et externe.

Le compte rendu des travaux et des recommandations du Comité d'audit est communiqué aux membres du Conseil de surveillance. Une présentation orale du compte rendu est faite lors de la réunion du Conseil de surveillance suivant la tenue du comité.

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Composition et travaux du Comité



Composition

- minimum trois membres/maximum cinq membres (dont le Président) désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance ;
- composé au 31 décembre 2025 de trois membres tels que présentés dans le tableau synthétique figurant à la section 6.1.2.2.1 « Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés », dont deux membres indépendants (en ce compris le Président).

Missions

Le Conseil de surveillance donne au Comité des nominations et des rémunérations la mission de formuler des recommandations, avis, propositions auprès du Conseil de surveillance dans les domaines listés ci-après, et plus généralement, sur toute question que lui soumettrait le Président du Conseil de surveillance sur la gouvernance de la Société :

- composition du Directoire, du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés ;

- rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président et autres membres du Directoire) ;
- rémunération des membres du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés ;
- rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux ;
- politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions et sur le(s) plan(s) d'options ou d'attributions gratuites d'actions ;
- attribution en matière de gouvernance (fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés, politique de mixité, politique applicable en matière d'obligation de détention d'actions, rapport sur le gouvernement d'entreprise...).

Le compte rendu des travaux et des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations est communiqué aux membres du Conseil de surveillance. Une présentation orale du compte rendu est faite lors de la réunion du Conseil de surveillance suivant la tenue du comité.

COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Composition et travaux du Comité



Composition

- minimum deux membres (dont le Président) désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance. Conformément aux recommandations de l'AMF prévues dans son rapport 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, le Conseil de surveillance s'interroge sur la proportion de membres du Conseil de surveillance indépendants au sein du Comité du développement durable ;
- composé au 31 décembre 2025 de cinq membres tels que présentés dans le tableau synthétique figurant à la section 6.1.2.2.1 « Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés », dont 80 % de membres indépendants.

Missions

Le Conseil de surveillance donne au Comité du développement durable les missions suivantes :

- d'examiner la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) du groupe Klépierre et suivre sa mise en œuvre ;

- de revoir les risques en matière environnementale et sociétale, le cas échéant, en lien avec le Comité d'audit ;
- d'examiner l'établissement de l'information extra-financière et, de manière générale, de toute information requise par la législation en vigueur en matière de RSE ;
- d'examiner la synthèse des notations extra-financières réalisées sur le groupe Klépierre ; et
- plus généralement, de formuler des recommandations, avis, propositions sur toute question que lui soumettrait le Président du Conseil de surveillance en matière de développement durable.

Le compte rendu des travaux et des recommandations du Comité du développement durable est communiqué aux membres du Conseil de surveillance. Une présentation orale du compte rendu est faite lors de la réunion du Conseil de surveillance suivant la tenue du comité.

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA RÉPARTITION DES TRAVAUX RSE ENTRE LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

La RSE est au cœur de la stratégie de la Société, et sa mise en œuvre est supervisée par les quatre Comités spécialisés du Conseil de surveillance.

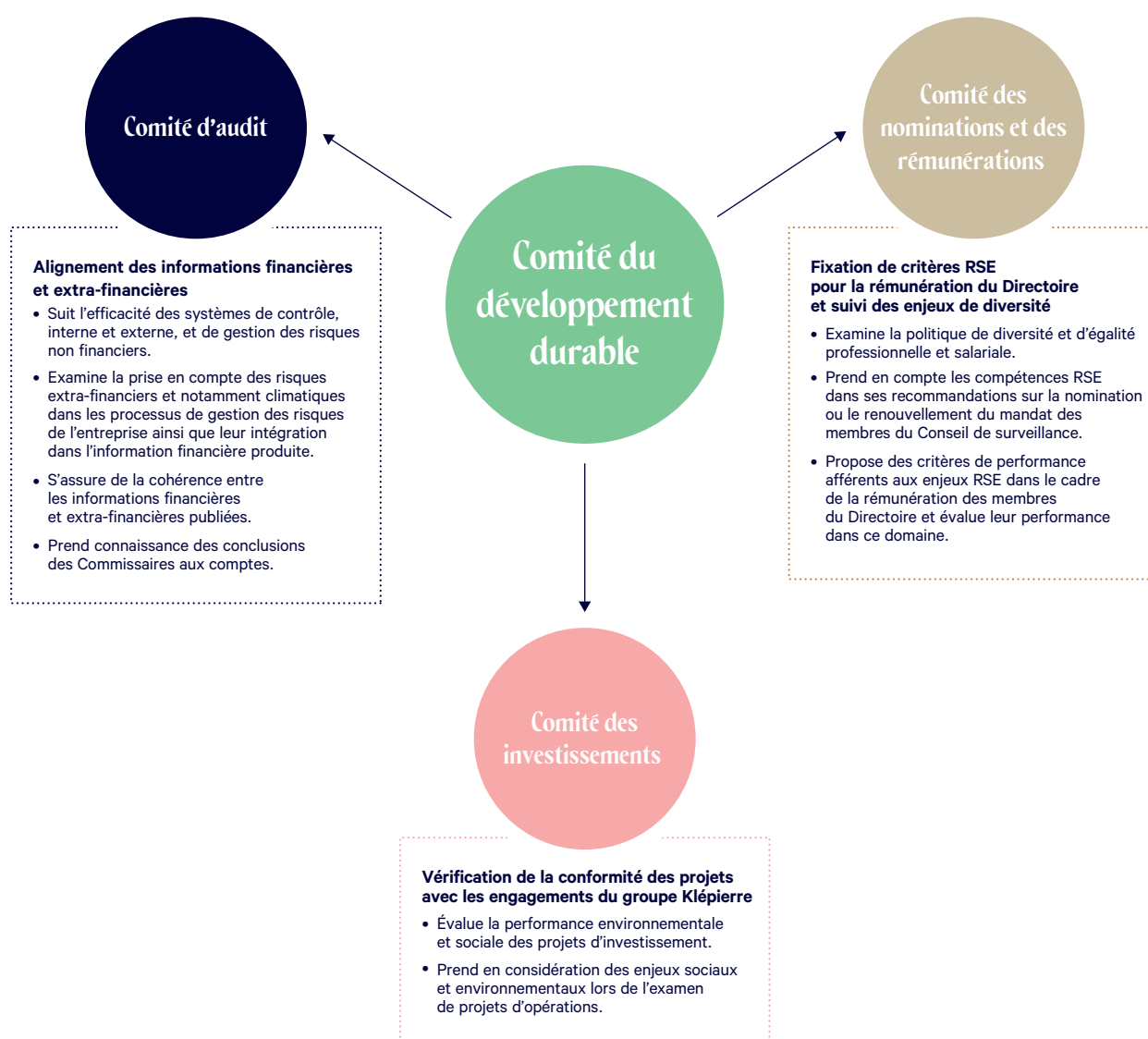
Depuis 2008, le Comité du développement durable définit les actions RSE et assure leur alignement avec les objectifs de durabilité de la Société. Il évalue la performance RSE et formule des recommandations, en lien avec les autres Comités spécialisés, sous forme de comptes rendus présentés au Conseil de surveillance.

Le Comité d'audit supervise les risques RSE, notamment environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG »), et assure la transparence du reporting non financier.

Le Comité des investissements évalue les opportunités d'investissement sous l'angle RSE, garantissant la conformité avec les objectifs de durabilité de la Société.

Enfin, le Comité des nominations et des rémunérations intègre des critères RSE dans la rémunération des mandataires sociaux et dans les processus de sélection et de succession, en coordination avec le Comité du développement durable.

La collaboration entre ces comités, facilitée par des membres communs, assure une approche cohérente et intégrée de la RSE dans toutes les décisions stratégiques de la Société.



6.1.2.3 Informations complémentaires

6.1.2.3.1 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

La description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière est présentée au chapitre 3 à la section 3.2.1 « Dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne ».

6.1.2.3.2 Conventions réglementées

Examen annuel des conventions réglementées

Le 18 février 2026, le Conseil de surveillance a procédé à l'examen des conventions réglementées conclues et autorisées par le Conseil de surveillance (i) au cours de l'exercice 2025 et (ii) au cours des exercices précédents et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2025.

Conventions réglementées autorisées en 2025

Aucune convention réglementée n'a été autorisée par le Conseil de surveillance et conclue au cours de l'exercice 2025.

Conventions réglementées antérieurement autorisées et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2025

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 Depositary APG Real Estate Pool (venue aux droits d'APG Real Estate Pool NV, 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 2025 : 73 172 736,27 euros Durée : illimitée Taux d'intérêt : 6,50 % jusqu'au 5 octobre 2013 ; 4,70 % du 6 octobre 2013 au 5 octobre 2018 ; 3,30 % du 6 octobre 2018 au 5 octobre 2023 ; 8,30 % puis le 6 octobre 2023 Intérêts 2025 : 6 361 017,64 euros

Charte interne relative à la qualification d'une convention (la « Charte »)

La Société 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.

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 du Code de commerce 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, il a été établi la Procédure, applicable aux conventions « libres » conclues par la Société.

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 la Société de ratifier ladite convention.

(1) Dans l'hypothèse où le Directoire ne pourrait pas procéder à l'évaluation d'une convention, celle-ci sera effectuée par le Secrétaire général du Groupe ou la Directrice juridique du Groupe.

6.1.2.3.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

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

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

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 56,10 % par la société KLÉPIERRE

Nature et objet

Votre conseil de surveillance, du 3 octobre 2008, a autorisé l'octroi d'un prêt intragroupe à la société Nordica Holdco AB rémunéré au taux fixe de 6,50 % l'an et à durée indéterminée. Ce taux a été ramené à 4,70 % à partir du 6 octobre 2013 puis ramené à 3,30 % à compter du 6 octobre 2018 puis ramené à 8,30 % à compter du 6 octobre 2023 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 2025, le solde du prêt s'élève à 73 172 736,27 € et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élèvent à 6 361 017,64 €.

Paris-La Défense, le 26 février 2026

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG Audit

Gilles COHEN

Deloitte & Associés

Jean-Vincent COUSTEL

6.2 Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire

6.2.1 Principes et processus de décision relatifs à la politique de rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire

La présente section sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale 2026, 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 selon le processus rappelé en section 6.2.1.2 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.

	ATTIRER	ADAPTER	RÉCOMPENSER ET FIDÉLISER	PRENDRE EN COMPTE LA POLITIQUE SALARIALE DU GROUPE KLÉPIERRE	INTÉGRER DES CRITÈRES RSE
OBJECTIFS	Le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux permet d'attirer et de retenir les meilleures compétences.	La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est équilibrée et prend en compte le périmètre des responsabilités.	La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est fondée sur leurs performances.	La rémunération des dirigeants mandataires sociaux prend en compte les conditions de rémunération des salariés de Klépierre.	La rémunération des dirigeants mandataires sociaux prend en compte les objectifs de Klépierre en matière sociale, sociétale et environnementale.
EXPLICATIONS	Le bon niveau de rémunération, qu'elle soit fixe ou variable, est essentiel 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 <i>benchmark</i> 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 ou de sociétés opérant dans le même secteur d'activité que Klépierre et ayant une exposition internationale comparable.	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 de surveillance ou des Comités spécialisés 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). Enfin, conformément au § 26.1.2 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 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. Ces critères sont régulièrement mis à jour par le Comité des nominations et des rémunérations ainsi que par le Conseil de surveillance.	Le Comité des nominations et des rémunérations obtient régulièrement des éléments d'informations utiles sur la politique salariale du groupe Klépierre. 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 Klépierre, à savoir qu'elle soit composée de composantes fixe et variable (court terme et long terme). De surcroît, les critères de rémunération variable de long terme des membres du Directoire sont les mêmes que ceux applicables aux principaux cadres du groupe Klépierre qui bénéficient des mêmes plans d'attribution d'actions de performance.	En moyenne, 24 % de la rémunération variable (court et long termes) des dirigeants mandataires sociaux dépend de critères extra-financiers en matière sociale, sociétale et environnementale qui sont fixés en cohérence avec les objectifs du groupe Klépierre 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 la Société. 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 18 alinéa 1^{er} des statuts de la Société, 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 de ses Comités spécialisés.

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 de surveillance et des différents comités et de leur présence effective. Chaque membre du Conseil de surveillance (en ce compris le Président du Conseil de surveillance) perçoit une part fixe et une part variable en fonction de son taux d'assiduité aux réunions du Conseil de surveillance. Au titre de leurs fonctions au sein de Comités spécialisés, les membres ne perçoivent qu'une part variable en fonction de leur taux d'assiduité aux réunions desdits comités. La part variable est prépondérante, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les taux d'assiduité des membres du Conseil de surveillance et des Comités spécialisés sont présentés en section 6.1.2.2.5 « Travaux du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés au cours de l'exercice 2025 ».

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 évolutions en matière de règles de gouvernement d'entreprise. Le comité émet ensuite ses recommandations au Conseil de surveillance concernant les éléments suivants de la politique de rémunération : - la structure générale de la rémunération des mandataires sociaux : le comité apprécie chaque année sa pertinence (en tenant compte de tous les éléments de rémunération, y compris toute indemnité de départ) ; - la rémunération fixe annuelle ; - 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, - 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 ; - la rémunération variable long terme : - le comité veille à ce que les plans d'attribution d'actions de performance constituant la rémunération variable long terme des membres du Directoire bénéficient à certains salariés du groupe Klépierre (soit 18 % du personnel salarié en 2025), - le comité propose ensuite les critères de performance qui seront attachés à la totalité des actions de performance attribuées au sein du groupe Klépierre 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, et fixe en conséquence le taux d'acquisition définitive des actions de performance par les bénéficiaires, - 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 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 de surveillance 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'attribution d'actions de performance long terme arrivés à échéance, le Conseil de surveillance 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 (<i>say on pay ex ante</i>). 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 (<i>say on pay ex post</i>).
Comité des nominations et des rémunérations puis Conseil de surveillance	Le Conseil de surveillance, sur la base des travaux et des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, dresse 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 en lien avec les Directions juridique et des ressources humaines du groupe Klépierre**, permettant par exemple l'obtention d'éléments d'information concernant les conditions de rémunération et d'emploi des salariés du groupe Klépierre ;
- **rencontres avec 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 les concernant ;
- 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 section 6.1.2.1.1 « Composition et fonctionnement du Directoire ».

6.2.2 Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2025 (say on pay ex post)

Les tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF sont présentés à la section 6.2.4 du présent document.

6.2.2.1 Éléments de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2025

Les éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance et des autres 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 24 avril 2025 (11^e résolution) à hauteur de 99,65 %.

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 du Président et des autres membres du Conseil de surveillance, le montant total de la rémunération annuelle versée ou attribuée au cours de l'exercice 2025 à raison de leur mandat s'élève à 682 909 euros.

a) Tableau synthétique

(en euros)	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2024 (versés en 2025)					Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2025 (versés en 2026)				
	Présidence	Part fixe	Part variable	Autre	Total	Présidence	Part fixe	Part variable ^(a)	Autre	Total
Président du Conseil de surveillance										
David Simon	44 000	12 000	40 075	–	96 075	44 000	12 000	31 030	–	87 030
Autres membres du Conseil de surveillance										
John Carrafiell	22 000	12 000	36 279	–	70 279	22 000	12 000	36 121	–	70 121
Anne Carron	–	7 956	30 120	–	38 076	19 529	12 000	61 010	–	92 538
Béatrice de Clermont-Tonnerre	22 000	12 000	47 669	–	81 669	22 000	12 000	50 343	–	84 343
Steven Fivel	22 000	12 000	66 652	–	100 652	2 471	12 000	64 566	–	79 037
Robert Fowlds	–	12 000	40 075	–	52 075	19 529	12 000	43 232	–	74 761
Nadine Glicenstein	–	–	–	–	–	–	10 652	34 586	–	45 238
Stanley Shashoua	–	12 000	62 855	–	74 855	–	12 000	50 343	–	62 343
Catherine Simoni	22 000	12 000	55 262	–	89 262	2 471	1 348	7 111	–	10 930
Florence von Erb	–	12 000	47 669	–	59 669	–	12 000	64 566	–	76 566
TOTAL	132 000	108 000	448 000	–	688 000	132 000	108 000	442 909	–	682 909

(a) Soit 5 091 euros par séance du Conseil de surveillance et 3 556 euros par séance aux réunions des Comités spécialisés.

b) Président du Conseil de surveillance (faisant l'objet de la 10^e résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale 2026)

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 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	La rémunération versée ou attribuée par la Société à David Simon en 2025 correspondait exclusivement à la rémunération liée à sa qualité de Président et membre du Conseil de surveillance et du Comité des investissements.
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	
Rémunération au titre de mandat d'administrateur ou équivalent	Néant	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.
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 et du Comité des investissements	87 030 euros	

Analyse comparative de la rémunération totale du Président 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 2025 : 1,10 ;
- ratio médiane 2025 : 1,40.

Tableau des ratios au titre des 6^e et 7^e du I. 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

Le tableau suivant présente l'évolution annuelle de la rémunération du Président 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 :

	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Évolution (en %) de la rémunération du Président du Conseil de surveillance (David Simon) ^(a)						
	+ 2,14 %	- 8,38 %	+ 2,29 %	+ 9,82 %	- 6,86 %	+ 0,33 %
Évolution (en %) de la rémunération des membres du Conseil de surveillance (hors Président du Conseil de surveillance)						
	+ 1,79 %	- 0,66 %	- 0,39 %	+ 0,55 %	- 14,63 %	+ 18,26 %
Information sur le périmètre de Klépierre SA						
		N/A (absence de salariés)				
Information sur le périmètre élargi (Klépierre Management, qui emploie la totalité des salariés français du groupe Klépierre) ^(b)						
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	+ 4,19 %	+ 3,51 %	- 3,52 %	+ 16,58 %	- 14,29 %	+ 1,97 %
Concernant le Président du Conseil de surveillance (David Simon)						
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	1,10	1,12	1,27	1,20	1,27	1,17
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 1,97 %	- 11,49 %	+ 6,02 %	- 5,80 %	+ 8,67 %	- 1,61 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	1,40	1,46	1,68	1,56	1,62	1,62
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 4,65 %	- 12,99 %	+ 8,07 %	- 3,76 %	0 %	+ 4,18 %
Performance de Klépierre						
Critère financier (cash-flow net courant)	2,72	2,60	2,48	2,62	2,18	2,05
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	+ 4,62 %	+ 4,84 %	- 5,65 %	+ 20,18 %	+ 10,6 %	- 27,30 %

(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 du Conseil de surveillance, dès lors qu'elles ont été perçues par lui, versées au cours de l'exercice N au titre de N - 1. Ces éléments figurent en page 315 du présent document, ainsi qu'aux pages 315 du document d'enregistrement universel 2024, 272 du document d'enregistrement universel 2023, 298 du document d'enregistrement universel 2022 et 288 du document d'enregistrement universel 2021.

(b) Le périmètre de calcul retenu pour les employés de Klépierre Management (France) représentait 68,6 % des effectifs permanents de cette société au 31 décembre 2025.

6.2.2.2 Éléments de rémunération du Président du Directoire et des autres membres du Directoire versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2025

En synthèse :

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU PRÉSIDENT ET AUX AUTRES MEMBRES DU DIRECTOIRE

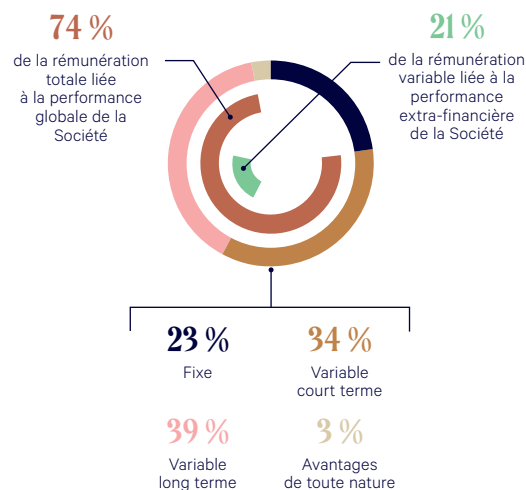
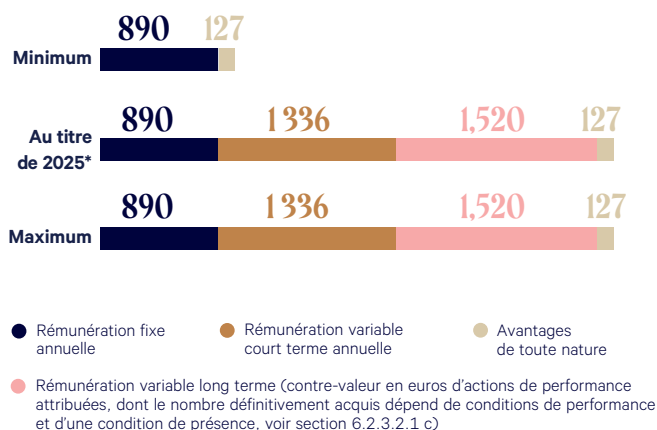
(en euros)	Président du Directoire		Directeur financier, membre du Directoire	
	2024	2025	2024	2025
Rémunération fixe	825 000	890 476	500 000	562 857
Rémunération variable court terme attribuée au titre de l'exercice N	1 237 500	1 335 714	750 000	844 286
Nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice concerné	82 253	121 873	49 850	79 538
Nombre d'actions de performance acquises au cours de l'exercice concerné	64 000 actions (sur 64 000 actions qui avaient été initialement attribuées au titre du plan 2021)	91 077 actions (sur 93 413 actions qui avaient été initialement attribuées au titre du plan 2022)	–	26 270 actions (sur 26 944 actions qui avaient été initialement attribuées au titre du plan 2022)

6.2.2.2.1 Éléments de rémunération du Président du Directoire, Jean-Marc Jestin, versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2025 (faisant l'objet de la 11^e résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale 2026)

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 24 avril 2025 (12^e résolution), à hauteur de 93,31 %. 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 24 avril 2025 de la 7^e résolution (94,75 %).

SYNTHÈSE

(En milliers d'euros)



* Sous réserve, pour la part variable court terme annuelle de l'approbation de l'Assemblée Générale 2026.

Les pourcentages présentés ci-dessus ayant fait l'objet d'arrondis, le total s'élève à 99 % et diffère de celui qui aurait été obtenu en additionnant les valeurs exactes de ces pourcentages.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération annuelle fixe	890 476 euros (soit 825 000 euros payés <i>prorata temporis</i> pour la période allant du 1 ^{er} janvier 2025 au 21 juin 2025, et 950 000 euros payés <i>prorata temporis</i> pour la période allant du 22 juin 2025 au 31 décembre 2025)	
Rémunération variable annuelle	1 335 714 euros	Voir section ci-dessous « Rémunération variable court terme (exercice 2025) ».
Rémunération variable différée	Néant	
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	
Actions de performance	1 520 000 euros (valorisation comptable)	Voir section ci-dessous « Rémunération variable long terme (exercice 2025)/ actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2025 ».
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	127 354 euros	Jean-Marc Jestin a bénéficié au cours de l'exercice 2025 des avantages en nature suivants : • 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 Klépierre ; • 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 Klépierre.
Contrat de travail et indemnité de cessation de fonctions/ de départ	Non applicable	Jean-Marc Jestin ne bénéficie d'aucun contrat de travail. Il bénéficie en revanche d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint 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 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 2025, l'indemnité était de 20 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute). À titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où : • Jean-Marc Jestin aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours 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 défini selon la politique de rémunération applicable) ; 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. 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 Klépierre.
Indemnité de non-concurrence	Néant	
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Jean-Marc Jestin ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire mais bénéficie du même régime de retraite complémentaire AGIRC que celui des cadres du groupe Klépierre.
Divers	Néant	

Rémunération variable court terme (exercice 2025)

Rémunération variable court terme versée au cours de l'exercice 2025 (au titre de l'exercice 2024), ayant fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025

Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 7 février 2025 avait fixé à :

- 100 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2024 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 2024 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;
- correspondant à un total de 1 237 500 euros.

Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en pages 319 et 320 du document d'enregistrement universel 2024 de Klépierre. Cette rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 (9^e résolution, approuvée à 96,04 %).

Rémunération variable court terme attribuée au titre de l'exercice 2025, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale 2026

La rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2025 a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 18 février 2026. 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 24 avril 2025 (12^e résolution, approuvée à 93,31 %) :

- la composante quantitative donne droit à 120 % de la rémunération fixe :

Objectif	Cible	Réalisation	Rémunération variable acquise (en % de la rémunération fixe)
Cash-flow net courant par action	2,60 € – 2,65 €	2,72 €	60 %
Croissance de l'EBE	3 %	5,5 %	60 %
TOTAL			120 %

- la composante qualitative donne droit à 30 % de la rémunération fixe, comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Thèmes	Pondération	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2025
Stratégie	25 %	• Réalisation des objectifs initiaux fixés pour les projets soumis au Comité d'investissement (acquisitions, cessions et développement) • Amélioration de la qualité du portefeuille par l'acquisition d'actifs à forte valeur ajoutée et la cession d'actifs non stratégiques • Élaboration de plans d'action spécifiques pour les centres commerciaux en difficulté (Tiers 2 et 3)	• Amélioration de la qualité du portefeuille immobilier, notamment par l'acquisition d'un actif à fort potentiel de création de valeur pour un montant d'environ 160 millions d'euros (centre de Casamassima en Italie) • Poursuite de la stratégie de rotation du portefeuille avec la cession d'actifs non stratégiques pour un montant total d'environ 150 millions d'euros, dans des conditions financières supérieures aux valeurs d'expertise • Réalisation des principales opérations de développement dans le respect des budgets et des calendriers fixés, incluant notamment la livraison de projets structurants en France et en Europe	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 7,5 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
Gestion des risques	25 %	• Renforcement du contrôle interne • Développement de la fonction conformité	• Renforcement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, incluant la mise en œuvre du plan de cybersécurité dans le respect des délais et du budget, le déploiement d'outils et de processus Groupe structurants, ainsi que l'amélioration du pilotage des risques • Développement et structuration de la fonction conformité, avec la formalisation de la gouvernance (notamment le Comité éthique et conformité), le renforcement et l'harmonisation des politiques et procédures, en particulier en matière de lutte contre la corruption, de conflits d'intérêts et de cadeaux et invitations, ainsi que la structuration du processus KYBP • Déploiement d'actions de formation et de sensibilisation à la conformité à l'échelle du Groupe, avec un taux de complétion élevé des formations obligatoires, ainsi que le développement d'outils de suivi et d'indicateurs de performance dédiés	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 7,5 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin.

Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire

Thèmes	Pondération	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2025
Ressources humaines	25 %	- Gestion des talents et des successions - Qualité et volume de la formation	- Poursuite de la transformation organisationnelle et du développement des talents, avec la mise en œuvre d'un processus global de revue des talents et de planification des successions, ainsi qu'une dynamique soutenue de mobilité interne (27,5 % des postes pourvus en interne) - Renforcement de l'attractivité et de la rétention des talents, incluant notamment le déploiement de la marque employeur et des programmes dédiés (dont Graduate Program), ayant contribué à un volume significatif de recrutements sur l'exercice - Maintien d'un niveau élevé d'engagement des collaborateurs, illustré notamment par un taux de réalisation des entretiens annuels de 97,9 % et un niveau d'absentéisme maîtrisé (0,2 %) - Déploiement d'une politique de formation ambitieuse, caractérisée par un taux d'accès à la formation de 98 % et un volume moyen d'environ 20 heures de formation par collaborateur	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 7,5 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin.
RSE	25 %	- Réduction de la consommation énergétique par m² des zones communes et desservies des centres commerciaux, conformément aux objectifs Act4Good® - Mise en œuvre satisfaisante du plan Act4Good®	- Réduction de l'intensité énergétique à 74,6 kWh/m² en 2025 (contre 77,0 kWh/m² en base comparable en 2024), et diminution de l'intensité carbone du portefeuille à un niveau inférieur à l'objectif fixé, confirmant la trajectoire de décarbonation en ligne avec l'objectif de neutralité carbone ; maintien des déchets valorisés à 100 % et progression du taux de recyclage à plus de 50 %, ainsi que poursuite du déploiement d'installations photovoltaïques dans les centres - Déploiement des services et offres responsables dans les centres, avec une part élevée de sites proposant des services "verts" et la mise en œuvre d'initiatives en faveur de modes de vie durables - Renforcement des actions en faveur des communautés locales, incluant la généralisation des projets d'engagement sociétal dans les centres et le développement de programmes de sensibilisation - Développement des actions de formation et de mobilisation des collaborateurs sur les enjeux de responsabilité sociétale, ainsi que promotion des produits et services responsables dans les centres	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 7,5 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin.
TOTAL QUALITATIF 2025 (en % de la rémunération fixe)				30 %

Au titre de l'exercice 2025, la rémunération variable court terme de Jean-Marc Jestin s'établit à 1 335 714 euros, soit 150 % de sa rémunération fixe.

Rémunération variable long terme (exercice 2025)

Actions de performance acquises au cours de l'exercice 2025

Membre du Directoire concerné	Plan concerné	Date d'échéance de la période d'acquisition	Nombre d'actions acquises
Jean-Marc Jestin	Plan 2022	7 juillet 2025	91 077 actions, soit un taux d'acquisition de 97,5 %

Plan 2022 – Évaluation de l'atteinte des objectifs de performance

Conditions de performance – rappel du plan 2022				Réalisation lors de l'exercice 2025	
Performance évaluée	% de l'attribution	Cible	% d'actions délivrées par cible	Atteinte au 07/07/2025	% d'actions délivrées par critère
Performance boursière absolue	20 %	≤ 10 %	0 %	-	-
		12 %	33,3 %	-	-
		14 %	50 %	-	-
		16 %	66,7 %	-	-
		18 %	83,3 %	-	-
		≥ 20 %	100 %	+ 96,82 %	100 %
Performance boursière relative	25 %	En dessous de la médiane	0 %	-	-
		6 ^e rang (médiane)	50 %	-	-
		5 ^e rang	60 %	-	-
		4 ^e rang	70 %	-	-
		3 ^e rang	80 %	-	-
		2 ^e rang	90 %	2 ^e rang	90 %
Performance interne	20 %	1 ^{er} rang	100 %	-	-
		< 1 %	0 %	-	-
		1 %	30 %	-	-
		≥ 3 %	100 %	+ 13,30 %	100 %
Performance RSE	35 %				100 %
Notation GRESB	15 %	Figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles » dans le dernier classement	100 %	1 ^{er} et 5 étoiles	100 %
Émissions de carbone de l'année 2024 (CARB ₂₀₂₄)	20 %	CARB ₂₀₂₄ > 4,4 kgCO ₂ eq/m ²	0 %	-	-
		CARB ₂₀₂₄ = 4,4 kgCO ₂ eq/m ²	50 %	-	-
		CARB ₂₀₂₄ ≤ 3,86 kgCO ₂ eq/m ²	100 %	3,0 kgCO ₂ eq/m ²	100 %
TOTAL	100 %			-	97,5 %

Actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2025

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.

Des actions de performance ont été attribuées au Président du Directoire dans le cadre du plan 2025, qui présente les principales caractéristiques suivantes :

- plan du 30 juin 2025 autorisé par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 (23^e résolution) ;
- attribution de 121 873 actions au Président du Directoire représentant :
 - 1 520 000 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS,
 - 21,05 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés ;
- 0,04 % 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 340 ;
- 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.

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.

Pour le Président du Directoire, les ratios de rémunération sont les suivants :

- ratio moyenne 2025 : 43,28 ;
- ratio médiane 2025 : 54,87.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DES 6° ET 7° DU I. 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

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.

	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Évolution (en %) de la rémunération du Président du Directoire (Jean-Marc Jestin, depuis le 7 novembre 2016) ^(a)						
	+ 25,30 %	+ 2,00 %	+ 12,45 %	+ 46,41 %	+ 0,69 %	- 22,29 %
Information sur le périmètre de Klépierre SA						
		N/A (absence de salariés)				
Information sur le périmètre élargi (Klépierre Management, qui emploie la totalité des salariés français du groupe Klépierre) ^(b)						
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	+ 4,19 %	+ 3,51 %	- 3,52 %	+ 16,58 %	- 14,29 %	+ 1,97 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	43,28	35,99	36,52	31,34	24,95	21,24
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	+ 20,26 %	- 1,50 %	+ 16,55 %	+ 25,59 %	+ 17,48 %	- 23,79 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	54,87	46,91	48,43	40,76	31,77	29,38
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	+ 16,98 %	- 3,51 %	+ 18,80 %	+ 28,30 %	+ 8,14 %	- 19,31 %
Performance de Klépierre						
Critère financier (cash-flow net courant)	2,72	2,60	2,48	2,62	2,18	2,05
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	+ 4,62 %	+ 4,84 %	- 5,65 %	+ 20,18 %	+ 10,6 %	- 27,30 %

(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 en page 307 du présent document, ainsi qu'aux pages 318 du document d'enregistrement universel 2024, 274 et 275 du document d'enregistrement universel 2023, 300 et 301 du document d'enregistrement universel 2022 et 301 et 302 du document d'enregistrement universel 2021.

(b) Le périmètre de calcul retenu pour les employés de Klépierre Management (France) représentait 68,6 % des effectifs permanents de cette société au 31 décembre 2025.

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.

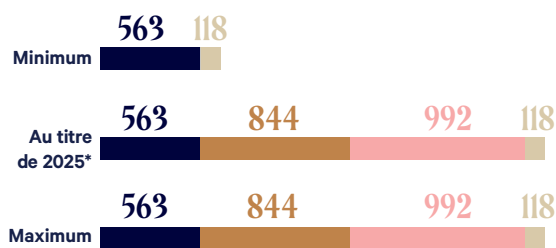
	2021	2022	2023	2024	2025
Taux d'acquisition des actions de performance	50,00 %	50,00 %	68,13 %	100 %	97,50 %

6.2.2.2.2 Éléments de rémunération du membre du Directoire, Directeur financier, Stéphane Tortajada, versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2025 (faisant l'objet de la 12^e résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale 2026)

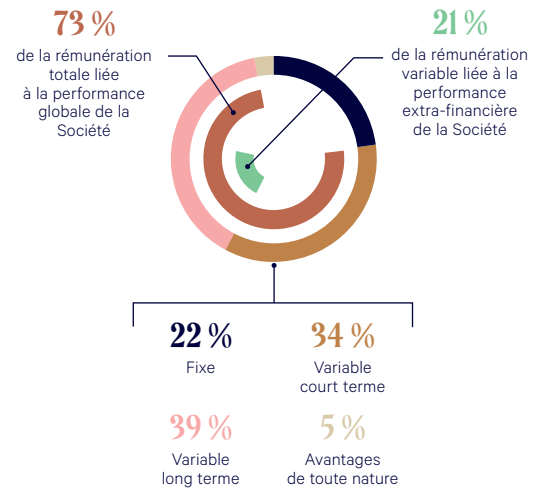
Les éléments de la rémunération du membre du Directoire, Directeur financier, ci-après présentés ont été déterminés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 (13^e résolution) à hauteur de 93,29 %. 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 24 avril 2025 de la 7^e résolution (94,75 %).

SYNTHÈSE

(En milliers d'euros)



- Rémunération fixe annuelle
- Rémunération variable court terme annuelle
- Avantages de toute nature
- Rémunération variable long terme (contre-valeur en euros d'actions de performance attribuées, dont le nombre définitivement acquis dépend de conditions de performance et d'une condition de présence, voir section 6.2.3.2.1 c)



* Sous réserve, pour la part variable court terme annuelle de l'approbation de l'Assemblée Générale 2026.

Les pourcentages présentés ci-dessus ayant fait l'objet d'arrondis, le total s'élève à 99 % et diffère de celui qui aurait été obtenu en additionnant les valeurs exactes de ces pourcentages.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération annuelle fixe	562 857 euros (soit 500 000 euros payés <i>pro rata temporis</i> pour la période allant du 1 ^{er} janvier 2025 au 21 juin 2025, et 620 000 euros payés <i>pro rata temporis</i> pour la période allant du 22 juin 2025 au 31 décembre 2025)	
Rémunération variable annuelle	844 286 euros	Voir section ci-dessous (« Rémunération variable court terme (exercice 2025) »).
Rémunération variable différée	Néant	
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	
Actions de performance	992 000 euros (valorisation comptable)	Voir section ci-dessous (« Rémunération variable long terme (exercice 2025) »).
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	
Rémunération au titre de mandat d'administrateur ou équivalent	Néant	

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 ou valorisation comptable	Présentation
Valorisation des avantages de toute nature	118 226 euros	Stéphane Tortajada a bénéficié au cours de l'exercice 2025 des avantages en nature suivants : • une participation au régime de prévoyance dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du groupe Klépierre ; • 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 Klépierre.
Contrat de travail et indemnité de cessation/de départ	Non applicable	Stéphane Tortajada ne bénéficie d'aucun contrat de travail. Il bénéficie en revanche d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint dont les termes et conditions sont similaires à ceux applicables au Président du Directoire (voir section 6.2.2.2.1 « Éléments de rémunération du Président du Directoire, Jean-Marc Jestin, versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2025 »).
Indemnité de non-concurrence	Néant	
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Stéphane Tortajada ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire mais bénéficie du même régime de retraite complémentaire AGIRC que celui des cadres du groupe Klépierre.
Divers	Néant	

Rémunération variable court terme (exercice 2025)

Rémunération variable court terme versée au cours de l'exercice 2025 (au titre de l'exercice 2024), ayant fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025

Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 12 février 2025 avait fixé à :

- 100 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2024 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 2024 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;
- correspondant à un total de 750 000 euros.

Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en pages 323 et 324 du document d'enregistrement universel 2024 de Klépierre. Cette rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 (10^e résolution, approuvée à 96,21 %).

Rémunération variable court terme attribuée au titre de l'exercice 2025, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale 2026

La rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2025 a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 18 février 2026. Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a délibéré sur la rémunération du membre du Directoire, Directeur financier, hors la présence de ce dernier.

En application de la politique de rémunération qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 (13^e résolution, approuvée à 93,29 %) :

- la composante quantitative donne droit à 120 % de la rémunération fixe :

Objectif	Cible	Réalisation	Rémunération variable acquise (en % de la rémunération fixe)
Cash-flow net courant par action	2,60 € – 2,65 €	2,72 €	60 %
Croissance d'EBE	3 %	5,5 %	60 %
TOTAL			120 %

- la composante qualitative donne droit à 30 % de la rémunération fixe, comme présenté dans les tableaux ci-dessous :

Thèmes	Pondération	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2025
Financement	25 %	- Qualité de la conduite des opérations financières - Mise en œuvre de financements liés au développement durable	- Réalisation d'opérations de financement significatives pour un montant total d'environ 1,0 milliard d'euros, avec une maturité moyenne d'environ 8,5 ans et un coût de financement optimisé - Diversification des sources de financement, incluant l'émission d'obligations (dont une obligation verte inaugurale) et le refinancement d'une ligne de crédit syndiquée de 1,2 milliard d'euros dans des conditions améliorées - Mise en œuvre de financements liés au développement durable, notamment à travers l'émission d'obligations vertes et la structuration d'une ligne de crédit alignée sur des critères ESG	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 7,5 % de la rémunération fixe de Stéphane Tortajada.
Relations avec les investisseurs	25 %	Qualité des échanges avec la communauté financière	- Maintien d'un dialogue soutenu avec la communauté financière, incluant la participation à de nombreuses conférences investisseurs et roadshows en Europe et en Amérique du Nord, ainsi que la tenue d'un nombre élevé de réunions individuelles avec investisseurs et analystes - Contribution à l'amélioration de la performance boursière et de la perception du Groupe par le marché, avec une progression significative du TSR et une réduction marquée de la décote sur l'ANR - Reconnaissance de la qualité de la communication financière du Groupe, notamment par l'obtention du prix EPRA BPR Gold Award	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 7,5 % de la rémunération fixe de Stéphane Tortajada.
Contrôle interne comptable et financier	25 %	Qualité de la gestion des clôtures comptables et du contrôle financier interne	- Amélioration de la qualité et de la fiabilité des processus de clôture comptable, incluant le déploiement d'outils dédiés et la formalisation de référentiels Groupe, ainsi que la réduction des délais de clôture - Renforcement du dispositif de contrôle interne financier, avec la mise en place d'un cadre structuré de contrôles clés et la réalisation de campagnes de tests à l'échelle du Groupe, accompagnées de plans de remédiation - Optimisation des processus financiers, incluant la centralisation partielle des activités et la modernisation des outils, contribuant à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle	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 7,5 % de la rémunération fixe de Stéphane Tortajada.
RSE	25 %	- Réduction de la consommation énergétique par m² des zones communes et desservies des centres commerciaux, conformément aux objectifs Act4Good® - Mise en œuvre satisfaisante du plan Act4Good®	- Réduction de l'intensité énergétique à 74,6 kWh/m² en 2025 (contre 77,0 kWh/m² en base comparable en 2024), et diminution de l'intensité carbone du portefeuille à un niveau inférieur à l'objectif fixé, confirmant la trajectoire de décarbonation en ligne avec l'objectif de neutralité carbone ; maintien des déchets valorisés à 100 % et progression du taux de recyclage à plus de 50 %, ainsi que poursuite du déploiement d'installations photovoltaïques dans les centres - Déploiement des services et offres responsables dans les centres, avec une part élevée de sites proposant des services "verts" et la mise en œuvre d'initiatives en faveur de modes de vie durables - Renforcement des actions en faveur des communautés locales, incluant la généralisation des projets d'engagement sociétal dans les centres et le développement de programmes de sensibilisation - Développement des actions de formation et de mobilisation des collaborateurs sur les enjeux de responsabilité sociétale, ainsi que promotion des produits et services responsables dans les centres	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 7,5 % de la rémunération fixe de Stéphane Tortajada.
TOTAL QUALITATIF 2025 (en % de la rémunération fixe)				30 %

Au titre de l'exercice 2025, la rémunération variable court terme de Stéphane Tortajada s'établit à 844 286 euros, soit 150 % de sa rémunération fixe.

Rémunération variable long terme (exercice 2025)

Actions de performance acquises au cours de l'exercice 2025

Membre du Directoire concerné	Plan concerné	Date d'échéance de la période d'acquisition	Nombre d'actions acquises
Stéphane Tortajada	Plan 2022	7 juillet 2025	26 270, soit un taux d'acquisition de 97,5 %

Plan 2022 – Évaluation de l'atteinte des objectifs de performance

Conditions de performance – rappel du plan 2022				Réalisation lors de l'exercice 2025	
Performance évaluée	% de l'attribution	Cible	% d'actions délivrées par cible	Atteinte au 07/07/2025	% d'actions délivrées par critère
Performance boursière absolue	20 %	≤ 10 %	0 %	-	-
		12 %	33,3 %	-	-
		14 %	50 %	-	-
		16 %	66,7 %	-	-
		18 %	83,3 %	-	-
		≥ 20 %	100 %	+ 96,82 %	100 %
Performance boursière relative	25 %	En dessous de la médiane	0 %	-	-
		6 ^e rang (médiane)	50 %	-	-
		5 ^e rang	60 %	-	-
		4 ^e rang	70 %	-	-
		3 ^e rang	80 %	-	-
		2 ^e rang	90 %	2 ^e rang	90 %
Performance interne	20 %	1 ^{er} rang	100 %	-	-
		< 1 %	0 %	-	-
		1 %	30 %	-	-
		≥ 3 %	100 %	+ 13,30 %	100 %
Performance RSE	35 %				100 %
Notation GRESB	15 %	Figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles » dans le dernier classement	100 %	1 ^{er} et 5 étoiles	100 %
Émissions de carbone de l'année 2024 (CARB ₂₀₂₄)	20 %	CARB ₂₀₂₄ > 4,4 kgCO ₂ eq/m ²	0 %	-	-
		CARB ₂₀₂₄ = 4,4 kgCO ₂ eq/m ²	50 %	-	-
		CARB ₂₀₂₄ ≤ 3,86 kgCO ₂ eq/m ²	100 %	3,0 kgCO ₂ eq/m ²	100 %
TOTAL	100 %			-	97,5 %

Actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2025

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.

Des actions de performance ont été attribuées à Stéphane Tortajada en qualité de membre du Directoire dans le cadre du plan 2025, qui présente les principales caractéristiques suivantes :

- plan du 30 juin 2025 autorisé par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 (23^e résolution) ;
- attribution de 79 538 actions au membre du Directoire, Directeur financier, représentant :
 - 13,74 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés,
 - 0,03 % 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 340 ;
- 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.

Analyse comparative de la rémunération totale du membre du Directoire, Directeur financier et de celle des salariés de Klépierre

Les ratios de rémunération concernant le Directeur financier, membre du Directoire, sont les suivants :

- ratio moyenne 2025 : 27,78 ;
- ratio médiane 2025 : 35,22.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DES 6° ET 7° DU I. 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

Le tableau ci-dessous présente l'évolution annuelle de la rémunération du Directeur financier, membre 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 :

	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Évolution (en %) de la rémunération du Directeur financier, membre du Directoire (Stéphane Tortajada, depuis le 22 juin 2022) ^(a)						
	+ 37,26 %	+ 30,78 %	+ 87,04 %	N/A	N/A	N/A
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 Klépierre) ^(b)						
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	+ 4,19 %	+ 3,51 %	- 3,52 %	+ 16,58 %	- 14,29 %	+ 1,97 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	27,78	21,09	16,69	8,61	N/A	N/A
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	+ 31,74 %	+ 26,34 %	+ 93,86 %	N/A	N/A	N/A
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	35,22	27,49	22,13	11,20	N/A	N/A
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	+ 28,14 %	+ 24,19 %	+ 97,60 %	N/A	N/A	N/A
Performance de Klépierre						
Critère financier (cash-flow net courant)	2,72	2,60	2,48	2,62	2,18	2,05
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	+ 4,62 %	+ 4,84 %	- 5,65 %	+ 20,18 %	+ 10,6 %	- 27,30 %

(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 en page 313 du présent document, ainsi qu'aux pages 322 du document d'enregistrement universel 2024, 278 du document d'enregistrement universel 2023, 310 du document d'enregistrement universel 2021 et 305 et 306 du document d'enregistrement universel 2021.

(b) Le périmètre de calcul retenu pour les employés de Klépierre Management (France) représentait 68,6 % des effectifs permanents de cette société au 31 décembre 2025.

6.2.3 Politique de rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2026 (say on pay ex ante)

6.2.3.1 Politique de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2026 (faisant l'objet de la 13^e résolution « say on pay ex ante » soumise à l'Assemblée Générale 2026)

Aucun changement dans la politique de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance n'est envisagé au titre de l'exercice 2026 par rapport à l'exercice 2025.

Pour rappel, la rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance se compose uniquement de l'enveloppe globale dont le montant maximum a été fixé à 700 000 euros par l'Assemblée Générale mixte du 19 avril 2016 (soit 688 000 euros pour un Conseil de surveillance composé de neuf membres).

Au titre de l'exercice 2026, après revue par le Comité des nominations et des rémunérations, 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.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2026 de la 13^e résolution, la répartition de cette enveloppe sera arrêtée en 2027 par le Conseil de surveillance sur la base de critères tenant compte de la nature du mandat exercé au sein du Conseil 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 (en euros)
Présidence (du Conseil de surveillance ou des comités) ou Vice-Présidence du Conseil	Part fixe : 22 000 euros par mandat Part variable : N/A	132 000
Membre du Conseil de surveillance	Part fixe : 12 000 euros par mandat Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances du Conseil	108 000 224 000
Membre de Comités	Part fixe : N/A Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances des comités concernés	224 000
TOTAL (en euros)		688 000

Il ressort du tableau ci-dessus que la part variable est prépondérante en ce qu'elle représenterait jusqu'à 65 % de l'enveloppe globale, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

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 au Président et aux membres du Conseil de surveillance ou de ses comités, qui n'ont par ailleurs conclu aucun contrat (de travail ou de prestation de services) avec la Société ou une autre entité du groupe Klépierre.

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de cette politique applicable au Président et aux autres membres du Conseil de surveillance seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026.

6.2.3.2 Politique de rémunération du Président et des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2026 (faisant l'objet des 14^e et 15^e résolutions « say on pay ex ante » soumise à l'Assemblée Générale 2026)

Les éléments composant la rémunération du Président et des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2026, tels qu'établis par le Conseil de surveillance du 18 février 2026, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale 2026 dans le cadre des 14^e et 15^e résolutions.

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2026 DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE ET DES AUTRES MEMBRES DU DIRECTOIRE SOUMISE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2026

Rémunération fixe	Rémunération variable court terme (max. : 150 % de la rémunération fixe)		Rémunération variable long terme (max. : 160 % de la rémunération fixe)		
	Critères financiers (80 % du total)	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
Rémunération annuelle	Critères financiers (80 % du total)	25 %	25 %	20 %	30 %
Avantages en nature	Critères non-financiers (20 % du total)	Performance appréciée sur trois ans (sauf cas prévus dans le règlement du plan, voir page 320)			
		Obligation de conservation des actions (voir page 322)			

6.2.3.2.1 Éléments composant la rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2026 (faisant l'objet de la 14^e résolution soumise à l'Assemblée Générale 2026)

Le mandat du Président du Directoire, Jean-Marc Jestin, a été renouvelé pour une durée de trois ans courant à compter du 22 juin 2025 lors de la réunion du Conseil de surveillance du 23 avril 2025.

Dans l'hypothèse où un nouveau 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 § 26.4 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.

La rémunération du Président du Directoire inclut les éléments suivants :

a) Une rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2026

La rémunération annuelle fixe du Président du Directoire au titre de 2026 s'établit à 950 000 euros payables, ce qui représente un montant inchangé par rapport à la rémunération fixe annuelle approuvée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 à compter du 22 juin 2025.

b) Une rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2026

La rémunération variable court terme du Président du Directoire est conditionnée par l'atteinte d'objectifs financiers et non-financiers 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 sont rendus publics *a posteriori*) :

Composante financière

Poids dans l'ensemble de la rémunération variable court terme maximale	Description	Commentaires
40 %	Objectif de cash-flow net courant par action communiqué en début d'année au marché L'atteinte de l'objectif de cash-flow net courant par action annoncé par Klépierre au marché en début d'année donne droit à 40 % de la rémunération annuelle fixe. Un plancher est par ailleurs fixé à 96 % de l'objectif.	L'indicateur financier retenu est particulièrement pertinent pour une société foncière comme Klépierre, en ce qu'il permet de mesurer : • l'évolution des revenus avec les effets de la croissance interne et de la croissance externe ; • l'efficacité en matière de gestion des coûts (coûts d'exploitation et coûts financiers) ; ou encore • l'exposition à l'impôt sur les opérations courantes. 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.
40 %	Objectif d'EBITDA communiqué en début d'année au marché L'atteinte de l'objectif d'EBITDA annoncé par Klépierre au marché en début d'année donne droit à 40 % de la rémunération annuelle fixe. Un plancher est par ailleurs fixé à 96 % de l'objectif.	Depuis 2024, Klépierre donne au marché, en plus d'un objectif de cash-flow net courant, un objectif d'EBITDA. Cet objectif résume les efforts faits par la Société pour améliorer sa rentabilité opérationnelle, c'est-à-dire la maximisation de ses revenus locatifs et annexes, et la minimisation de ses coûts d'exploitation et de fonctionnement. Il est pertinent de refléter ce choix fait par la Société de fournir ce deuxième objectif au marché dans la politique de rémunération de son Directoire.

Composante non-financière

Pondération	Description	Commentaires
20 %	La part non-financière de la rémunération variable est mesurée par l'application de plusieurs critères s'articulant notamment pour 2025 autour des thématiques suivantes : • stratégie mise en œuvre pour améliorer la qualité du portefeuille (développements, investissements, cessions) ; • renforcement de la gestion des risques ; • amélioration de la gestion des ressources humaines ; • mise en œuvre du plan Act4Good®.	La composante non financière 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.

Au global, la rémunération variable court terme du Président du Directoire est plafonnée à 150 % de sa rémunération annuelle fixe figurant dans la politique de rémunération 2026.

L'atteinte de l'ensemble des objectifs financiers et non financiers donne droit à 110 % de sa rémunération annuelle fixe. Seul le dépassement des objectifs financiers permet d'atteindre le plafond de 150 % de sa rémunération annuelle.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II 2° alinéa du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2026 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2027 pour approuver les comptes 2026 et est conditionné à son approbation par ladite assemblée.

Faculté du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance pourrait, en cas de circonstances exceptionnelles et après avis du Comité des nominations et des rémunérations, user de son meilleur jugement pour adapter ou modifier les critères 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 et des autres membres du Directoire si les conséquences de l'une de ces circonstances exceptionnelles s'avéraient disproportionnées, par rapport aux principes fondamentaux de la politique de rémunération.

En tout état de cause, ce pouvoir du Conseil de surveillance (qui se distingue de celui octroyé en vertu de la dérogation légale prévue à l'article L. 22-10-26 du Code de commerce) ne pourrait avoir pour conséquence de modifier le poids ni de la composante financière de la rémunération court terme (plafonnée à 120 % de la rémunération fixe) ni de la composante non financière de cette même rémunération (plafonnée à 30 % de la rémunération fixe). Si ce pouvoir devait porter sur la modification d'éléments d'appréciation attachés aux critères de performance, cette modification ne pourrait conduire à modifier significativement les éléments initialement prévus.

Les circonstances exceptionnelles pouvant donner lieu à l'utilisation de ce pouvoir sont notamment celles liées à tout événement échappant au contrôle de Klépierre et ne pouvant être raisonnablement apprécié ou quantifié lors de l'arrêté de la politique de rémunération, tel qu'une pandémie ou tout événement ayant des conséquences similaires sur l'activité de Klépierre.

En cas d'utilisation de ce pouvoir discrétionnaire, le Conseil de surveillance en rendra compte aux actionnaires. Il veillera à ce que les adaptations apportées permettent de mesurer la performance effective du Président et des autres membres du Directoire au vu des circonstances ayant justifié qu'il soit fait usage de ce pouvoir et en tenant compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de cette politique seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026.

c) Une rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2026

L'Assemblée Générale du 24 avril 2025 a autorisé l'attribution d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et aux principaux cadres du groupe Klépierre pour une durée de 38 mois à compter de ladite assemblée (voir section 7.2 « Assemblée Générale des actionnaires » du document d'enregistrement universel 2024). Au titre de cette autorisation, le règlement du plan qui sera mis en place en 2026 au profit des dirigeants mandataires sociaux prévoira une période d'acquisition de trois ans (sauf cas prévus dans le règlement du plan ⁽¹⁾) à l'issue de laquelle seront appréciées une condition de présence et des conditions de performance.

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 Klépierre 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 le groupe Klépierre fait face ;
- de conditions liées à la performance de Klépierre dont la progression dépend du travail fourni par ses 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, retraite, invalidité du bénéficiaire, opérations entraînant un changement de contrôle, retrait de la cote.

Les conditions attachées aux actions de performance qui seraient attribuées en 2026 au Président et aux autres membres du Directoire sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Condition de présence

L'acquisition des actions attribuées est conditionnée à la présence du bénéficiaire concerné au sein du groupe Klépierre jusqu'à la fin de la période d'acquisition (durée de trois ans), sauf cas prévus dans le règlement du plan pour l'ensemble des bénéficiaires : à savoir, notamment, en cas de départ à la retraite, décès, invalidité du bénéficiaire, opérations entraînant un changement de contrôle, retrait de la cote (étant précisé que l'appréciation des conditions de performance se fait de manière anticipée en cas de décès, d'invalidité, et de changement de contrôle et à la fin de la période d'acquisition en cas de départ à la retraite).

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 *pro rata temporis* et les conditions de performance continueront de s'appliquer jusqu'au terme de la période d'acquisition.

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 + dividendes versés).	Comparaison des cours de la période d'attribution initiale avec les cours de la période d'attribution finale, en tenant compte des dividendes versés.	25 % du total de l'attribution	Ce critère permet d'apprécier la rentabilité dégagée pour les actionnaires de Klépierre au regard de la performance boursière du titre et des dividendes perçus.
Performance boursière relative	Positionnement du TSR de Klépierre par rapport aux TSR d'un panel de foncières de commerce européennes ainsi composé : URW, Carmila, Deutsche Euroshop, Eurocommercial Properties, Cibus Nordic Real Estate, Mercialis, Retail Estates, Wereldhave, Vastned Retail, Immobiliare Grande Dis.	Comparaison du TSR de Klépierre avec le TSR des membres du panel.	25 % du total de l'attribution	Ce critère permet de comparer la rentabilité dégagée pour les actionnaires de Klépierre par rapport à celle dégagée pour les actionnaires de sociétés directement comparables, c'est-à-dire propriétaires et exploitants de centres commerciaux en Europe continentale, et qui sont donc confrontées à des problématiques et à des cycles économiques comparables.
Performance interne	Évolution sur trois ans des revenus locatifs nets.	Calcul de la moyenne sur la base de l'évolution annuelle des revenus locatifs nets des centres commerciaux, à périmètre constant, tels que communiqués par le groupe Klépierre dans le cadre des comptes consolidés annuels des trois derniers exercices précédant la date de référence.	20 % du total de l'attribution	Ce critère est 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 Klépierre. En effet, la croissance à périmètre constant des revenus locatifs nets intègre notamment : - la réversion (augmentation du loyer minimum garanti au renouvellement du bail) qui reflète la capacité du groupe Klépierre 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 (10 % du total de l'attribution). (ii) Réduction des émissions de carbone des centres commerciaux de Klépierre (10 % du total de l'attribution). (iii) Part des salariés ayant reçu une formation RSE (10 % du total de l'attribution).	Calcul des émissions de gaz à effet de serre des centres commerciaux de Klépierre rapportées à leur surface (en kgCO ₂ e/m ² , scopes 1 & 2, <i>market-based</i>) tel qu'il figure dans l'état de durabilité du groupe Klépierre audité annuellement par les Commissaires aux comptes de la Société.	30 % du total de l'attribution	Ces critères répondent à la volonté de Klépierre de fédérer ses salariés et ses dirigeants autour des préoccupations sociales et environnementales pour maintenir le groupe Klépierre à son rang de leader mondial de la performance extra-financière. L'objectif de neutralité carbone que s'est fixé le groupe Klépierre à 2030 témoigne de cette ambition.

Le nombre d'actions de performance pouvant être définitivement attribuées au Président et aux autres membres du Directoire dans le cadre de cette attribution 2026 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 (25 % de l'attribution)	≤ 10 %	0 %	Le nombre d'actions attribuées est nul dès lors que le TSR est inférieur ou égal à 10 %.
	12 %	33,3 %	L'atteinte de l'objectif maximal suppose un TSR supérieur ou égal à 20 %.
	14 %	50 %	Le dépassement du seuil de 20 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 25 % du nombre d'actions initialement attribuées.
	16 %	66,7 %	
	18 %	83,3 %	
	≥ 20 %	100 %	
Performance boursière relative (25 % de l'attribution)	7 ^e rang et en dessous	0 %	Le nombre d'actions attribuées est nul dès lors que le TSR de l'action Klépierre est inférieur à celui de la médiane du panel.
	6 ^e rang (médiane)	50 %	L'atteinte de l'objectif maximal nécessite que Klépierre se classe en première position du panel (sans que cela n'ouvre droit à une surallocation).
	5 ^e rang	60 %	
	4 ^e rang	70 %	
	3 ^e rang	80 %	
	2 ^e rang	90 %	
	1 ^{er} rang	100 %	
Performance interne (20 % de l'attribution)	< 1 %	0 %	L'hypothèse d'une progression sur trois ans des revenus locatifs nets de 1 % ne permet d'obtenir que 30 % des actions. L'atteinte de l'objectif maximal nécessite une évolution supérieure ou égale à 2,5 %. Le dépassement du seuil de 2,5 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 20 % du nombre d'actions initialement attribuées.
	1 % ≤ x < 2,5 %	30 %	Cet objectif de croissance s'avère particulièrement exigeant dans la mesure où le groupe Klépierre ne renouvelle en moyenne que 8 % de l'ensemble de ses baux chaque année. Le caractère exigeant de l'objectif peut également se mesurer à l'aune des performances passées. En effet, s'agissant de Klépierre, la croissance des revenus locatifs nets à périmètre constant ^(b) n'a pas dépassé 2,5 % dans plus d'un tiers des cas pour les exercices de la période 2009-2019 (les années postérieures à 2019 ne pouvant pas être prises en compte car fortement affectées par le rattrapage post-pandémie et le niveau très élevé d'inflation). De même, lorsqu'on tient compte des résultats des principaux concurrents de Klépierre retenus pour le calcul de la performance boursière relative, la moyenne des croissances de leurs revenus locatifs nets ^(b) à périmètre constant s'établit à 1,6 % sur la période 2012-2019.
	≥ 2,5 %	100 %	

Performance évaluée	Performance	% actions délivrées ^(a)	Appréciation de l'exigence des conditions de performance retenue
Performance RSE (30 % de l'attribution)	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles » (10 % 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 ^(c) et d'obtenir un <i>rating</i> « 5 étoiles », qui est la notation la plus élevée. Entre 2023 et 2024, le groupe Klépierre a gagné deux points sur sa note GRESB alors que l'écart entre la première et la quatrième société de sa catégorie de référence n'est que de quatre points, écart équivalent à celui de 2023. Ainsi, le fait de pouvoir se maintenir parmi les cinq premières sociétés de sa catégorie apparaît comme une performance exigeante dans un contexte de progression globale des acteurs du secteur.
	Réduction des émissions de carbone des centres commerciaux de Klépierre (10 % de l'attribution) Valeurs cibles : • 2027 : 2,87 kg • 2028 : 2,61 kg • 2029 : 2,36 kg	Niveau supérieur à la valeur cible de l'année précédente 0 % Atteinte de la valeur cible de l'année précédente 50 % Atteinte des valeurs cibles ci-contre 100 %	Les valeurs cibles ci-contre ont été définies en cohérence avec l'objectif du Groupe d'atteindre la neutralité carbone du portefeuille d'ici à 2030 (scopes 1 & 2, méthode <i>market-based</i>). Elles correspondent à une diminution linéaire entre la valeur de 2021 qui était de 4,41 kgCO ₂ e/m ² (dernière valeur connue au moment du lancement du plan Act4Good® dans lequel le Groupe a réitéré son objectif de neutralité carbone) et la cible 2030 fixée à 2,1 kg CO ₂ e/m ² qui représente la neutralité carbone, soit 90 % de réduction des émissions de l'année de référence (soit 21 kg CO ₂ e/m ² en 2017). Cette diminution linéaire est particulièrement ambitieuse compte tenu du fait que le Groupe a déjà réduit ses émissions de 86 % par rapport à 2017 et que 97,1 % des centres commerciaux du Groupe étaient déjà, en 2024, en deçà des seuils nationaux d'émissions de gaz à effet de serre définis par le CRREM ^(d) .
	Part des salariés ayant reçu une formation RSE (10 % de l'attribution) Valeurs cibles : • 2027 : 70 % • 2028 : 80 % • 2029 : 90 %	Niveau inférieur à la valeur cible de l'année précédente 0 % Atteinte de la valeur cible de l'année précédente 50 % Atteinte des valeurs cibles ci-contre 100 %	Issu, comme le précédent, de la stratégie de développement durable du Groupe à 2030, Act4Good®, cet objectif est ambitieux puisqu'il vise à former chaque année les collaborateurs de l'entreprise à la RSE en vue d'atteindre 100 % de collaborateurs formés en 2030. Lors de la première année de mise en œuvre de la stratégie, en 2023, seuls 10 % des collaborateurs avaient suivi une formation à la RSE.

(a) Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

(b) 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.

(c) La catégorie actuelle (Europe | Retail : Retail Centers : Shopping Center | Listed) compte 10 membres en 2025.

(d) Carbon Risk Real Estate Monitor, un outil financé par l'Union européenne notamment pour établir les trajectoires de réduction des gaz à effet de serre des bâtiments conformes à la *Science-Based Targets initiative*.

Limites d'attribution

En vertu de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025, le nombre d'actions pouvant être attribuées a été plafonné à 1 % du capital social pour une période de 38 mois 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 0,3 % 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 autres membres du Directoire ne peuvent représenter plus de 160 % de la rémunération fixe du Président et des autres 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 autres 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 autres 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 autres 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 au titre de l'exercice 2026

Contrat de travail	Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucun contrat de travail. En cas de nomination d'un salarié en qualité de Président du Directoire, le Conseil de surveillance devra demander la cessation du contrat de travail (sans indemnité).
Mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Klépierre	Le Président bénéficie d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint : - les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire s'entendent de tous cas, 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 2026, l'indemnité serait de 21 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 défini selon la politique de rémunération applicable), 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. 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 Klépierre.
Rémunération exceptionnelle	L'attribution de rémunération exceptionnelle ne fait pas partie de la politique générale de rémunération sauf circonstances très particulières, conformément au § 26.3.4 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. En 2026, aucune rémunération exceptionnelle ne sera versée au Président du Directoire.
Autres avantages	Le Président du Directoire bénéficie : - d'un véhicule de fonction ; - d'un régime de prévoyance et de frais de soins de santé identiques à ceux des collaborateurs du groupe Klépierre en France ; - d'une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC. Il bénéficie par ailleurs des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat et a droit, sur présentation de justificatifs, au remboursement des frais de déplacement et de missions engagés dans l'exercice de ses fonctions. Aucun prêt en sa faveur ni aucune garantie n'ont été accordés par Klépierre.
Absence de rémunération au titre des mandats exercés au sein du groupe Klépierre	Le Président du Directoire ne perçoit aucune rémunération au titre de sa participation aux différentes instances des sociétés du groupe Klépierre.
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 Klépierre.

6.2.3.2.2 Éléments composant la rémunération des membres du Directoire (autres que le Président) au titre de l'exercice 2026 (faisant l'objet de la 15^e résolution soumise à l'Assemblée Générale 2026)

Le Directoire est composé au 31 décembre 2025 de deux membres, à savoir Jean-Marc Jestin en qualité de Président et Stéphane Tortajada, Directeur financier. Ce dernier a été renouvelé à compter du 22 juin 2025 pour une durée de trois ans lors de la réunion du Conseil de surveillance du 23 avril 2025.

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 § 26.4 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.

La rémunération des membres du Directoire inclut les éléments suivants :

a) Une rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2026

La rémunération annuelle fixe des membres du Directoire (autres que le Président) au titre de 2026 s'établit à 620 000 euros, ce qui représente un montant inchangé par rapport à la rémunération fixe annuelle approuvée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 à compter du 22 juin 2025.

b) Une rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2026

Les principes décrits à la section 6.2.3.2.1.b « Éléments composant la rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2026 », « Une rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2026 » 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 financière et non financière visées en section 6.2.3.2.1.b.

La composante financière 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.

La composante non financière applicable à Stéphane Tortajada en sa qualité de membre du Directoire a été définie pour 2026 sur la base des critères suivants : le financement, les relations avec les investisseurs, le contrôle financier et comptable ainsi que la RSE.

Au global, la rémunération variable court terme des membres du Directoire est plafonnée à 150 % de leur rémunération annuelle fixe figurant dans la politique de rémunération 2026.

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 2026 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2027 pour approuver les comptes 2026 et est conditionné à son approbation par ladite assemblée.

Faculté du Conseil de surveillance

Le principe décrit à la section 6.2.3.2.1.b est applicable aux autres membres du Directoire.

c) Une rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2026

Les principes et modalités décrits à la section 6.2.3.2.1.c « Éléments composant la rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2026 », « Une rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2026 » sont applicables aux autres membres du Directoire.

d) Les autres éléments de rémunération au titre de l'exercice 2026

Règles communes aux membres du Directoire

Contrat de travail	En cas de nomination d'un salarié en qualité de membre du Directoire, le Conseil de surveillance devra demander la cessation du contrat de travail (sans indemnité).
Mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Klépierre	Le Conseil de surveillance pourra autoriser la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint selon des principes similaires à ceux mis en place s'agissant du Président dont les termes et conditions sont décrits en section 6.2.3.2.1. 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 extralégale 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 Klépierre.
Rémunération exceptionnelle	L'attribution de rémunération exceptionnelle ne fait pas partie de la politique générale de rémunération sauf circonstances très particulières, conformément au § 26.3.4 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. En 2026, 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 Klépierre en France ; • d'une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC. Ils bénéficient par ailleurs des moyens matériels nécessaires à l'exécution de leur mandat et ont droit, sur présentation de justificatifs, au remboursement des frais de déplacement et de missions engagés dans l'exercice de leurs fonctions. 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 Klépierre	Les membres du Directoire ne perçoivent aucune rémunération au titre de leur participation aux différentes instances des sociétés du groupe Klépierre.
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 Klépierre.

Situation de Stéphane Tortajada

Stéphane Tortajada n'a pas conclu de contrat de travail et ne bénéficie pas de véhicule de fonction.

En cas de départ contraint de Stéphane Tortajada, ce dernier pourrait percevoir 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 a vocation à augmenter linéairement en fonction de l'ancienneté de Stéphane Tortajada en tant que mandataire social (soit un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 22 juin 2022), dans la limite de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Stéphane Tortajada ne bénéficie pas du régime de frais de soins de santé dont bénéficient les autres collaborateurs du groupe Klépierre.

À l'exception de ce qui précède, les règles susvisées communes aux membres du Directoire lui sont applicables.

6.2.4 Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF

TABEAU N° 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (en euros)

David Simon – Président du Conseil de surveillance	2024	2025
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	96 075	87 030
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	–	–
TOTAL	96 075	87 030

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	2024	2025
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	2 188 124	2 353 544
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	825 000	1 520 000
TOTAL	3 013 124	3 873 544

Stéphane Tortajada – Directeur financier, membre du Directoire	2024	2025
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	1 366 388	1 525 369
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	500 000	992 000
TOTAL	1 791 388	2 517 369

TABEAU N° 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (en euros)

David Simon – Président du Conseil de surveillance	2024		2025	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
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	96 075	94 065	87 030	96 075
TOTAL	96 075	94 065	87 030	96 075

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	2024		2025	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	825 000	825 000	890 476	890 476
Rémunération variable court terme	1 237 500 ^(a)	1 237 500 ^(b)	1 335 714 ^(c)	1 237 500
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Rémunération au titre de mandat exercé au sein d'un organe de gouvernance	–	–	–	–
Avantages en nature ^(d)	125 624	125 624	127 354	127 354
Divers	–	–	–	–
TOTAL	2 188 124	2 188 124	2 353 544	2 255 330

(a) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2024, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 319 et 320 du document d'enregistrement universel 2024.

(b) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2023, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 275 et 276 du document d'enregistrement universel 2023.

(c) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2025, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 308 et 309 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 Klépierre, à la souscription d'une assurance perte d'emploi auprès de la GSC et à une participation au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du groupe Klépierre.

Stéphane Tortajada – Directeur financier, membre du Directoire	2024		2025	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	500 000	500 000	562 857	562 857
Rémunération variable court terme	750 000 ^(a)	675 000 ^(b)	844 286 ^(c)	750 000
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Rémunération au titre de mandat exercé au sein d'un organe de gouvernance	–	–	–	–
Avantages en nature ^(d)	116 388	116 388	118 226	118 226
Divers	–	–	–	–
TOTAL	1 366 388	1 291 388	1 525 369	1 431 083

(a) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2024, de Stéphane Tortajada a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 323 et 324 du document d'enregistrement universel 2024.

(b) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2023, de Stéphane Tortajada a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 279 et 280 du document d'enregistrement universel 2023.

(c) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2025, de Stéphane Tortajada a été déterminée par le Conseil de surveillance. Le détail des calculs effectués figure aux pages 313 et 314 du présent document.

(d) Correspond aux cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Stéphane Tortajada au régime de prévoyance dont bénéficient les salariés du groupe Klépierre, à la souscription d'une assurance perte d'emploi auprès de la GSC et à une participation au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du groupe Klépierre.

TABLEAU N° 3 – TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS ET PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS (en euros)

Mandataires sociaux non exécutifs	2024		2025	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
David Simon				
Rémunérations (fixe, variable)	96 075	94 065	87 030	96 075
Autres rémunérations	–	–	–	–
John Carrafiell				
Rémunérations (fixe, variable)	70 279	72 065	70 121	70 279
Autres rémunérations	–	–	–	–
Anne Carron				
Rémunérations (fixe, variable)	38 076	–	92 539	38 076
Autres rémunérations	–	–	–	–
Béatrice de Clermont-Tonnerre				
Rémunérations (fixe, variable)	81 669	72 309	84 343	81 669
Autres rémunérations	–	–	–	–
Steven Fivel				
Rémunérations (fixe, variable)	100 652	98 418	79 037	100 652
Autres rémunérations	–	–	–	–
Robert Fowlds				
Rémunérations (fixe, variable)	52 075	50 065	74 761	52 075
Autres rémunérations	–	–	–	–
Nadine Glicenstein				
Rémunérations (fixe, variable)	–	–	45 238	–
Autres rémunérations	–	–	–	–
Stanley Shashoua				
Rémunérations (fixe, variable)	74 855	76 418	62 343	74 855
Autres rémunérations	–	–	–	–
Catherine Simoni				
Rémunérations (fixe, variable)	89 262	85 242	10 930	89 262
Autres rémunérations	–	–	–	–
Rose-Marie Van Lerberghe				
Rémunérations (fixe, variable)	25 389	54 946	–	25 389
Autres rémunérations	–	–	–	–
Florence von Erb				
Rémunérations (fixe, variable)	59 669	63 242	76 566	59 669
Autres rémunérations	–	–	–	–

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 KLÉPIERRE

Néant.

TABLEAU N° 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

TABLEAU N° 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR LA SOCIÉTÉ OU PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE KLÉPIERRE

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	30 juin 2025	121 873	1 520 000 euros	30 juin 2028	- (a)	Ces actions sont entièrement soumises à des conditions de performance, conformément aux principes en page 340 du présent document.
Stéphane Tortajada Directeur financier, membre du Directoire		79 538	992 000 euros			

(a) 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 date de cessation des fonctions.

TABLEAU N° 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Bénéficiaires	Plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice (fin de la période de conservation)	Conditions d'acquisition
David Simon	-	-	-
Jean-Marc Jestin	Plan 2020	23 845	Oui
	Plan 2022	91 077	Oui
Stéphane Tortajada	Plan 2022	26 270	Oui

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 2022	7 juillet 2025	91 077
Stéphane Tortajada	Plan 2022	7 juillet 2025	26 270

TABLEAU N° 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Néant.

TABLEAU N° 9 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Voir section 7.1.3.3 du présent document.

TABLEAU N° 10 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

TABLEAU N° 11 – SITUATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2025

	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 : 12/04/2012 Fin de mandat : Assemblée Générale 2027		X		X		X		X
Jean-Marc Jestin Président du Directoire Début de mandat ^(a) : 22/06/2025 Fin de mandat ^(a) : 21/06/2028		X		X	X			X
Stéphane Tortajada Directeur financier, membre du Directoire Début de mandat ^(a) : 22/06/2025 Fin de mandat ^(a) : 21/06/2028		X		X	X			X

(a) En tant que membre du Directoire.

Capital | 7

et actionnariat, Assemblée Générale,
Programme de rachat d'actions





Capital et actionnariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d’actions

7.1 Capital et actionnariat	332	7.3 Programme de rachat d’actions propres	358
7.1.1 Renseignements à caractère général concernant le capital	332	7.3.1 Date de l’Assemblée Générale appelée à autoriser le Programme de rachat 2026	358
7.1.2 Évolution du capital – Répartition du capital et des droits de vote	335	7.3.2 Actions détenues par la Société au 31 janvier 2026	358
7.1.3 Options d’achat d’actions et actions de performance	338	7.3.3 Répartition par objectifs des actions détenues par Klépierre au 31 janvier 2026	358
7.1.4 Contrats importants	341	7.3.4 Objectifs du Programme de rachat 2026	358
7.2 Assemblée Générale des actionnaires	343	7.3.5 Part maximale du capital à acquérir et nombre maximal de titres susceptibles d’être acquis dans le cadre du Programme de rachat 2026	359
		7.3.6 Prix d’achat unitaire maximal autorisé	359
		7.3.7 Durée du Programme de rachat 2026	359

7.1 Capital et actionariat

7.1.1 Renseignements à caractère général concernant le capital

7.1.1.1 Capital social – Forme des actions

Au 31 décembre 2025, le capital social s'élève à 401 605 640,80 euros, divisé en 286 861 172 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.

Les actions sont, au choix des actionnaires, nominatives ou au porteur, sous réserve des obligations légales ou réglementaires imposant, dans certains cas, la détention sous forme nominative. Le capital social peut être modifié dans les conditions prévues par la loi et les statuts.

7.1.1.2 Délégations et autorisations consenties au Directoire

À la date du présent document, le Directoire bénéficie des délégations ou autorisations en vigueur suivantes qui lui ont été consenties :

Par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025

Objet de la résolution	Montant nominal ou exprimé en % maximal	Durée de l'autorisation	Utilisation au cours de l'exercice 2025
Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	Montant maximal du programme : 10 % du capital et 1 147 444 680 euros	18 mois à compter du 24 avril 2025 (14 ^e résolution)	Aucune (hors contrat de liquidité)
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 24 avril 2025 (15 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (« DPS ») par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ^(a)	Montant nominal maximal : 120 millions d'euros et 1 500 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 24 avril 2025 (16 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans maintien de DPS par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales 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 : 40 160 564 euros et 1 500 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 24 avril 2025 (17 ^e et 18 ^e résolutions)	Aucune
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, de toute filiale 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 24 avril 2025 (19 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans maintien de DPS par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ^(a)	Dans la limite de 10 % du capital	26 mois à compter du 24 avril 2025 (20 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ^(a)	100 millions d'euros	26 mois à compter du 24 avril 2025 (21 ^e résolution)	Aucune
Autorisation d'attributions gratuites d'actions de la Société, avec suppression du DPS des actionnaires	1 % du capital social	38 mois à compter du 24 avril 2025 (23 ^e résolution)	Attribution de 579 061 actions de performance aux membres du Directoire et aux principaux cadres du Groupe, représentant 0,20 % du capital au 31 décembre 2025 (voir section 7.1.3.3)

(a) Montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu de ces autorisations consenties au Directoire : 120 millions d'euros (22^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 (22^e résolution).

(b) Placement privé : les émissions ne peuvent excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (30 % du capital par an, en vertu de l'article L. 225-136 2^e du Code de commerce).

(c) Dans les 30 jours calendaires de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale, en vertu de l'article R. 225-118 du Code de commerce.

7.1.1.3 Distributions

Au titre des cinq derniers exercices, les distributions réalisées ont été les suivantes :

Au titre de l'exercice	2020 ^(a)	2021 ^(a)	2022	2023	2024
Nombre d'actions	294 848 054	286 861 172	286 861 172	286 861 172	286 861 172
Distribution nette	1,00 €	1,70 €	1,75 €	1,80 €	1,85 €
Montant net distribué	294 848 054 €	487 663 992 €	502 007 051 € ^(b)	516 350 109,60 € ^(c)	530 693 168,20 € ^(d)

(a) Le montant distribué constitue un remboursement d'apport.

(b) Le dividende de 1,75 euro se décomposant en (i) un acompte sur dividende d'un montant total de 249 569 220 euros, soit 0,87 euro par action, détaché de l'action le 28 mars 2023 et mis en paiement en numéraire le 30 mars 2023, ainsi que (ii) en un solde de dividende aux actionnaires correspondant à une distribution complémentaire de 252 437 831 euros, soit 0,87 euro par action, détaché de l'action le 7 juillet 2023 et mis en paiement en numéraire le 11 juillet 2023.

(c) Le dividende de 1,80 euro se décomposant en (i) un acompte sur dividende d'un montant total de 258 175 054,80 euros, soit 0,90 euro par action, détaché de l'action le 28 mars 2024 et mis en paiement en numéraire le 26 mars 2024, ainsi que (ii) en un solde de dividende aux actionnaires correspondant à une distribution complémentaire de 258 175 054,80 euros, soit 0,90 euro par action, détaché de l'action le 9 juillet 2024 et mis en paiement en numéraire le 11 juillet 2024.

(d) Le dividende de 1,85 euro se décomposant en (i) un acompte sur dividende d'un montant total de 265 346 584,10 euros, soit 0,925 euro par action, détaché de l'action le 4 mars 2025 et mis en paiement en numéraire le 6 mars 2025, ainsi que (ii) en un solde de dividende aux actionnaires correspondant à une distribution complémentaire de 265 346 584,10 euros, soit 0,925 euro par action, détaché de l'action le 8 juillet 2025 et mis en paiement en numéraire le 10 juillet 2025.

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.

	2021	2022	2023	2024	2025
Capitalisation boursière (en millions d'euros)	5 981	6 176	7 080	7 975	9 679
Nombre de titres échangés (moyenne quotidienne)	1 089 183	974 916	791 834	633 625	537 769
Cours de l'action (en euros)					
Le plus haut	25,76	26,37	25,09	30,28	35,38
Le plus bas	16,53	17,34	19,70	22,69	27,56
Le dernier	20,85	21,53	24,68	27,80	33,74

Volume des transactions depuis 30 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)
2023	Septembre	25,09	22,71	14 151 032	340 793 902
	Octobre	22,98	21,76	15 213 788	341 264 731
	Novembre	24,43	22,48	18 013 066	415 269 148
	Décembre	24,90	23,30	14 092 398	340 580 161
2024	Janvier	24,85	23,37	12 599 922	303 622 099
	Février	24,14	22,69	15 542 668	366 077 496
	Mars	24,22	23,45	11 667 522	277 296 710
	Avril	25,26	23,32	13 570 345	328 588 352
	Mai	26,60	25,06	14 589 991	376 070 493
	Juin	27,06	24,98	16 267 431	422 674 370
	Juillet	26,48	24,74	13 033 311	331 470 561
	Août	27,16	26,22	12 528 518	334 416 355
	Septembre	29,72	27,24	14 105 733	407 072 923
	Octobre	30,28	28,92	12 385 594	366 387 245
	Novembre	29,38	28,30	12 762 249	366 734 038
	Décembre	28,88	27,56	13 154 823	368 070 015
2025	Janvier	28,82	27,56	11 647 917	327 893 444
	Février	31,04	28,48	12 544 090	373 752 249
	Mars	31,10	29,42	13 983 127	423 747 487
	Avril	32,24	28,28	14 340 946	433 765 253
	Mai	34,46	32,68	12 285 520	411 235 977
	Juin	34,48	32,80	11 430 296	384 252 876
	Juillet	33,64	32,30	11 276 962	372 817 854
	Août	35,38	33,22	9 296 113	319 862 682
	Septembre	33,60	32,70	11 105 952	357 056 104
	Octobre	33,56	31,46	12 309 056	403 189 413
	Novembre	34,24	32,78	8 725 886	291 354 860
	Décembre	33,92	32,80	8 185 188	273 089 907
2026	Janvier	34,36	32,28	9 713 875	320 796 437
	Février	35,62	31,72	14 235 892	481 567 677

Source : Bloomberg.

Instruments dilutifs

Il n'existe pas d'instrument dilutif émis.

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)					
19/02/2016	19/02/2026	EUR	500 000 000	1,875 %	FR0013121753
16/02/2017 – 27/02/2017	16/02/2027	EUR	600 000 000	1,375 %	FR0013238045
21/05/2012	21/05/2027	EUR	50 000 000	4,230 %	FR0011255280
12/05/2025	12/05/2028	EUR	300 000 000	variable	FR001400ZFK4
12/05/2020 – 14/06/2023 – 19/06/2025	12/05/2029	EUR	750 000 000	2,000 %	FR0013512233
01/07/2019 – 26/06/2023 – 13/07/2023	01/07/2030	EUR	700 000 000	0,625 %	FR0013430741
17/11/2020	17/02/2031	EUR	700 000 000	0,875 %	FR0014000KT3
29/09/2016	29/09/2031	EUR	600 000 000	1,250 %	FR0013203825
11/12/2017 – 06/05/2020 – 16/06/2020 – 20/09/2023 – 22/05/2025	13/12/2032	EUR	800 000 000	1,625 %	FR0013300605
23/02/2024	23/09/2033	EUR	600 000 000	3,875 %	FR001400NDQ2
30/09/2025	30/09/2037	EUR	500 000 000	3,750 %	FR0014012ZD0

(a) Les prospectus du programme EMTN (Euro Medium Term Notes) sont disponibles sur le site internet de Klépierre (www.klepierre.com), section « 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 2025)

Dates	Nature de l'évolution	Nombre d'actions concernées	Montant des primes (en euros)	Montant du capital à l'issue de la réalisation de l'opération (en euros)
22/06/2020	Réduction du capital social	2 724 897	79 529 401,12	419 914 877,20
19/01/2021	Réduction du capital social	5 091 144	150 713 532,84	412 787 275,60
22/06/2021	Réduction du capital social	4 493 022	135 709 688,50	406 497 044,80
15/12/2021	Réduction du capital social	3 493 860	94 856 813,12	401 605 640,80

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 2023				Situation au 31 décembre 2024				Situation au 31 décembre 2025			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques ^(a)	% des droits de vote exerçables en AG ^(b)	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques ^(a)	% des droits de vote exerçables en AG ^(b)	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques ^(a)	% des droits de vote exerçables en AG ^(b)
Groupe Simon Property ^(c)	63 924 148	22,28	22,28	22,38	63 924 148	22,28	22,28	22,36	63 355 252	22,09	22,09	22,12
Salariés/mandataires	388 507	0,14	0,14	0,14	487 475	0,17	0,17	0,17	749 960	0,26	0,26	0,26
Flottant ^(c)	221 336 580	77,16	77,16	77,49	221 435 563	77,19	77,19	77,47	222 255 141	77,48	77,48	77,61
Dont : BlackRock, Inc.	17 918 808	6,25	6,25	6,27	17 918 808	6,25	6,25	6,27	22 978 066	8,01	8,01	8,02
Autocontrôle	1 211 937	0,42	0,42	–	1 013 986	0,35	0,35	–	500 819	0,17	0,17	–
TOTAL	286 861 172	100	100	100	286 861 172	100	100	100	286 861 172	100	100	100

(a) 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.

(b) Les droits de vote exerçables correspondent au nombre de droits de vote « net » des actions privées de droits de vote.

(c) Conformément au communiqué de presse que le Groupe Simon Property a publié le 7 novembre 2023, sa filiale Simon Global Development BV a émis le 14 novembre 2023 des obligations d'un montant en principal de 750 millions d'euros pour une durée de trois ans (les « **Obligations** ») échangeables contre des actions ordinaires existantes de Klépierre SA. Les Obligations sont entièrement et inconditionnellement garanties par le Groupe Simon Property. Elles ont été émises à 100 % de leur montant principal et paient un coupon fixe de 3,50 % par an. Leur prix d'échange initial a été fixé à 27,2092 euros. Rapporté à la totalité du montant de l'emprunt, ce prix correspond à 27 564 206 actions de Klépierre SA, soit 9,61 % du capital de la Société. Les Obligations ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations de gré à gré à la Bourse de Francfort. Pour plus de détails, consulter le communiqué de presse du Groupe Simon Property sur cette opération : <https://investors.simon.com/news-releases/news-release-details/simon-property-group-announces-offering-euro-denominated-bonds>.

(d) Le groupe APG est passé le 9 janvier 2024 en dessous du seuil de 5 % de détention du capital de la Société, laquelle n'est plus tenue de mentionner cette participation.

Depuis le 31 décembre 2025, aucune opération de réduction du capital social n'a été mise en œuvre conformément à la délégation consentie par la 15^e résolution de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 24 avril 2025.

Conformément aux statuts de la Société, BlackRock Inc. l'a informée avoir dépassé à la hausse le seuil de 8 % du capital et des droits de vote le 3 décembre 2025 (voir section 7.1.2.3. pour les règles applicables aux franchissements de seuils et l'ensemble des déclarations de 2025).

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 SNC (les « **Bénéficiaires** »), réalisée dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise de Klépierre Management SNC. Dans le cadre de ce plan, les Bénéficiaires ont eu la possibilité d'acquérir des actions émises par la Société 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 la Société 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 2025 d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle à une date ultérieure.

Par ailleurs, le pacte d'actionnaires conclu le 29 juillet 2014 entre Klépierre SA, Corio, Simon Property Group (« **SPG** »), BNP Paribas SA (« **BNPP** »), en qualité d'actionnaires de référence de Klépierre SA, et la fondation de droit néerlandais Stichting Depositary APG Strategic Real Estate Pool, représentée par sa société de gestion APG Asset Management NV (« **APG** »), ayant pour objet d'organiser leurs relations en tant qu'actionnaires de la Société, a été résilié le 17 novembre 2025 par Simon Global Development B.V.

Cette résiliation a fait l'objet d'une publication par l'Autorité des marchés financiers sous la référence n° 225C1932 en date du 17 novembre 2025.

7.1.2.3 Franchissements de seuils légaux 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 ou statutaires telles que reçues par la Société au cours de l'exercice 2025.

	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
HSBC	22 avril 2025	6 968 038	2 mai 2025	Hausse (2,429 %)	Hausse (2,429 %)
Wellington Management Group LLP	24 janvier 2025	5 638 008	27 janvier 2025	Baisse (1,96 %)	Baisse (1,96 %)
	25 février 2025	5 782 737	26 février 2025	Hausse (2,01 %)	Hausse (2,01 %)
Cohen & Steers	29 janvier 2025	5 634 085	30 janvier 2025	Baisse (1,96 %)	Baisse (1,96 %)
	16 octobre 2025	5 798 327	17 octobre 2025	Hausse (2,02 %)	Hausse (2,02 %)
Zürcher Kantonalbank	4 juillet 2025	6 060 592	7 juillet 2025	Hausse (2,113 %)	Hausse (2,113 %)
	7 juillet 2025	4 300 296	8 juillet 2025	Baisse (1,499 %)	Baisse (1,499 %)
	31 juillet 2025	6 179 780	4 août 2025	Hausse (2,154 %)	Hausse (2,154 %)
	8 août 2025	5 538 078	11 août 2025	Baisse (1,931 %)	Baisse (1,931 %)
	21 août 2025	5 890 775	22 août 2025	Hausse (2,054 %)	Hausse (2,054 %)
	26 août 2025	5 424 023	27 août 2025	Baisse (1,891 %)	Baisse (1,891 %)
	29 août 2025	5 945 902	1 ^{er} septembre 2025	Hausse (2,073 %)	Hausse (2,073 %)
	2 septembre 2025	5 479 600	3 septembre 2025	Baisse (1,910 %)	Baisse (1,910 %)
	3 septembre 2025	6 028 279	4 septembre 2025	Hausse (2,101 %)	Hausse (2,101 %)
	5 septembre 2025	5 494 227	8 septembre 2025	Baisse (1,915 %)	Baisse (1,915 %)
	11 septembre 2025	6 505 324	15 septembre 2025	Hausse (2,268 %)	Hausse (2,268 %)
	12 septembre 2025	4 487 641	15 septembre 2025	Baisse (1,564 %)	Baisse (1,564 %)
	19 septembre 2025	5 968 775	22 septembre 2025	Hausse (2,081 %)	Hausse (2,081 %)
	23 septembre 2025	5 538 761	25 septembre 2025	Baisse (1,931 %)	Baisse (1,931 %)
	19 décembre 2025	5 742 089	22 décembre 2025	Hausse (2,002 %)	Hausse (2,002 %)
	22 décembre 2025	4 716 415	23 décembre 2025	Baisse (1,644 %)	Baisse (1,644 %)
BlackRock	3 décembre 2025	22 978 066	4 décembre 2025	Hausse (8,01 %)	Hausse (8,01 %)

7.1.2.4 Prévention des délits d'initié/déontologie boursière

En tant que société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, Klépierre SA est soumise aux règles relatives à la prévention des abus de marché, et en particulier des délits d'initié.

Afin de prévenir le risque de délit d'initié, le groupe Klépierre a adopté une Charte de déontologie boursière, régulièrement mise à jour en tant que de besoin.

Cette Charte a notamment pour objet :

- de rappeler la définition des informations privilégiées au sens de l'article 7 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le « **Règlement MAR** ») ainsi que les règles générales d'utilisation qui leur sont applicables ;
- d'identifier les personnes susceptibles de détenir une information privilégiée ;
- de préciser les règles particulières applicables aux personnes détenant une information privilégiée ; et
- de rappeler les sanctions encourues en cas de manquement aux obligations liées à la détention ou à l'utilisation d'une information privilégiée.

La Charte s'applique aux mandataires sociaux (le Président du Directoire, les membres du Directoire et les membres du Conseil de surveillance), aux personnes qui leur sont assimilées, aux initiés permanents, ainsi qu'aux salariés et, plus généralement, à toute personne travaillant pour le groupe Klépierre susceptible d'avoir accès à des informations privilégiées relatives au Groupe.

Conformément à la Charte, les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont assimilées, ainsi que les personnes ayant avec eux des liens personnels étroits, sont notamment tenus de déclarer les transactions qu'ils réalisent sur les titres de la Société.

En application de l'article 19 du Règlement MAR, de son règlement délégué (UE) 2016/522 et de la position-recommandation de l'Autorité des marchés financiers, la Société a mis en place des fenêtres négatives en amont de la publication des résultats annuels, des résultats semestriels et de l'information trimestrielle relative au premier et au troisième trimestre de chaque exercice social (les « **Fenêtres Négatives** »).

Pendant ces périodes, les personnes concernées sont tenues de s'abstenir de réaliser, directement ou indirectement, pour leur compte ou pour le compte de tiers, toute transaction portant sur les instruments financiers de la Société, sur une période continue débutant :

- 30 jours calendaires avant la publication du communiqué de presse relatif aux **résultats annuels**, incluant le jour de cette publication ;

- 30 jours calendaires avant la publication du communiqué de presse relatif aux **résultats semestriels**, incluant le jour de cette publication ; et
- 15 jours calendaires avant la publication du communiqué relatif à **l'information trimestrielle** du premier et du troisième trimestre, incluant le jour de cette publication.

Cette obligation d'abstention s'applique, pendant la durée des Fenêtres Négatives, aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance, aux personnes figurant sur les listes d'initiés permanents du groupe Klépierre, ainsi qu'à toute personne ayant accès, de manière régulière ou occasionnelle, à des informations privilégiées ou à des informations confidentielles ou sensibles, tant que ces informations n'ont pas été rendues publiques.

En outre, et indépendamment de l'existence des Fenêtres Négatives, toute personne travaillant pour le groupe Klépierre est tenue de s'abstenir de réaliser des transactions sur les titres de la Société dès lors qu'elle détient une information privilégiée ou qu'elle a accès à une information confidentielle ou sensible non publique.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 22-10-59 du Code de commerce, les actions attribuées gratuitement par la Société ne peuvent être cédées dans un délai de 30 jours calendaires précédant la publication des résultats annuels ou semestriels, même après l'expiration de la période de conservation applicable.

En complément de la Charte, le groupe Klépierre a défini des procédures internes et des fiches pratiques, portées à la connaissance des dirigeants et des personnes concernées.

Un comité dédié à la gestion de l'information privilégiée est composé des membres du Directoire, du Secrétaire général du Groupe et de la Directrice juridique du Groupe.

Ce comité est notamment chargé :

- de qualifier, le cas échéant, les informations portées à sa connaissance comme informations privilégiées ou informations sensibles, c'est-à-dire une information susceptible de devenir une information privilégiée ;
- de décider, le cas échéant, du report de la publication d'une information privilégiée dans les conditions prévues par le Règlement MAR ; et
- d'assurer la gestion des rumeurs.

7

7.1.2.5 Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres (article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)

Un état récapitulatif des opérations réalisées en 2025 par les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes ou par les personnes auxquelles elles sont étroitement liées, sur les titres de la Société, est présenté ci-après :

Déclarant	Date de la transaction	Nature de l'opération	Instruments financiers	Prix unitaire (en euros)	Volume
Robert Fowlds, membre du Conseil de surveillance	4 mars 2025	Acquisition d'actions	Actions	30,22	1 500
Jean-Marc Jestin, Président du Directoire	10 juillet 2025	Acquisition d'actions gratuites	Actions	0 ^(a)	91 077

(a) S'agissant d'actions de performance attribuées gratuitement à leurs bénéficiaires dans le cadre du Plan 2022, le prix de leur acquisition définitive pour ces derniers est nul. Pour plus de détails sur les conditions du Plan 2022, se reporter aux sections 6.2.2.2. et 7.1.3.3. du présent document.

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, il a été mis en place plusieurs plans d'options d'achat d'actions au bénéfice de dirigeants et de certains salariés du Groupe. Plus aucun de ces plans n'est en vigueur et, depuis 2012, il n'en a été mis en place aucun autre par le Groupe qui privilégie l'attribution d'actions de performance.

Bénéficiaires des attributions d'actions de performance

Les bénéficiaires de ces plans sont, d'une part, les membres du Directoire, 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, généralement au 2^e ou 3^e trimestre.

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.

7.1.3.3 Plans d'actions de performance

Conditions communes à l'ensemble des plans adoptés jusqu'au 31 décembre 2025

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 fixée par le Directoire.
- **Plans autorisés par le Conseil de surveillance** : sur la base des principes qui précèdent, le Directoire a mis en place des plans de type « 3 + 0 » (période d'acquisition de trois ans et pas de période de conservation ⁽¹⁾) pour l'ensemble des bénéficiaires.

Condition de présence

L'acquisition définitive des actions nécessite la présence du bénéficiaire au sein du groupe Klépierre 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.

Plafonnement du nombre d'actions de performance attribuées

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 0,3 % du capital social sur une période de 38 mois à compter de l'Assemblée Générale du 24 avril 2025, ce pourcentage s'imputant sur le pourcentage global d'actions de 1 % 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 aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les membres du Directoire n'ont mis en place aucun instrument de couverture des actions de performance qui leur ont été attribuées.

Les tableaux n^{os} 8 et 9 relatifs aux attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions prévus dans l'annexe 2 de la position-recommandation AMF DOC-2021-02 sont donc sans objet à ce jour.

En cas de départ du groupe Klépierre 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 de surveillance ou du Directoire, selon le cas, et est motivé. S'agissant des membres du Directoire, le Conseil de surveillance s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition *pro rata 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.

Pour les plans 2022 à 2025, il est précisé que, conformément aux autorisations données par les assemblées générales du 26 avril 2022 (20^e résolution) et du 24 avril 2025 (23^e résolution), et pour un total n'excédant pas 0,15 % du capital social, l'acquisition d'une part des actions gratuites attribuées aux bénéficiaires autres que les membres de l'équipe de direction du groupe Klépierre n'est soumise à aucune condition de performance.

(1) Sans préjudice de l'obligation de conservation fixée par le Conseil de surveillance et 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.

Rappel des plans adoptés entre le 1^{er} janvier 2022 et le dépôt du présent document

Plan 2022

Le 7 juillet 2022, le Directoire a adopté un plan de 522 357 actions au profit de 140 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2025, une dilution potentielle maximale de 0,17 %.

À l'issue de la période d'acquisition, les conditions de performance ont été mesurées, comme suit :

Critère	Pondération	Résultat
Performance boursière absolue de Klépierre	20 %	100 % des actions ont été acquises
Performance boursière relative de Klépierre	25 %	90 % des actions ont été acquises
Performance interne de Klépierre	20 %	100 % des actions ont été acquises
Performance RSE de Klépierre	35 %	100 % des actions ont été acquises

Plan 2023

Le 12 mai 2023, le Directoire a adopté un plan de 549 210 actions au profit de 139 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2025, une dilution potentielle maximale de 0,19 %.

La grille de performance attachée aux conditions de performance applicable au plan 2023 est la suivante :

Performance boursière absolue : pondération 20 %		Performance boursière relative : pondération 25 %		Performance interne : pondération 20 %		Performance RSE : pondération 35 %		
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance RSE	Cible	% actions délivrées
≤ 10 %	0 %	En dessous de la médiane	0 %	< 1 %	0 %	Notation GRESB 15 % d'attribution	La Société doit figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles » dans le dernier classement publié avant la date d'acquisition.	100 %
12 %	33,3 %	6 ^e rang (médiane)	50 %	1 %	30 %	Émissions de carbone de l'année 2025 (CARB ₂₀₂₅) 20 % d'attribution	CARB ₂₀₂₅ > 3,68 kgCO ₂ eq/m ²	0 %
14 %	50 %	5 ^e rang	60 %	≥ 3 %	100 %		CARB ₂₀₂₅ = 3,68 kgCO ₂ eq/m ²	50 %
16 %	66,7 %	4 ^e rang	70 %				CARB ₂₀₂₅ < 3,68 kgCO ₂ eq/m ²	100 %
18 %	83,3 %	3 ^e rang	80 %					
≥ 20 %	100 %	2 ^e rang	90 %					
		1 ^{er} rang	100 %					

Pour la performance boursière absolue, la performance interne et la performance RSE, si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

Plan 2024

Le 28 mai 2024, le Directoire a adopté un plan de 586 403 actions au profit de 155 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2025, une dilution potentielle maximale de 0,20 %.

La grille de performance attachée aux conditions de performance applicable au plan 2024 est la suivante :

Performance boursière absolue : pondération 20 %		Performance boursière relative : pondération 25 %		Performance interne : pondération 20 %		Performance RSE : pondération 35 %		
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance RSE	Cible	% actions délivrées
≤ 10 %	0 %	En dessous de la médiane	0 %	< 1 %	0 %	Notation GRESB 15 % d'attribution	La Société doit figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles » dans le dernier classement publié avant la date d'acquisition	100 %
12 %	33,3 %	6 ^e rang (médiane)	50 %	1 %	30 %	Émissions de carbone de l'année 2026 (CARB ₂₀₂₆) 20 % d'attribution	CARB ₂₀₂₆ > 4,03 kgCO ₂ eq/m ²	0 %
14 %	50 %	5 ^e rang	60 %	≥ 3 %	100 %		CARB ₂₀₂₆ = 4,03 kgCO ₂ eq/m ²	50 %
16 %	66,7 %	4 ^e rang	70 %				CARB ₂₀₂₆ ≤ 3,50 kgCO ₂ eq/m ²	100 %
18 %	83,3 %	3 ^e rang	80 %					
≥ 20 %	100 %	2 ^e rang	90 %					
		1 ^{er} rang	100 %					

Pour la performance boursière absolue, la performance interne et la performance RSE, si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

Plan 2025

Le 30 juin 2025, le Directoire a adopté un plan de 579 061 actions au profit de 181 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2025, une dilution potentielle maximale de 0,20 %.

La grille de performance attachée aux conditions de performance applicable au plan 2025 est la suivante :

Performance boursière absolue : pondération 20 %		Performance boursière relative : pondération 25 %		Performance interne : pondération 20 %		Performance RSE : pondération 35 %		
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance RSE	Cible	% actions délivrées
≤ 10 %	0 %	8 ^e rang et en dessous	0 %	< 1 %	0 %	Notation GRESB 15 % d'attribution	La Société doit figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles » dans le dernier classement publié avant la date d'acquisition	100 %
		7 ^e rang (médiane)	50 %	1 % ≤ x < 2,5 %	30 %	Émissions de carbone de l'année 2027 (CARB ₂₀₂₇) 10 % d'attribution	CARB ₂₀₂₇ > 3,50 kgCO ₂ eq/m ²	0 %
12 %	33,3 %	6 ^e rang	58 %	≥ 2,5 %	100 %		CARB ₂₀₂₇ = 3,50 kgCO ₂ eq/m ²	50 %
							CARB ₂₀₂₇ ≤ 2,87 kgCO ₂ eq/m ²	100 %
14 %	50 %	5 ^e rang	67 %			Part des salariés ayant reçu une formation RSE (FORM ₂₀₂₇) 10 % d'attribution	FORM ₂₀₂₇ < 60 %	0 %
16 %	66,7 %	4 ^e rang	75 %				FORM ₂₀₂₇ = 60 %	50 %
18 %	83,3 %	3 ^e rang	83 %				FORM ₂₀₂₇ ≥ 70 %	100 %
≥ 20 %	100 %	2 ^e rang	92 %					
		1 ^{er} rang	100 %					

Pour la performance boursière absolue, la performance interne et la performance RSE, si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

TABLEAU N° 9 – RECOMMANDATIONS AMF – CODE AFEP-MEDEF – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS – INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE

	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Date du Directoire	7 juillet 2022	12 mai 2023	28 mai 2024	30 juin 2025
Nombre total d'actions de performance attribuées	522 357	549 210	586 403	579 061
Dont attribution aux mandataires sociaux :				
• Jean-Marc Jestin	93 413	86 842	82 253	121 873
• Stéphane Tortajada	26 944	47 368	49 850	79 538
Dates d'acquisition des actions	7 juillet 2025	12 mai 2026	28 mai 2027	30 juin 2028
Date de fin de période de conservation	Aucune période de conservation ^(a)	Aucune période de conservation ^(a)	Aucune période de conservation ^(a)	Aucune période de conservation ^(a)
Condition de performance	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : • performance boursière absolue de l'action Klépierre mesurée par son taux de rentabilité ; • performance boursière relative de l'action Klépierre par rapport à la performance boursière de ses pairs, mesurée par leur taux de rentabilité ; • performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs tels qu'ils résultent des trois derniers comptes consolidés de Klépierre SA arrêtés, approuvés et disponibles à la date d'acquisition ; • performance RSE déterminée en fonction de la notation GRESB du groupe Klépierre et du niveau d'atteinte de l'objectif de réduction de ses émissions de carbone.	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : • performance boursière absolue de l'action Klépierre mesurée par son taux de rentabilité ; • performance boursière relative de l'action Klépierre par rapport à la performance boursière de ses pairs, mesurée par leur taux de rentabilité ; • performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs tels qu'ils résultent des trois derniers comptes consolidés de Klépierre SA arrêtés, approuvés et disponibles à la date d'acquisition ; • performance RSE déterminée en fonction de la notation GRESB du groupe Klépierre et du niveau d'atteinte de l'objectif de réduction de ses émissions de carbone.	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : • performance boursière absolue de l'action Klépierre mesurée par son taux de rentabilité ; • performance boursière relative de l'action Klépierre par rapport à la performance boursière de ses pairs, mesurée par leur taux de rentabilité ; • performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs tels qu'ils résultent des trois derniers comptes consolidés de Klépierre SA arrêtés, approuvés et disponibles à la date d'acquisition ; • performance RSE déterminée en fonction de la notation GRESB du groupe Klépierre et du niveau d'atteinte de l'objectif de réduction de ses émissions de carbone.	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : • performance boursière absolue de l'action Klépierre mesurée par son taux de rentabilité ; • performance boursière relative de l'action Klépierre par rapport à la performance boursière de ses pairs, mesurée par leur taux de rentabilité ; • performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs tels qu'ils résultent des trois derniers comptes consolidés de Klépierre SA arrêtés, approuvés à la date d'acquisition ; • performance RSE déterminée en fonction de la notation GRESB du groupe Klépierre, du niveau d'atteinte de l'objectif de réduction de ses émissions de carbone et de la part des salariés ayant reçu une formation RSE.
Nombre d'actions acquises au 31/12/2025	406 436	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	115 921	82 638	58 716	14 930
Actions restantes en fin d'exercice	0	466 572	527 687	564 131

(a) 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 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.

7.1.4 Contrats importants

7.1.4.1 Contrats importants en matière de financement

Année 2024

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 Bank, Banco de Sabadell, Banco Santander, Barclays Bank Ireland, BNP Paribas, BofA Securities Europe, CaixaBank, CIC, Crédit Agricole CIB, Deutsche Bank, DnB Bank, Goldman Sachs Bank Europe, HSBC Continental Europe, ING, Intesa Sanpaolo, JP Morgan, Mediobanca, Mizuho Securities Europe, Morgan Stanley Europe, MUFG Securities, Natixis, NatWest, Société Générale, SMBC, UBS, Unicredit.
- Notation du programme : BBB+ par S&P et A- par Fitch.

En 2024, une émission en euro à taux fixe pour 600 millions d'euros à 9,6 ans et un abondement de 100 millions d'euros d'une souche existante ont été réalisés dans le cadre de ce programme.

Contrats d'ouverture de crédit

- Objet : ouverture de deux nouveaux contrats de crédit revolving pour un montant total maximal de 150 millions d'euros (50 millions d'euros avec Intesa, 100 millions d'euros avec BBVA).
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2029) 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, et sur des critères ESG.

Contrats d'emprunt bancaire

- Objet : ouverture d'un emprunt bancaire en euro pour un montant de 80 millions d'euros avec Santander.
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2029).

Renégociation de contrats de crédit

- Objet : renégociation de quatre contrats de crédit pour un montant total maximal de 750 millions d'euros (350 millions d'euros avec BNP Paribas, 150 millions d'euros avec Société Générale, 150 millions d'euros avec Banque Européenne du Crédit Mutuel, 100 millions d'euros avec Natixis).
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2029) en l'absence de l'exercice des deux options de prorogation d'un an pour chacun des quatre crédits.
- Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation, lesquelles intègrent des critères ESG.

Année 2025

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 Bank, Banco de Sabadell, Banco Santander, Barclays Bank Ireland, BBVA, BNP Paribas, BofA Securities Europe, CaixaBank, CIC, Crédit Agricole CIB, Deutsche Bank, DnB Bank, Goldman Sachs Bank Europe, HSBC Continental Europe, ING, Intesa Sanpaolo, JP Morgan, Mediobanca, Morgan Stanley Europe, Natixis, NatWest, Société Générale, SMBC, Unicredit.
- Notation du programme : A- par S&P et A par Fitch.

En 2025, cinq émissions pour un total de 1 milliard d'euros ont été réalisées dans le cadre de ce programme.

En 2025, une échéance obligataire d'un montant de 255 millions d'euros a été remboursée.

Contrats d'emprunt bancaire

- Objet : remboursement de trois emprunts bancaires pour un montant total de 296 millions d'euros

Renégociation de contrats de crédit

- Objet : renouvellement du contrat de crédit revolving syndiqué pour un montant total de 1,2 milliard d'euros.
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2030) 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, et sur des critères ESG.

7.1.4.2 Contrats importants en matière d'investissements et de cessions

Seules sont rappelées dans cette section les principales opérations.

Année 2024

Acquisition du centre commercial O'Parinor à Aulnay-sous-Bois – France

Date d'acquisition : 27 février 2024 (signature de la promesse d'achat : 21 décembre 2023).

- Parties : FHB Fiducie en qualité de vendeur et Klépierre SA et Sofidy (Immorente, Efimmo 1, Sofydynamic, Soref2) en qualité d'acquéreurs.
- Objet : acquisition de 100 % des droits de vote et des titres composant le capital social de RC1 Aulnay SCI et RC2 Aulnay SCI.

et

- Parties : Hammerson en qualité de vendeur et Klépierre SA et Sofidy (Immorente, Efimmo 1, Sofydynamic, Soref2) en qualité d'acquéreurs.
- Objet : acquisition de 100 % des droits de vote et des titres composant le capital social de RC3 Aulnay SCI.

Acquisition du centre commercial RomaEst à Rome – Italie

Date d'acquisition : 24 mai 2024 (signature de la promesse d'achat : 21 mai 2024).

- Parties : Raffles Reality Holdings Limited (société anglaise) en qualité de vendeur et Klépierre Italia S.r.l. (société italienne détenue directement par Klépierre SA) en qualité d'acquéreur.
- Objet : acquisition de 100 % des droits de vote et des titres composant le capital social de la société Gemma S.r.l. détenant le centre commercial RomaEst.

Année 2025

Cession des centres commerciaux Sosnowiec Plaza, Ruda Śląska Plaza et Rybnik Plaza – Pologne

Date de cession : 24 mars 2025.

- Parties : Sosnowiec Property KLP Polska sp. z o.o. sp.k (société polonaise, détenue indirectement par Klépierre SA) en qualité de vendeur et SEW Poland sp. z o.o. sp.k en qualité d'acquéreur.

- Objet : cession de l'actif Sosnowiec Plaza.

et

- Parties : Ruda Śląska Property KLP Polska sp. z o.o. sp.k (société polonaise, détenue indirectement par Klépierre SA) en qualité de vendeur et SEW Poland sp. z o.o. sp.k en qualité d'acquéreur.

- Objet : cession de l'actif Ruda Śląska Plaza.

et

- Parties : Rybnik Property KLP Polska sp. z o.o. sp.k (société polonaise, détenue indirectement par Klépierre SA) en qualité de vendeur et SEW Poland sp. z o.o. sp.k en qualité d'acquéreur.

- Objet : cession de l'actif Rybnik Plaza.

Cession des centres commerciaux Makedonia, Nea Efkarpia et Patras – Grèce

Date de cession : 24 avril 2025.

- Parties : Klépierre SA en qualité de vendeur et Indogreece project 1 Single member SA (société grecque) en qualité d'acquéreur.

- Objet : cession de 100 % des droits de vote et des titres composant le capital social de Klépierre Makedonia SA (société grecque, détenue directement par Klépierre SA).

et

- Parties : Klépierre SA en qualité de vendeur et Indogreece project 1 Single member SA (société grecque) en qualité d'acquéreur.

- Objet : cession de 100 % des droits de vote et des titres composant le capital social de Klépierre Nea Efkarpia SA (société grecque, détenue directement par Klépierre SA).

et

- Parties : Klépierre SA en qualité de vendeur et Indogreece project 1 Single member SA (société grecque) en qualité d'acquéreur.

- Objet : cession de 100 % des droits de vote et des titres composant le capital social de Klépierre Peribola Patras SA (société grecque, détenue directement par Klépierre SA).

Cession du centre commercial Nailloux Outlet Village – France

Date de cession : 14 octobre 2025 (signature de la promesse de cession : 27 juin 2025).

- Parties : Klépierre SA, Novaoutlet et COGEP en qualité de vendeurs et Patron Rosa SAS et Patron Rhoda SARL (société luxembourgeoise) en qualité d'acquéreurs.

- Objet : cession de 100 % des droits de vote et des titres composant le capital social de SCI Sanoux.

Cession du centre commercial Les Passages Pasteur – France

Date de cession : 5 décembre 2025 (signature de la promesse de cession : 19 juin 2025).

- Parties : Klépierre SA en qualité de vendeur et Financière Cargohub SARL en qualité d'acquéreur.

- Objet : cession de 100 % des droits de vote et des titres composant le capital social de SCI Pasteur.

Acquisition du centre commercial Casamassima – Italie

Date d'acquisition : 23 décembre 2025

- Parties : Ceetrus Italy S.p.A. (société italienne) en qualité de vendeur et Galleria Commerciale Casamassima S.r.l (société italienne, détenue indirectement par Klépierre SA) en qualité d'acquéreur.

- Objet : acquisition de l'actif Casamassima.

7.2 Assemblée Générale des actionnaires

Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale ordinaire et extraordinaire

Le rapport du Directoire à l'Assemblée Générale a pour objet de présenter aux actionnaires de la Société les projets de résolutions qui seront soumis à leur vote le 7 mai 2026. Les actionnaires sont néanmoins invités à relire les projets de résolutions dans leur intégralité avant d'exercer leur droit de vote.

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale ordinaire et extraordinaire pour soumettre à votre approbation les projets de résolutions suivants portant sur l'ordre du jour ci-dessous :

Ordre du jour

De la compétence de l'Assemblée Générale ordinaire

- 1) Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025 – Constatation de l'absence de dépenses et charges non déductibles fiscalement ;
- 2) Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ;
- 3) Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement ;
- 4) Approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce ;
- 5) Renouvellement de Madame Nadine Glicenstein en qualité de membre du Conseil de surveillance ;
- 6) Renouvellement de Madame Florence von Erb en qualité de membre du Conseil de surveillance ;
- 7) Renouvellement de Monsieur Stanley Shashoua en qualité de membre du Conseil de surveillance ;
- 8) Nomination de Monsieur Ludovic Jacquot en qualité de membre du Conseil de surveillance ;
- 9) Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ;
- 10) Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur David Simon, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance ;
- 11) Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Jean-Marc Jestin, en sa qualité de Président du Directoire ;

- 12) Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Stéphane Tortajada, en sa qualité de membre du Directoire ;
- 13) Approbation de la politique de rémunération 2026 du Président du Conseil de surveillance et des autres membres du Conseil de surveillance ;
- 14) Approbation de la politique de rémunération 2026 du Président du Directoire ;
- 15) Approbation de la politique de rémunération 2026 des membres du Directoire, autres que le Président ;
- 16) Autorisation à donner au Directoire à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, pour une durée de 18 mois, non utilisable en période d'offre publique initiée par un tiers ;

De la compétence de l'Assemblée Générale extraordinaire

- 17) Modification de l'article 11 des statuts concernant l'échelonnement des mandats ;
- 18) Modification de l'article 17 des statuts concernant le déplacement du siège social ;
- 19) Modification de l'article 23 des statuts concernant la rémunération des membres du Directoire ;
- 20) Modification des articles 27 et 29 des statuts concernant la mise à jour de références textuelles ;

De la compétence de l'Assemblée Générale ordinaire

- 21) Pouvoirs pour formalités.

Exposé des motifs et texte des résolutions

De la compétence de l'Assemblée Générale ordinaire

Résolutions 1 et 2 – Approbation des comptes annuels sociaux et consolidés

Au vu du rapport de gestion du Directoire, du rapport du Conseil de surveillance et des rapports des Commissaires aux comptes, il est proposé à l'Assemblée Générale d'approuver respectivement les comptes sociaux de l'exercice 2025, faisant apparaître un bénéfice de 760 310 011,59 euros, ainsi que les comptes consolidés de l'exercice 2025, faisant apparaître un bénéfice de 1 458 507 000 euros.

Les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ne font état d'aucune dépense ou charge non déductible visée au 4° de l'article 39 du Code général des impôts.

Les comptes sociaux et consolidés, les rapports des Commissaires aux comptes sur ces comptes ainsi que le rapport de gestion du Directoire figurent dans le document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025.

Nous vous proposons d'approuver les résolutions n°s 1 et 2 qui vous sont présentées.

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025 – Constatation de l'absence de dépenses et charges non déductibles fiscalement)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025, approuve lesdits comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports, desquels il résulte un bénéfice de 760 310 011,59 euros.

Elle constate que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ne font pas état de dépenses et charges non déductibles pour l'établissement de l'impôt, visées au 4° de l'article 39 du Code général des impôts, et qu'aucune réintégration visée à l'article 39-5 dudit Code n'est intervenue au titre de l'exercice.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025, approuve les comptes

consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports, desquels il résulte un bénéfice de 1 458 507 000 euros.

Résolution 3 – Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement

Il vous est proposé de décider la distribution d'un dividende d'un montant total de 545 036 226,80 euros (soit 1,90 euro par action) par prélèvement sur le bénéfice distribuable de l'exercice, en ce compris le report à nouveau, qui s'élève à un montant total de 1 137 566 621,57 euros et ce, après avoir notamment constaté que :

- à l'issue de cette affectation du résultat au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et de cette distribution, les capitaux propres de la Société resteront supérieurs à la moitié du capital social augmenté des réserves non distribuables ;
- à la suite de la distribution de dividende, le poste « Report à nouveau » sera porté de 377 256 609,98 euros à 592 530 394,77 euros (sans tenir compte des actions auto-détenues et des ajustements liés à la variation du nombre d'actions ayant droit au dividende) ;
- chaque action recevra une distribution en numéraire de 1,90 euro (en ce compris l'acompte) qui se décompose fiscalement comme suit :
 - un montant de 0,87 euro prélevé sur les résultats de l'activité exonérée en application du régime SIIC, non éligible à l'abattement de 40 %,
 - un montant de 1,03 euro prélevé sur les résultats des activités taxables, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts ;
- compte tenu du fait que par décision du Directoire en date du 19 février 2026, il a déjà été payé un acompte sur dividende de 0,95 euro brut par action détaché le 6 mars 2026 et payé le 10 mars 2026 qui se décompose comme suit :
 - un montant de 0,87 euro prélevé sur les résultats de l'activité exonérée en application du régime SIIC, non éligible à l'abattement de 40 %, et
 - un montant de 0,08 euro prélevé sur les résultats des activités taxables, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts ;
- le solde s'élevant à 0,95 euro brut par action (prélevé intégralement sur les résultats des activités taxables, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts) sera détaché le 3 juillet 2026 et mis en paiement le 7 juillet 2026 ;
- conformément aux dispositions légales, les actions détenues par la Société à la date de détachement du coupon ne donneront pas droit à distribution.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 3 qui vous est présentée.

7

Troisième résolution**(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2025 :

Bénéfice de l'exercice	760 310 011,59 euros
Diminué des sommes affectées au compte « Réserve légale »	0 euro
Augmenté du compte « Report à nouveau »	377 256 609,98 euros
Soit un bénéfice distribuable de	1 137 566 621,57 euros
Dividende distribué aux actionnaires :	545 036 226,80 euros
• Dont dividende prélevé sur les résultats de l'activité exonérée (SIIC)	249 569 219,64 euros
• Dont dividende prélevé sur les résultats des activités taxables	295 467 007,16 euros
Sur lequel s'impute l'acompte sur dividende payé le 10 mars 2026, prélevé sur :	272 518 113,40 euros
• Le résultat au titre de l'activité exonérée (SIIC)	249 569 219,64 euros
• Le résultat au titre des activités taxables	22 948 893,76 euros
Soit un solde de dividende à distribuer de :	272 518 113,40 euros
• Dont dividende prélevé sur les résultats des activités taxables	272 518 113,40 euros
Solde affecté au compte « Report à nouveau »	592 530 394,77 euros

À l'issue de cette affectation du résultat au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et de cette distribution, les capitaux propres de la Société resteront supérieurs à la moitié du capital social augmenté des réserves non distribuables.

À la suite de la distribution de dividende, le poste « Report à nouveau » sera porté de 377 256 609,98 euros à 592 530 394,77 euros (sans tenir compte des actions auto-détenues et des ajustements liés à la variation du nombre d'actions ayant droit au dividende).

L'Assemblée Générale constate que chaque action recevra une distribution en numéraire de 1,90 euro (en ce compris l'acompte) qui se décompose fiscalement comme suit :

- un montant de 0,87 euro prélevé sur les résultats de l'activité exonérée en application du régime SIIC, non éligible à l'abattement de 40 % ; et
- un montant de 1,03 euro prélevé sur les résultats des activités taxables, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Par décision du Directoire en date du 19 février 2026, il a déjà été payé un acompte sur dividende de 0,95 euro brut par action détaché le 6 mars 2026 et payé le 10 mars 2026 qui se décompose comme suit :

- un montant de 0,87 euro prélevé sur les résultats de l'activité exonérée en application du régime SIIC, non éligible à l'abattement de 40 % ; et
- un montant de 0,08 euro prélevé sur les résultats des activités taxables, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Le solde s'élevant à 0,95 euro brut par action (prélevé intégralement sur les résultats des activités taxables, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts) sera détaché le 3 juillet 2026 et mis en paiement le 7 juillet 2026.

Conformément aux dispositions légales, les actions détenues par la Société à la date de détachement du coupon ne donneront pas droit à distribution.

L'Assemblée Générale décide de conférer tous pouvoirs au Directoire, à l'effet de déterminer, en considération du nombre d'actions ouvrant droit à dividende à la date de détachement du coupon, les ajustements à opérer sur le montant des sommes distribuées et en conséquence le montant correspondant aux actions auto-détenues à la date de mise en paiement du dividende ainsi que le montant auquel des actionnaires auraient éventuellement renoncé qui seront affectés au compte « Report à nouveau ».

Il est rappelé conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts que les montants distribués au titre des trois derniers exercices ont été les suivants :

Exercice	Montant total versé aux actionnaires (en euros) ^(a)	Montant net par action (en euros)	Montant éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° CGI pour les actionnaires pouvant en bénéficier (en euros)	Montant non éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du CGI (en euros)
2022	502 007 051,00	1,75	259 949 713,00	242 057 338,00 ^(b)
2023	516 350 109,60	1,80	0	516 350 109,60 ^(c)
2024	530 693 168,20	1,85	197 934 208,68	332 758 959,52

(a) Sur la base du nombre d'actions émises à la date du paiement.

(b) Constituant pour la totalité un remboursement d'apport, au sens des dispositions de l'article 112-1° du Code général des impôts.

(c) Et ce incluant un remboursement d'apport de 29 173 781,19 euros au sens des dispositions de l'article 112-1° du Code général des impôts.

Résolution 4 – Conventions réglementées

Au titre de la résolution 4, il vous est proposé de prendre acte que le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce ne fait mention d'aucune convention nouvelle autorisée par le Conseil de surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et non encore approuvée par l'Assemblée Générale.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 4 qui vous est présentée.

Quatrième résolution

(Approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes prévu aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce,

prend acte qu'aucune nouvelle convention n'a été conclue, prend acte de la convention qui s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, et approuve les termes de ce rapport.

Résolutions 5 à 7 – Renouvellement de membres du Conseil de surveillance

Au titre des résolutions 5 à 7, il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler les mandats du Conseil de surveillance arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice 2025.

Il est ainsi proposé de renouveler les mandats de :

- Madame Nadine Glicenstein, pour une durée de trois ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice 2028 ;
- Madame Florence von Erb, pour une durée de deux ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice 2027, conformément à l'alinéa 1^{er} de l'article 11 des statuts ; et
- Monsieur Stanley Shashoua, pour une durée de trois ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice 2028.

S'agissant de Madame Florence von Erb, la durée de renouvellement proposée tient compte de son ancienneté au sein du Conseil de surveillance, dont elle est membre depuis le 17 février 2016. Conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, un membre du Conseil de surveillance ne peut être qualifié d'indépendant au-delà de douze années de mandat.

La durée proposée de deux ans permet d'anticiper cette échéance tout en garantissant la continuité et la stabilité de la gouvernance. Elle s'inscrit par ailleurs dans la trajectoire d'échelonnement des renouvellements du Conseil de surveillance, conforme aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers.

Ces propositions ont été examinées par le Comité des nominations et des rémunérations, puis par le Conseil de surveillance, sur la base d'une analyse individuelle de la situation de chacun des membres concernés, au regard notamment de leurs compétences, de leur expérience, de leur contribution aux travaux du Conseil de surveillance et de ses comités spécialisés, ainsi que de leur assiduité. Cette analyse s'est notamment appuyée sur la matrice de compétences, telle que revue par le Comité des nominations et des rémunérations le 12 février 2026.

MATRICE DE COMPÉTENCES

(TELLE QUE REVUE PAR LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS DU 12 FÉVRIER 2026)

	Retail et commerce en ligne 	International 	Finance 	Immobilier 	Management d'entreprise 	RSE 	Gouvernance, risques et conformité 
Nadine Glicenstein		•	•	•	•	•	
Florence von Erb		•	•		•	•	
Stanley Shashoua	•	•	•	•	•	•	•

Nadine Glicenstein

Sous réserve d'un vote favorable de l'Assemblée Générale, le Conseil de surveillance envisage de renouveler les mandats de Madame Nadine Glicenstein en qualité de membre du Comité d'audit et du Comité du développement durable.

Madame Nadine Glicenstein est membre du Conseil de surveillance depuis le 11 février 2025. Elle est considérée comme indépendante au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Son taux d'assiduité aux réunions 2025 du Conseil de surveillance, du Comité d'audit et du Comité du développement durable est de 100 %.

Sa biographie complète est présentée en page 280 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025.

Florence von Erb

Sous réserve d'un vote favorable de l'Assemblée Générale, le Conseil de surveillance envisage de renouveler les mandats de Madame Florence von Erb en qualité de membre du Comité d'audit, du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité du développement durable.

Madame Florence von Erb est membre du Conseil de surveillance depuis le 17 février 2016. Elle est considérée comme indépendante au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Son taux d'assiduité aux réunions 2025 du Conseil de surveillance, du Comité d'audit, du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité du développement durable est de 100 %.

Sa biographie complète est présentée en page 281 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025.

Stanley Shashoua

Sous réserve d'un vote favorable de l'Assemblée Générale, le Conseil de surveillance envisage de renouveler les mandats de Monsieur Stanley Shashoua en qualité de membre du Comité des investissements et du Comité d'audit.

Monsieur Stanley Shashoua est membre du Conseil de surveillance depuis le 14 avril 2015.

Son taux d'assiduité aux réunions 2025 du Conseil de surveillance, du Comité des investissements et du Comité d'audit est de 100 %.

Sa biographie complète est présentée en page 284 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025.

Composition et équilibre du Conseil de surveillance

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance procède régulièrement à une revue de la composition du Conseil et de ses Comités spécialisés, afin de s'assurer qu'ils disposent des compétences, de l'indépendance et de l'objectivité nécessaires à l'exercice de leurs missions, au regard des enjeux et de la stratégie du groupe Klépierre.

Dans le cadre de cette revue, et à l'occasion des propositions de nomination ou de renouvellement soumises à l'Assemblée Générale, le Conseil de surveillance examine notamment, pour chaque membre concerné :

- la compétence et l'expérience que les membres apportent aux travaux du Conseil de surveillance et des Comités ;
- leur disponibilité et leur assiduité aux réunions ainsi que leur implication ;
- leur situation au regard d'éventuels conflits d'intérêts ;
- leur contribution à la diversité du Conseil de surveillance, tant en matière de qualifications, d'âge, de genre, de nationalité, d'ancienneté au sein du Conseil de surveillance que d'expérience professionnelle.

À la date des présentes, le Conseil de surveillance estime que sa composition actuelle est équilibrée et satisfaisante, conforme aux exigences réglementaires et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il relève que ses membres disposent de compétences approfondies et complémentaires, ont acquis une bonne connaissance du groupe Klépierre et font preuve d'un niveau élevé d'implication et d'assiduité.

Nous vous proposons d'approuver les résolutions n°s 5 à 7 qui vous sont présentées.

Cinquième résolution**(Renouvellement de Madame Nadine Glicenstein en qualité de membre du Conseil de surveillance)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, et après avoir constaté que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Nadine Glicenstein vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de le renouveler pour une durée de

trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice 2028.

Madame Nadine Glicenstein a fait savoir qu'elle acceptait le renouvellement de son mandat et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Sixième résolution**(Renouvellement de Madame Florence von Erb en qualité de membre du Conseil de surveillance)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, et après avoir constaté que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Florence von Erb vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de le renouveler pour une durée de

deux ans, conformément à l'alinéa 1^{er} de l'article 11 des statuts, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice 2027.

Madame Florence von Erb a fait savoir qu'elle acceptait le renouvellement de son mandat et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Septième résolution

(Renouvellement de Monsieur Stanley Shashoua en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, et après avoir constaté que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Stanley Shashoua vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale,

décide de le renouveler pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice 2028.

Monsieur Stanley Shashoua a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Résolution 8 – Nomination de Monsieur Ludovic Jacquot en qualité de membre du Conseil de surveillance

Il est proposé à l'Assemblée Générale de nommer Monsieur Ludovic Jacquot en qualité de membre du Conseil de surveillance.

Cette nomination est proposée pour une durée de deux ans, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

La durée du mandat proposée s'inscrit dans la trajectoire d'échelonnement des nominations et des renouvellements au sein du Conseil de surveillance, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, et vise à assurer une répartition équilibrée des échéances de mandats dans le temps.

À l'issue de son examen lors de la réunion du Conseil de surveillance du 18 février 2026, Monsieur Ludovic Jacquot a été qualifié de membre indépendant au regard des critères définis par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Biographie

Monsieur Ludovic Jacquot justifie de près de trente années d'expérience professionnelle dans les domaines de l'immobilier, de la banque d'investissement, de la finance d'entreprise et de l'audit, acquises au sein d'institutions internationales de premier plan.

Son parcours couvre l'ensemble de la chaîne de valeur immobilière, incluant l'investissement, le développement et la construction, la gestion d'actifs et la gestion opérationnelle, ainsi que les opérations d'arbitrage, sur un large éventail de classes d'actifs.

Il a exercé ses fonctions dans un environnement résolument paneuropéen et a été impliqué, à des niveaux de responsabilité élevés, dans de nombreuses opérations financières structurantes, notamment en matière de fusions-acquisitions et de marchés de capitaux.

Par ailleurs, Monsieur Ludovic Jacquot a occupé des fonctions de direction impliquant la supervision et l'animation d'équipes significatives, ainsi qu'une interaction régulière avec des instances de gouvernance et des investisseurs institutionnels.

MATRICE DE COMPÉTENCES (TELLE QUE REVUE PAR LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS DU 12 FÉVRIER 2026)

	Retail et commerce en ligne 	International 	Finance 	Immobilier 	Management d'entreprise 	RSE 	Gouvernance, risques et conformité 
Ludovic Jacquot	•	•	•	•	•		

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 8 qui vous est présentée.

Huitième résolution

(Nomination de Monsieur Ludovic Jacquot en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, nomme Monsieur Ludovic Jacquot en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de deux ans, conformément à l'alinéa

1^{er} de l'article 11 des statuts, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice 2027.

Monsieur Ludovic Jacquot a fait savoir qu'il acceptait son mandat et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Résolution 9 – Approbation des informations relatives à la rémunération 2025 du Président du Conseil de surveillance, des membres du Conseil de surveillance, du Président du Directoire et des membres du Directoire mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Nous vous proposons de vous prononcer, dans le cadre d'un vote *a posteriori*, sur les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, telles que figurant à la section 6.2.2 « Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2025 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 9 qui vous est présentée.

Neuvième résolution

(Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025)

En application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, approuve les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées dans le

rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du même Code et qui figurent à la section 6.2.2 « Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2025 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025.

Résolutions 10 à 12 – Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance, au Président du Directoire et aux autres membres du Directoire

Nous vous proposons de vous prononcer, dans le cadre d'un vote *a posteriori*, sur le montant ou la valorisation des éléments versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance, au Président du Directoire et à chacun des membres du Directoire.

Les informations relatives aux éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux sont présentées à la section 6.2.2 « Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2025 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025.

Nous vous proposons d'approuver les résolutions n°s 10 à 12 qui vous sont présentées.

Dixième résolution

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur David Simon, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance)

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature

versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur David Simon, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, tels que présentés à la section 6.2.2.1 b) « Président du Conseil de surveillance » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025.

Onzième résolution

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Jean-Marc Jestin, en sa qualité de Président du Directoire)

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués

au titre du même exercice à Monsieur Jean-Marc Jestin, en sa qualité de Président du Directoire, tels que présentés à la section 6.2.2.2.1 « Éléments de rémunération du Président du Directoire, Jean-Marc Jestin, versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2025 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025.

Douzième résolution

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Stéphane Tortajada, en sa qualité de membre du Directoire)

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ou attribués

au titre du même exercice à Monsieur Stéphane Tortajada, en sa qualité de membre du Directoire, tels que présentés à la section 6.2.2.2.2 « Éléments de rémunération du membre du Directoire, Directeur financier, Stéphane Tortajada, versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2025 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025.

Résolutions 13 à 15 – Politique de rémunération 2026 du Conseil de surveillance et du Directoire

Au titre des résolutions 13 à 15, il vous est demandé de statuer sur la politique de rémunération applicable en 2026 respectivement au Président du Conseil de surveillance, aux autres membres du Conseil de surveillance, au Président du Directoire et aux autres membres du Directoire, en raison de l'exercice de leur mandat.

Politique de rémunération 2026 du Président et des autres membres du Conseil de surveillance

Aucun changement dans la politique de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance n'est envisagé au titre de l'exercice 2026 par rapport à l'exercice 2025.

Pour rappel, la rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance se compose uniquement de l'enveloppe globale dont le montant maximum a été fixé à 700 000 euros par l'Assemblée Générale mixte du 19 avril 2016 (soit 688 000 euros pour un Conseil de surveillance composé de neuf membres).

Au titre de l'exercice 2026, 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. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2026 de la résolution n° 12, la répartition de cette enveloppe sera arrêtée en 2027 par le Conseil de surveillance sur la base de critères tenant compte de la nature du mandat exercé au sein du Conseil 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 (en euros)
Présidence (Conseil de surveillance ou comités) ou Vice-Présidence du Conseil	Part fixe : 22 000 euros par mandat	132 000
Membre du Conseil de surveillance	Part fixe : 12 000 euros	108 000
	Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances du Conseil	224 000
Membre de comités	Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances des comités concernés	224 000
TOTAL		688 000

Il ressort du tableau ci-dessus que la part variable est prépondérante en ce qu'elle représenterait jusqu'à 65 % de l'enveloppe globale, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

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 au Président et aux membres du Conseil de surveillance ou de ses comités, qui n'ont par ailleurs conclu aucun contrat (de travail ou de prestation de services) avec la Société ou une autre entité du groupe Klépierre.

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de cette politique seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026.

La politique de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance est présentée en détail aux sections 6.2.1.1 « Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération », 6.2.1.2 « Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération » et 6.2.3.1 « Politique de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2026 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025.

Politique de rémunération 2026 du Président et des autres membres du Directoire

La rémunération du Président et des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2026, telle qu'établie par le Conseil de surveillance du 18 février 2026 sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations du 12 février 2026, se présente comme suit :

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2026 DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE ET DES AUTRES MEMBRES DU DIRECTOIRE SOUMISE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2026

Rémunération fixe	Rémunération variable court terme (max. : 150 % de la rémunération fixe)		Rémunération variable long terme (max. : 160 % de la rémunération fixe)		
	Rémunération annuelle	Critères financiers (80 % du total) + Critères non financiers (20 % du total)	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			25 %	25 %	20 %
			Performance appréciée sur trois ans (sauf cas prévus dans le règlement du plan)		
			Obligation de conservation des actions		

La politique 2026 de rémunération du Président et des autres membres du Directoire, telle que proposée, est présentée en détail aux sections 6.2.1.1 « Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération », 6.2.1.2 « Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération » et 6.2.3.2 « Politique de rémunération du Président et des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2026 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025.

Nous vous proposons d'approuver les résolutions n°s 13 à 15 qui vous sont présentées.

Treizième résolution**(Approbation de la politique de rémunération 2026 du Président du Conseil de surveillance et des autres membres du Conseil de surveillance)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux établie en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce figurant aux sections 6.2.1.1 « Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération », 6.2.1.2 « Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération » et 6.2.3.1

« Politique de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2026 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025, approuve la politique de rémunération 2026 du Président du Conseil de surveillance et des autres membres du Conseil de surveillance, en ce compris les principes et critères de répartition et d'attribution des sommes allouées à la rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance, telle que présentée dans ledit document.

Quatorzième résolution**(Approbation de la politique de rémunération 2026 du Président du Directoire)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux établie en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce figurant aux sections 6.2.1.1 « Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération », 6.2.1.2 « Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la

mise en œuvre de la politique de rémunération » et 6.2.3.2.1 « Éléments composant la rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2026 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025, approuve la politique de rémunération 2026 du Président du Directoire, en ce compris les principes et critères d'attribution des sommes allouées à la rémunération du Président du Directoire, telle que présentée dans ledit document.

Quinzième résolution**(Approbation de la politique de rémunération 2026 des membres du Directoire, autres que le Président)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux établie en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce figurant aux sections 6.2.1.1 « Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération », 6.2.1.2 « Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la

mise en œuvre de la politique de rémunération » et 6.2.3.2.2 « Éléments composant la rémunération des membres du Directoire (autres que le Président) au titre de l'exercice 2026 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025, approuve la politique de rémunération 2026 des membres du Directoire (autres que le Président), en ce compris les principes et critères de répartition et d'attribution des sommes allouées à la rémunération desdits membres du Directoire, telle que présentée dans ledit document.

Résolution 16 – Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

Il est proposé à l'Assemblée Générale de reconduire, pour une nouvelle période de 18 mois, l'autorisation donnée le 24 avril 2025 au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, notamment en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision de l'Autorité des marchés financiers n° 2021-01 du 22 juin 2021 ou à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- de conserver les actions achetées et de les remettre ultérieurement (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise liée ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- de mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, de la réalisation de toute opération conforme à la législation et la réglementation en vigueur ou qui viendraient à être applicables. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Le Directoire ne pourrait pas faire usage de cette autorisation pendant la période d'offre en cas d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourraient être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers à terme.

Le nombre d'actions de la Société pouvant ainsi être rachetées serait soumis aux plafonds indiqués ci-après : à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat ne pourrait excéder 10 % des actions composant le capital de la Société et le nombre d'actions que la Société détiendrait à quelque moment que ce soit ne pourrait dépasser 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

Le prix maximum d'achat par action serait de 45 euros, soit un montant global affecté au programme de rachat d'actions de 1 290 875 265 euros, hors frais d'acquisition.

Cette autorisation est sollicitée pour une période de 18 mois et annulerait et remplacerait l'autorisation conférée lors de l'Assemblée Générale du 24 avril 2025.

À titre d'information, aucune action n'a été rachetée au cours de l'exercice 2025.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n°16 qui vous est présentée.

7

Seizième résolution

(Autorisation à donner au Directoire à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, pour une durée de 18 mois, non utilisable en période d'offre publique initiée par un tiers)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, du règlement européen n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, du règlement délégué (UE) 2016/1052 de la Commission du 8 mars 2016 ainsi qu'à toutes autres dispositions légales et réglementaires qui viendraient à être applicables :

- met fin, avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à l'autorisation donnée par la résolution n° 14 de l'Assemblée Générale de la Société en date du 24 avril 2025 ;

- autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, à acheter ou faire acheter, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il fixera (sauf à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les actions de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre), des actions de la Société notamment en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision de l'Autorité des marchés financiers n° 2021-01 du 22 juin 2021 ou à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers, ou

- de conserver les actions achetées et de les remettre ultérieurement (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, ou
 - de l'attribution gratuite d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire, ou
 - de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, ou
 - de la mise en œuvre de tout plan d'options d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire, ou
 - de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise liée, ou
 - de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, ou
 - de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, ou
 - de la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, de la réalisation de toute opération conforme à la législation et la réglementation en vigueur ou qui viendraient à être applicables. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué ;
- décide que les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :
 - le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, étant précisé (i) que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital social et (ii) que conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation, et que
 - le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée ;
 - décide que ces opérations pourront être réalisées par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs de titres (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ;
 - fixe le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution à 45 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), hors frais d'acquisition, ce prix maximum n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de la présente Assemblée Générale et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente Assemblée Générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de la présente assemblée. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions, ou d'opération sur les capitaux propres, le montant sus-indiqué sera ajusté pour tenir compte de l'incidence de la valeur de ces opérations sur la valeur de l'action ;
 - constate, à titre indicatif, que ce prix maximum unitaire de 45 euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie) hors frais d'acquisition correspond, sur la base du nombre d'actions composant le capital de la Société au 31 décembre 2025, à un montant global affecté au programme de rachat d'actions objet de la présente résolution de 1 290 875 265 euros hors frais d'acquisition ;
 - délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite de titres, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action ;
 - délègue tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à l'effet de procéder à la mise en œuvre de la présente autorisation, de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités, passer tous ordres de bourse, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente ;
 - fixe à 18 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente autorisation.

De la compétence de l'Assemblée Générale extraordinaire

Résolutions 17 à 20 – Modification des statuts de la Société afin de prendre en considération certaines dispositions du Code de commerce

Il vous est proposé de modifier les statuts de la Société afin de prendre en compte :

- des dispositions des articles L. 225-75, L. 225-65, L. 225-63, R. 22-10-28 et L. 22-10-46 du Code de commerce ;
- ainsi que des règles applicables aux sociétés cotées en matière de politique de rémunération (*Say on Pay*).

Les modifications proposées sont les suivantes :

- article 11 : précision de la durée applicable aux mandats en cas d'échelonnement, conformément à l'article L. 225-75 du Code de commerce ;
- article 17 : extension de la faculté donnée au Conseil de surveillance de décider du déplacement du siège social sur l'ensemble du territoire français, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale ordinaire, conformément à l'article L. 225-65 du Code de commerce ;
- article 23 : mise en conformité de la rédaction relative à la rémunération des membres du Directoire afin de remplacer la règle générale de l'article L. 225-63 du Code de commerce par le régime applicable aux sociétés cotées, dans lequel la rémunération est déterminée conformément à une politique de rémunération approuvée chaque année (*Say on Pay*) ;
- article 27 : mise à jour de la référence à la *record date* en remplaçant l'article abrogé R. 225-85 du Code de commerce par l'article R. 22-10-28, applicable aux sociétés cotées ;
- article 29 : actualisation de la référence légale relative à l'absence de droit de vote double facultatif, en remplaçant l'article L. 225-123 (sociétés non cotées) par l'article L. 22-10-46 (sociétés cotées).

Nous vous proposons d'approuver les résolutions n°s 17 à 20 qui vous sont présentées.

Dix-septième résolution

(Modification de l'article 11 des statuts concernant l'échelonnement des mandats)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de modifier l'alinéa 1^{er} de l'article 11 des statuts de la Société afin de prévoir qu'en cas d'échelonnement des mandats des membres du Conseil

de surveillance, ceux-ci pourront être fixés pour une durée déterminée d'un (1) ou de deux (2) ans, conformément aux dispositions de l'article L. 225-75 du Code de commerce.

Le reste de l'article demeure inchangé.

En conséquence, l'alinéa 1^{er} de l'article 11 des statuts est désormais rédigé comme suit, les modifications apparaissant en gras :

Version existante	Nouvelle version
Article 11	Article 11
DURÉE DES FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – RENOUELEMENT – COOPTATION	DURÉE DES FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – RENOUELEMENT – COOPTATION
La durée des fonctions de membre du Conseil est de trois années.	La durée des fonctions de membre du Conseil est de trois années.
Toutefois, par exception, l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires pourra, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement du Conseil de surveillance par roulement périodique de façon que ce renouvellement porte à chaque fois sur une partie de ses membres, nommer un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée inférieure à trois (3) ans.	Toutefois, à titre dérogatoire et aux seules fins de permettre la mise en place d'un renouvellement échelonné du Conseil de surveillance, l'Assemblée Générale ordinaire pourra nommer un ou plusieurs membres pour une durée d'un (1) ou de deux (2) ans.
(...)	(...)

Dix-huitième résolution

(Modification de l'article 17 des statuts concernant le déplacement du siège social)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de modifier l'article 17 des statuts afin de prévoir que le déplacement du siège social sur l'ensemble du territoire français pourra être décidé par le

Conseil de surveillance, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale ordinaire, conformément aux dispositions de l'article L. 225-65 du Code de commerce.

Le reste de l'article demeure inchangé.

7

En conséquence, le 1. de l'article 17 des statuts est désormais rédigé comme suit, les modifications apparaissant en gras :

Version existante	Nouvelle version
Article 17	Article 17
POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
(...)	(...)
1 – Le Conseil de surveillance :	1 – Le Conseil de surveillance :
• nomme les membres du Directoire ; il fixe leur rémunération ; • nomme et révoque le Président du Directoire et, éventuellement, désigne parmi les membres du Directoire, un ou plusieurs Directeurs généraux et met fin, le cas échéant, à leurs fonctions ; • reçoit un rapport du Directoire sur la marche des affaires sociales chaque fois qu'il le juge nécessaire et au moins une fois par trimestre ; • vérifie et contrôle les comptes sociaux et, le cas échéant, les comptes consolidés établis par le Directoire et présentés par celui-ci dans les trois mois de la clôture de l'exercice, accompagnés d'un rapport écrit sur la situation de la Société et l'activité de celle-ci pendant l'exercice écoulé ; • présente à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes sociaux et, le cas échéant, sur les comptes consolidés, ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice ; • convoque l'Assemblée Générale des actionnaires, si nécessaire, et arrête son ordre du jour ; • décide le déplacement du siège social dans le même département ou dans un département limitrophe, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale ordinaire ; • autorise les conventions projetées entre la Société et un membre du Conseil de surveillance ou du Directoire et les conventions assimilées, conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce ; • autorise la cession d'immeubles par nature ainsi que la cession totale ou partielle de participations et la constitution de sûretés sur les biens sociaux ; le Conseil de surveillance peut, dans la limite d'un montant qu'il fixe pour chacune d'elles, autoriser le Directoire à procéder aux opérations visées ci-dessus ; lorsqu'une opération dépasse le montant ainsi fixé, l'autorisation du Conseil de surveillance est requise dans chaque cas.	• nomme les membres du Directoire ; il fixe leur rémunération ; • nomme et révoque le Président du Directoire et, éventuellement, désigne parmi les membres du Directoire, un ou plusieurs Directeurs généraux et met fin, le cas échéant, à leurs fonctions ; • reçoit un rapport du Directoire sur la marche des affaires sociales chaque fois qu'il le juge nécessaire et au moins une fois par trimestre ; • vérifie et contrôle les comptes sociaux et, le cas échéant, les comptes consolidés établis par le Directoire et présentés par celui-ci dans les trois mois de la clôture de l'exercice, accompagnés d'un rapport écrit sur la situation de la Société et l'activité de celle-ci pendant l'exercice écoulé ; • présente à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes sociaux et, le cas échéant, sur les comptes consolidés, ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice ; • convoque l'Assemblée Générale des actionnaires, si nécessaire, et arrête son ordre du jour ; • décide le déplacement du siège social sur le territoire français, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale ordinaire ; • autorise les conventions projetées entre la Société et un membre du Conseil de surveillance ou du Directoire et les conventions assimilées, conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce ; • autorise la cession d'immeubles par nature ainsi que la cession totale ou partielle de participations et la constitution de sûretés sur les biens sociaux ; le Conseil de surveillance peut, dans la limite d'un montant qu'il fixe pour chacune d'elles, autoriser le Directoire à procéder aux opérations visées ci-dessus ; lorsqu'une opération dépasse le montant ainsi fixé, l'autorisation du Conseil de surveillance est requise dans chaque cas.
(...)	(...)

Dix-neuvième résolution

(Modification de l'article 23 des statuts concernant la rémunération des membres du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de modifier l'article 23 des statuts afin d'en adapter la rédaction aux règles applicables aux sociétés cotées en matière de rémunération des dirigeants (« **Say on Pay** »).

Il est notamment précisé que la rémunération des membres du Directoire n'est pas définitivement arrêtée lors de leur nomination, mais fixée conformément à la politique de rémunération approuvée chaque année par l'Assemblée Générale, en application des dispositions du Code de commerce relatives aux sociétés cotées.

En conséquence, l'article 23 des statuts est désormais rédigé comme suit, les modifications apparaissant en gras :

Version existante	Nouvelle version
Article 23	Article 23
RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE	RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE
Le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire sont fixés par l'acte de nomination.	Le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire sont déterminés conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale ordinaire, en application des dispositions du Code de commerce applicables aux sociétés dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé.

Vingtième résolution

(Modification des articles 27 et 29 des statuts concernant la mise à jour de références textuelles)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de :

- modifier l'alinéa 7 de l'article 27 des statuts afin de remplacer la référence à l'article R. 225-85 du Code de commerce, abrogé, par la référence à l'article R. 22-10-28, applicable aux sociétés cotées en matière de *record date* ; et

- modifier l'alinéa 1^{er} de l'article 29 des statuts afin de remplacer la référence actuelle à l'article L. 225-123 du Code de commerce, applicable aux sociétés non cotées, par la référence à l'article L. 22-10-46, applicable aux sociétés dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé.

En conséquence, l'alinéa 7 de l'article 27 des statuts est désormais rédigé comme suit, les modifications apparaissant en gras et le reste de l'article demeurant inchangé :

Version existante	Nouvelle version
Article 27 DROIT D'ACCÈS – REPRÉSENTATION – QUORUM (...) <i>La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'assemblée au moyen du formulaire électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le délai visé à l'article R. 225-85 du Code de commerce, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.</i> (...)	Article 27 DROIT D'ACCÈS – REPRÉSENTATION – QUORUM (...) <i>La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'assemblée au moyen du formulaire électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le délai visé à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.</i> (...)

En conséquence, l'alinéa 1^{er} de l'article 29 des statuts est désormais rédigé comme suit, les modifications apparaissant en gras et le reste de l'article demeurant inchangé :

Version existante	Nouvelle version
Article 29 DROIT DE VOTE <i>Dans toutes les assemblées, et sous réserve des restrictions résultant des lois et décrets en vigueur, chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. En application de la faculté prévue à l'article L. 225-123 du Code de commerce, il ne sera pas conféré de droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire.</i> (...)	Article 29 DROIT DE VOTE <i>Dans toutes les assemblées, et sous réserve des restrictions résultant des lois et décrets en vigueur, chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. En application de la faculté prévue à l'article L. 22-10-46 du Code de commerce, il ne sera pas conféré de droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire.</i> (...)

De la compétence de l'Assemblée Générale ordinaire

Résolution 21 – Pouvoirs pour formalités

Le Directoire sollicite les pouvoirs nécessaires pour accomplir toutes les formalités de publicité et de dépôt inhérentes à la tenue de l'Assemblée Générale.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 21 qui vous est présentée.

Vingt et unième résolution

(Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ces résolutions pour effectuer tous dépôts et formalités requis par la loi.

7.3 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 7 mai 2026 (le « **Programme de rachat 2026** »).

7.3.1 Date de l'Assemblée Générale appelée à autoriser le Programme de rachat 2026

7 mai 2026.

7.3.2 Actions détenues par la Société au 31 janvier 2026

Au 31 janvier 2026, Klépierre détient de manière directe et indirecte 561 757 actions, représentant 0,20 % de son capital social pour un montant global de 15 286 463,99 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 2026, soit 286 861 172 actions.

7.3.3 Répartition par objectifs des actions détenues par Klépierre au 31 janvier 2026

Au 31 janvier 2026 :

- 446 092 actions sont affectées ou en cours d'affectation 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 ;
- 115 665 actions sont affectées à l'animation du titre sur le marché d'Euronext Paris dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec

Kepler Cheuvreux en janvier 2023 ⁽¹⁾, 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° 2021-01 du 22 juin 2021 et des textes qui y sont visés.

7.3.4 Objectifs du Programme de rachat 2026

Les objectifs du Programme de rachat 2026 seraient les suivants :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision de l'Autorité des marchés financiers n° 2021-01 du 22 juin 2021 ou à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- de conserver les actions achetées et de les remettre ultérieurement (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés.

(1) <https://www.klepierre.com/finance/cessation-du-contrat-de-liquidite-existant-et-mise-en-oeuvre-d-un-nouveau-contrat-de-liquidite>.

7.3.5 Part maximale du capital à acquérir et nombre maximal de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du Programme de rachat 2026

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 2026 et déduction faite des 561 757 actions détenues à cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises s'élève à 28 124 360.

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 31 janvier 2026, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues s'élève à 28 686 117.

7.3.6 Prix d'achat unitaire maximal autorisé

Le prix maximal d'achat serait de 45 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 2026 est estimé à 1 290 875 265 euros hors frais d'acquisition, sur la base d'un prix maximal d'achat de 45 euros par action et du capital social de la Société au 31 janvier 2026.

7.3.7 Durée du Programme de rachat 2026

Conformément à la 16^e résolution qui sera présentée à l'Assemblée Générale, le Programme de rachat d'actions 2026 pourra être mis en œuvre pendant 18 mois à compter de ladite Assemblée Générale, soit jusqu'au 7 novembre 2027.

Informations | 8

complémentaires



Informations complémentaires

8.1 Renseignements à caractère général	362	8.5 Patrimoine au 31 décembre 2025	364
8.1.1 Renseignements à caractère juridique	362	8.5.1 Centres commerciaux	364
8.1.2 Objet social	362	8.5.2 Centres commerciaux de proximité et actifs divers	366
8.1.3 Régime fiscal	362	8.5.3 Rapport condensé des experts immobiliers	367
8.1.4 Autres informations	362		
8.2 Documents accessibles au public	363	8.6 Organigramme simplifié au 31 décembre 2025	369
8.3 Attestation de la personne responsable du document d'enregistrement universel faisant office de rapport financier annuel	363	8.7 Action – Fiche signalétique	370
8.4 Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière	363	8.8 Tables de concordance	370
8.4.1 Responsables du contrôle des comptes	363	8.8.1 Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du règlement européen délégué n° 2019/980	370
8.4.2 Responsable de l'information financière	363	8.8.2 Table de concordance du rapport financier annuel	372
		8.8.3 Table de concordance du rapport de gestion du Directoire	372
		8.8.4 Table de concordance du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	373
		8.8.5 Tableaux AMF sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	373

8.1 Renseignements à caractère général

8.1.1 Renseignements à caractère juridique

Dénomination	Klépierre
Siège social	26, boulevard des Capucines – 75009 Paris
Forme juridique	Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance de droit français, 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 tous textes subséquents
Législation	Législation française
Durée de la Société	99 ans, soit jusqu'au 3 octobre 2067
Registre du commerce et des sociétés	780 152 914 R.C.S. Paris
Numéro d'identification	SIRET : 780 152 914 00237
Code APE/NAF	6820B
Code LEI (identifiant d'entité juridique)	969500PB4U31KEFHZ621
Exercice social	L'exercice social commence le 1 ^{er} janvier et prend fin le 31 décembre. Il a une durée de 12 mois.
Site web	www.klepierre.com ^(a)

(a) Les informations figurant sur ce site internet ne font pas partie du présent document, à moins qu'elles n'y soient incorporées par référence.

8.1.2 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.

8.1.3 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 (i) de filiales françaises ayant opté pour le régime SIIC et provenant de bénéfices et/ou de plus-values exonérées en vertu dudit régime ou (ii) de filiales étrangères bénéficiant d'un régime fiscal d'exonération similaire à celui des SIIC à condition que 100 % de ces dividendes soient redistribués au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

Elle est soumise à l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun au titre de ses autres revenus (notamment son bénéfice financier, ses dividendes de filiales françaises ou étrangères ne bénéficiant pas du régime SIIC ou d'un régime étranger similaire, son activité de gestion immobilière exercée au travers de ses filiales translucides).

8.1.4 Autres informations

Les statuts de la Société sont disponibles dans leur intégralité sur le site internet et sont incorporés par référence au présent document d'enregistrement universel.

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 54 00).

Des exemplaires du présent document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais au siège social de la Société, ainsi que sur son site internet (www.klepierre.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

8.3 Attestation de la personne responsable du document d'enregistrement universel faisant office de rapport financier annuel ⁽¹⁾

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, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises

dans la consolidation, et que le rapport sur la gestion du Groupe, pour lequel une table de concordance figure en section 8.8 « Tables de concordance », présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Fait à Paris, le 31 mars 2026
Jean-Marc Jestin
Président du Directoire

8.4 Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière

8

8.4.1 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

Jean-Vincent Coustel

Nomination initiale : Assemblée Générale des actionnaires du 28 juin 2006.

Dernier renouvellement : Assemblée Générale des actionnaires du 26 avril 2022.

Fin du mandat : Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de 2027.

Ernst & Young Audit

Tour First TSA 14444 - 92037 Paris-La Défense Cedex
344 366 315 RCS Nanterre

Gilles Cohen

Nomination initiale : Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016.

Dernier renouvellement : Assemblée Générale des actionnaires du 26 avril 2022.

Fin du mandat : Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de 2027.

8.4.2 Responsable de l'information financière

Stéphane Tortajada

Directeur financier, membre du Directoire

(1) Conforme au modèle de l'annexe 1 de l'instruction AMF – DOC-2019-21 – Modalités de dépôt et de publication des prospectus.

8.5 Patrimoine au 31 décembre 2025

8.5.1 Centres commerciaux

France

7 902 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)

Centre	Pays	Région	Création	Dernière rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ^(a)	SCU locative ^(b)	Participation Klépierre
Marne-la-Vallée – Serris, Val d'Europe	France	Île-de-France	2000	R/E 2017	2000	135 096	88 948	55 %
Créteil, Créteil Soleil	France	Île-de-France	1974	2019-20	1991	135 145	102 301	80 %
Thiais, Belle-Épine	France	Île-de-France	1971	R 2015	2019	148 263	148 263	10 %
Toulouse, Blagnac	France	Occitanie	1993	R/E 2009	2004	96 140	96 140	54 %
Montpellier, Odysseum	France	Occitanie	2009		2009	73 386	53 434	100 %
Louvain-la-Neuve, L'esplanade	Belgique	Brabant wallon	2005		2005	55 659	55 659	100 %
Boulogne-Billancourt, Les Passages de l'Hôtel de Ville	France	Île-de-France	2001	R 2013	2001	23 738	23 738	50 %
Clermont-Ferrand, Jaude	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1980	R/E 2015	1990	43 208	43 208	100 %
Bègles, Rives d'Arcins	France	Nouvelle Aquitaine	1995	R/E 2013	1996	54 057	31 858	52 %
Noisy-le-Grand, Arcades	France	Île-de-France	1978	R/E 2009	1995	61 974	42 600	54 %
Grenoble, Grand Place	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1976	R/E 2022/2023	2015	72 519	46 839	100 %
Paris, Saint-Lazare	France	Île-de-France	2012		2012	18 813	12 357	100 %
Aulnay-Sous-Bois – O'Parinor	France	Île-de-France	1974		2024	97 000	69 000	25 %
Écully, Grand Ouest	France	Auvergne – Rhônes-Alpes	1972	R (parking) 2009	2001	47 505	16 975	83 %
Caen, Mondeville 2	France	Normandie	1995		2015	46 747	23 726	100 %
Claye-Souilly, Les Sentiers de Claye-Souilly	France	Île-de-France	1972	E 2012	2001	66 122	35 173	55 %
Portet-sur-Garonne, Grand Portet	France	Occitanie	1972	2018	2001	51 030	23 653	83 %
Marseille, Grand Littoral	France	Provence-Alpes- Côte d'Azur	1996	R/E 2013	2015	107 376	58 593	100 %
Lattes, Grand Sud	France	Occitanie	1986	R/E 1993	2002	40 467	16 627	83 %
Marseille, Prado	France	Provence-Alpes- Côte d'Azur	2018		2018	23 147	23 147	60 %
Annecy, Courier	France	Auvergne – Rhône-Alpes	2001	R 2016	2001	21 502	21 120	58 %
Villiers-en-Bière	France	Île-de-France	1971	2016	2001	68 112	23 330	83 %
Tourville, Tourville-la-Rivière	France	Normandie	1990	R 2011	2007	28 210	10 611	85 %
Nice, Nice TNL	France	Provence-Alpes- Côte d'Azur	1981	R 2005	2015	27 345	12 369	100 %
Le Havre, Espace Coty	France	Normandie	1999		2000	26 799	26 799	50 %
Toulon, Centre Mayol	France	Provence-Alpes- Côte d'Azur	1990		2015	46 296	20 517	40 %
Rennes, Colombia	France	Bretagne	1986	R 2016	2005	26 243	18 323	100 %
Pontault-Combault	France	Île-de-France	1978	R/E 1993	2001	36 602	11 284	83 %
Saint-Étienne, Centre 2	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1979	2022	2015	38 103	27 929	100 %
Toulouse, Saint-Orens	France	Occitanie	1991	R/E 1998	2004	66 472	66 472	54 %
Roques-sur-Garonne	France	Occitanie	1995	R/E 2009	2011	40 871	26 871	100 %
Givors, 2 Vallées	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1976	R 2016	2001	34 899	16 702	83 %

(a) 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.

(b) Surface commerciale utile locative : surface commerciale génératrice de loyers pour Klépierre ou des contreprises le cas échéant.

Sept autres actifs du portefeuille France, ne sont pas compris dans le tableau ci-dessus : Creil, Saint-Maximin – Dieppe, Belvédère – Aubervilliers, Le Millénaire – Sevran, Beau Sevran – Valence, Victor Hugo – Sète Balaruc – Marseille, Bourse.

Europe du Sud (Espagne, Italie, Portugal)

7 782 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)

Centre	Pays	Région	Création	Dernière rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ^(a)	SCU locative ^(b)	Participation Klépierre
Rome, Porta di Roma	Italie	Latium	2007	R 2016	2015	95 466	73 074	50 %
Naples, Campania	Italie	Campanie	2007	E 2014	2015	94 459	87 467	100 %
Turin, Shopville Le Gru	Italie	Piémont	1994	R 2023	2015	83 249	83 249	100 %
Madrid, Plenilunio	Espagne	Madrid	2006	R 2018	2015	72 710	70 063	100 %
Madrid Vallecas, La Gavia	Espagne	Madrid	2008	R/E 2013	2008	85 281	49 967	100 %
Murcie, Nueva Condomina	Espagne	Murcie	2006	R 2014	2017	114 380	94 618	100 %
Venise, Nave de Vero	Italie	Vénétie	2014		2015	38 763	38 763	100 %
Bologne, Shopville Gran Reno	Italie	Émilie-Romagne	1993	R/E 2022	2015	53 006	37 932	100 %
Rome, Romaest	Italie	Latium	2007		2024	99 906	99 906	100 %
Assago (Milan)	Italie	Lombardie	1988	E 2018	2005	49 487	30 714	100 %
Lonato, Il Leone di Lonato	Italie	Lombardie	2007		2008	46 724	30 239	50 %
Savignano s. Rubicone (Rimini), Romagna Center	Italie	Émilie-Romagne	1992	R/E 2014	2002	72 572	51 395	100 %
Modène, Grand Emilia	Italie	Émilie-Romagne	1996		2015	39 681	19 772	100 %
Santa Cruz de Tenerife, Meridiano	Espagne	Îles Canaries	2003	R 2015	2003	42 955	27 308	100 %
Milan, Globo I-II-III	Italie	Lombardie	1993/2001/2004	E 2006	2015	94 121	30 425	100 %
Cagliari, Le Vele-Millennium	Italie	Sardaigne	1998	R 2013	2015	43 515	32 285	100 %
Gondomar (Porto), Parque Nascente	Portugal	Nord	2003		2003	66 300	49 919	100 %
Barcelone, Maremagnum	Espagne	Catalogne	1995	R 2024	2015	23 190	22 541	100 %
Bari, Casamassima	Italie	Pouilles	1995	E 2012	2025	60 695	34 606	100 %
Madrid, Principe Pio	Espagne	Madrid	2004		2015	28 901	28 847	100 %
Guimarães, Espaço Guimarães	Portugal	Nord	2009		2015	49 391	37 288	100 %
Portimão, Aqua Portimão	Portugal	Sud	2011	R 2024	2011	35 921	24 399	50 %
Varese, Belforte	Italie	Lombardie	1988	E 2012	2002	28 904	10 029	100 %
Pavie, Montebello della Battaglia, Montebello	Italie	Lombardie	1974	E 2005	2002	62 789	43 994	100 %
Bergame, Seriate, Alle Valli	Italie	Lombardie	1990	R/E 2008	2002	34 347	10 984	100 %
Udine, Città Fiera		Frioul-Vénétie Julienne	1992	E 2015	2015	117 153	48 000	49 %
Vittuone, El Destriero	Italie	Lombardie	2009		2009	27 240	16 043	50 %
Citta S. Angelo, Pescara Nord	Italie	Abruzzes	1995	R/E 2010	2002	33 982	19 584	83 %

(a) 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.

(b) Surface commerciale utile locative : surface commerciale génératrice de loyers pour Klépierre ou des coentreprises le cas échéant.

Six autres actifs du portefeuille Europe du Sud ne sont pas compris dans le tableau ci-dessus : Vérone, Le Corti Venete (Italie) – Colonnella, Val Vibrata (Italie) – Vignate, Acquario Center (Italie) – Lecce, Cavallino (Italie) – Pesaro, Rossini Center (Italie) – Rome, La Romanina (Italie).

Scandinavie (Danemark, Norvège, Suède)

2 530 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)

Centre	Pays	Création	Dernière rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ^(a)	SCU locative ^(b)	Participation Klépierre
Copenhague, Field's	Danemark	2004	E 2015	2009	92 907	92 907	56 %
Malmö, Emporia	Suède	2012		2008	68 838	68 838	56 %
Oslo, Oslo City	Norvège	1988		2015	23 080	23 080	56 %
Aarhus, Bruun's Galleri	Danemark	2003		2008	34 810	34 810	56 %
Partille, Allum	Suède	2006	2025	2008	50 483	50 483	56 %
Örebro, Marieberg	Suède	1988	2009	2008	36 841	33 788	56 %
Lørenskog, Metro Senter	Norvège	1988	2009	2008	54 803	54 233	28 %
Borlänge, Kupolen	Suède	1989	2005	2008	38 672	38 672	56 %

(a) 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.

(b) Surface commerciale utile locative : surface commerciale génératrice de loyers pour Klépierre ou des coentreprises le cas échéant.

Europe centrale et nord-occidentale (Allemagne, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Turquie)

2 978 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)

Centre	Pays	Création	Dernière rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ^(a)	SCU locative ^(b)	Participation Klépierre
Utrecht, Hoog Catharijne	Pays-Bas	1973	R/E 2015	2015	221 215	119 213	100 %
Prague, Nový Smíchov	République tchèque	2001	R 2011	2001	57 595	44 936	100 %
Rotterdam, Alexandrium	Pays-Bas	1984	2023	2015	49 988	47 509	100 %
Dresde, Centrum Galerie Dresden	Allemagne	2009	R/E 2014	2015	67 979	67 979	95 %
Duisbourg, Forum Duisburg	Allemagne	2008	R/E 2008	2015	59 420	59 420	95 %
Istanbul, Akmerkez	Turquie	1993	2010	2015	33 077	33 077	45 %
Poznan, Poznan Plaza	Pologne	2005	R 2019	2005	29 433	29 433	100 %
Lublin, Lublin Plaza	Pologne	2007	R 2018	2007	26 088	26 088	100 %
Plzeň, Plzeň Plaza	République tchèque	2007		2008	19 704	19 704	100 %
Varsovie, Sadyba Best Mall	Pologne	2000		2005	26 252	26 252	100 %
Rotterdam, Markthal	Pays-Bas	2014		2015	11 802	11 802	100 %
Bursa, Anatolium	Turquie	2010		2015	85 313	85 313	100 %
Tekirdağ, Tekira	Turquie	2008	2017	2015	36 182	36 182	100 %

(a) 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.

(b) Surface commerciale utile locative : surface commerciale génératrice de loyers pour Klépierre ou des coentreprises le cas échéant.

Trois autres actifs du portefeuille Europe centrale et nord-occidentale, ne sont pas compris dans le tableau ci-dessus : Amsterdam, Villa Arena (Pays-Bas) – Hildesheim, Arneken Galerie Hildesheim (Allemagne) – Denizli, Teras Park (Turquie).

8.5.2 Centres commerciaux de proximité et actifs divers

Pays	Ville, centre
France	- Drancy, Avenir – Chartres, La Madeleine – Cholet, La Séguinière Outlet – Marseille, Le Merlan – Carcassonne, Salvaza - Actifs divers (ex-Klépierre, 34 boîtes commerciales)
Autres pays/zones	- Europe du Sud : Parla, El Ferial (Espagne) – Solbiate Olona, Le Betulle (Italie) – Rome, Tor Vergata (Italie) – Senigallia, Il Maestrale (Italie) – Serravalle Scrivia, Serravalle (Italie) – Moncalieri (Italie) – Cremona, Cremona Due (Italie) – Collegno, La Certosa (Italie) – Matera (Italie) - Scandinavie : Viejle, Bryggen (Danemark) – Oslo, Økernsenteret (Norvège)

8.5.3 Rapport condensé des experts immobiliers

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 2025.

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 janvier 2022 (effective à compter du 31 janvier 2022) du RICS

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.

Valuation – Global Standards 2022 (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).

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.

Intégration des critères ESG

Nous avons eu communication d'informations portant sur les consommations énergétiques, les certifications « BREEAM In-Use », l'exposition des actifs aux risques climatiques, la présence de moyen de production énergies renouvelables sur les différents sites et avons pris en compte ces éléments dans nos valorisations.

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.

Jean-Philippe Carmarans

Président Cushman & Wakefield

Jean-Claude Dubois

Président BNP Paribas Real Estate Valuation France

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.

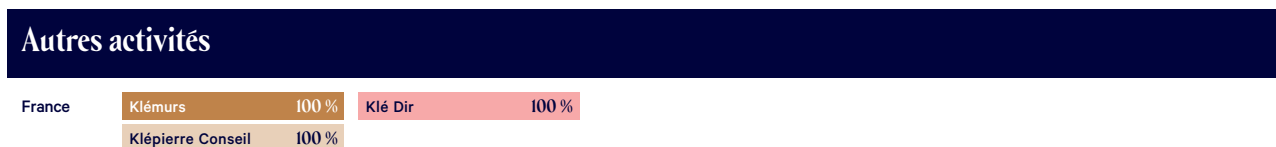
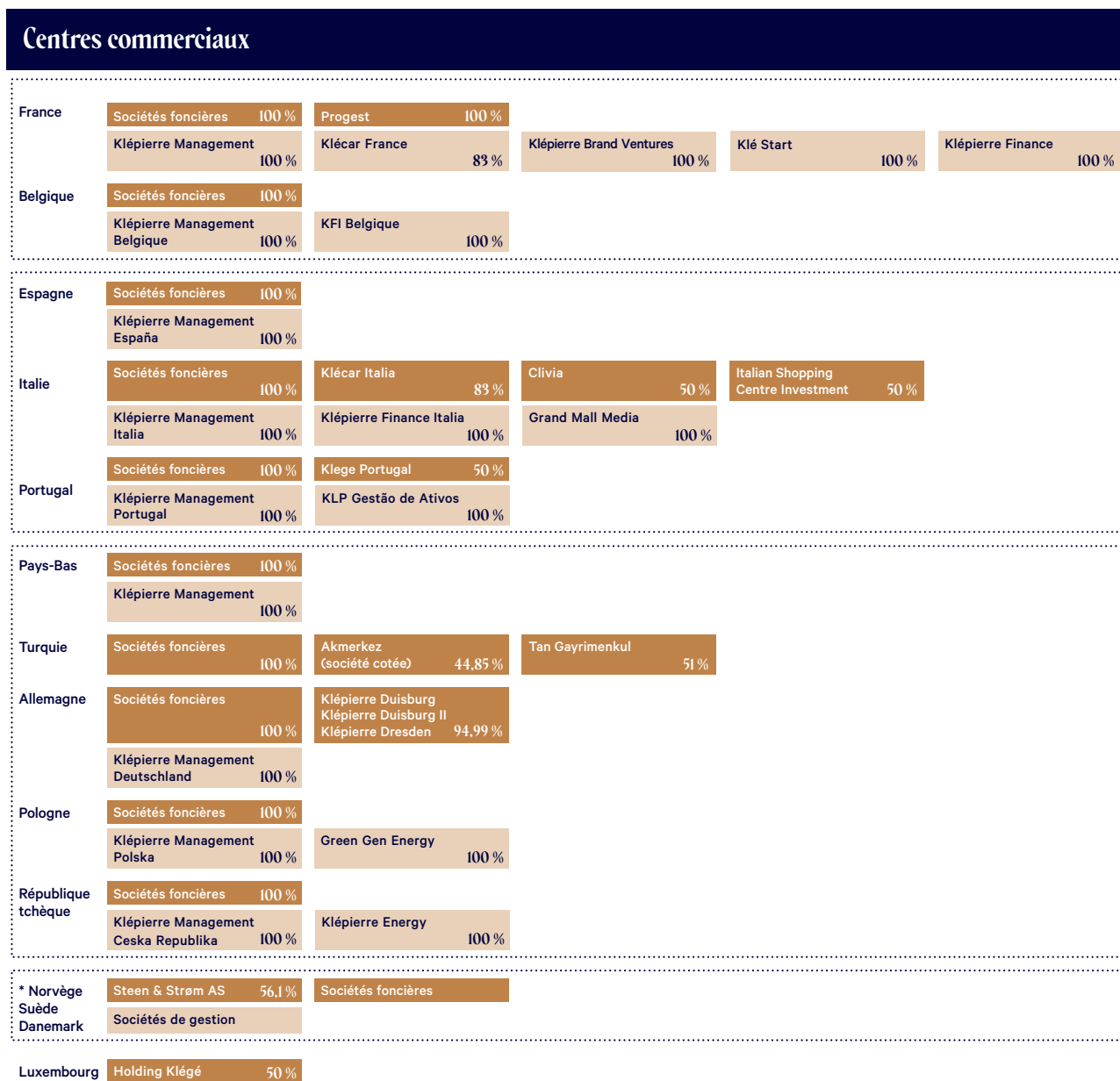
Gwenola Donet

Présidente JLL Expertises

Christian Robinet

Directeur opérationnel CBRE Valuation

8.6 Organigramme simplifié au 31 décembre 2025



% Pourcentage de contrôle direct et indirect de Klépierre SA au 31/12/2025.

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

8.7 Action – Fiche signalétique

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

Code ISIN	FR0000121964
Code mnémonique	LI
Place de cotation	Euronext Paris – Compartiment A
Nombre de titres	286 861 172
Indices généraux	Euronext CAC Next 20, Euronext SBF 120, Euro Stoxx Index, MSCI World, MSCI Europe, S&P Developed ex-US, Stoxx Europe 600
Indices immobiliers	DJ Global Select Real Estate Securities, Euronext IEIF REIT Europe, Euro Stoxx Real Estate, S&P Eurozone REIT, S&P Global Ex-US Property, Stoxx Europe 600 Real Estate, FTSE EPRA/NAREIT Developed, FTSE EPRA/NAREIT Global
Indices RSE	Euronext Vigeo Euro 120, Euronext Vigeo Europe 120, MSCI Global Green Building, Stoxx Europe 600 ESG, Stoxx Europe Climate Impact, Stoxx Sustainability, MSCI World Custom ESG Climate Series, FTSE4Good Europe, FTSE4Good Global, CAC SBT 1.5

Pour plus d'informations, voir le chapitre 7 du présent document de référence « Capital et actionnariat, Assemblée Générale, programme de rachat d'actions ».

8.8 Tables de concordance

Afin de faciliter la lecture du document d'enregistrement universel, les tables de concordance ci-après permettent d'identifier :

- les principales rubriques qui constituent le document d'enregistrement universel prévues par les Annexes I et II du règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 ;
- les principales informations qui constituent le rapport financier annuel prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et l'article 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;

- les principales informations qui constituent le rapport de gestion selon les dispositions du Code de commerce applicables ;
- les principales informations qui constituent le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise prévues par l'article L. 22-10-20 du Code de commerce ;
- les informations sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux sous forme des 11 tableaux tels que recommandés par l'AMF.

Ces tables renvoient aux pages du présent document d'enregistrement universel où sont mentionnés les éléments exigés par les lois, règlements et recommandations mentionnés ci-avant.

8.8.1 Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du règlement européen délégué n° 2019/980

Document d'enregistrement universel	Pages
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	1/258/363/367
2. Contrôleurs légaux des comptes	363
3. Facteurs de risque	48
4. Informations concernant l'émetteur	362
5. Aperçu des activités	
Principales activités	5-9/28-33/366-368
Principaux marchés	8-9
Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	4/16-19/26-27
Stratégie et objectifs de l'émetteur	10-23/34
Dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
Position concurrentielle	6-7
Investissements	16-17/29-30/43-44
6. Structure organisationnelle	
Description sommaire et organigramme du Groupe	369
Liste des filiales importantes	111-112
7. Examen de la situation financière et du résultat	
Situation financière	34-37/82-84/140
Résultat d'exploitation	28-29/33/100-102/130-131

Document d'enregistrement universel	Pages
8. Trésorerie et capitaux	
Informations sur les capitaux	82-83/85
Flux de trésorerie	84
Besoins de financement et structure de financement	34-37/97/128-129
Restrictions à l'utilisation des capitaux	Néant
Sources de financement attendues	34-37/97/128
9. Environnement réglementaire	124/264/362
10. Informations sur les tendances	34
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	27/34
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance	264-267/270-271/276-284
Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	268/284
13. Rémunérations et avantages	
Rémunérations et avantages en nature des mandataires sociaux	304-329
Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	99/101-102
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
Date d'expiration des mandats actuels	265/271
Contrats de services	Néant
Informations sur les comités du Conseil	294-299
Déclaration de conformité à un Code de gouvernement d'entreprise	264
Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	N/A
15. Salariés	
Nombre de salariés et répartition des effectifs	219-220
Participation et stock-options détenues par les membres des organes d'administration, de surveillance et de direction	337-340
Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	335/338
16. Principaux actionnaires	
Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	110/133/335
Existence de droits de vote différents	332
Contrôle de l'émetteur	335
Accords connus de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	335-336
17. Transactions avec les parties liées	300-301
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
Informations financières historiques	82-84/117-119/140
Informations financières intermédiaires et autres	Néant
Audit des informations financières historiques annuelles	113-116/135-138
Informations financières <i>pro forma</i>	N/A
Politique en matière de dividendes	38
Procédures judiciaires et d'arbitrage	98
Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	Néant
19. Informations supplémentaires	
Capital social	98/128/332
Actes constitutifs et statuts	362-363
20. Contrats importants	341-342
21. Documents disponibles	363

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 2024 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 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 19 mars 2025 sous le n° D. 25-0113 ;

- pour l'exercice 2023 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 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 27 mars 2024 sous le n° D. 24-0185.

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.

8.8.2 Table de concordance du rapport financier annuel

Rapport financier annuel	Pages
Comptes annuels	117-134
Comptes consolidés	82-112
Rapport de gestion	Se référer à la table de concordance 8.8.3
Attestation du responsable du rapport financier annuel	363
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	135-138
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	113-116

8.8.3 Table de concordance du rapport de gestion du Directoire

Rapport de gestion du Directoire	Pages
1. Situation et activité de la Société et du Groupe	
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	26-45
Indicateurs clés de performance de nature financière	20-21/26-45
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe	142-261
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	111/133
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	335-336
Succursales existantes	Néant
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	140
Aliénations de participations croisées	Néant
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	38
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	141
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	140
Activités en matière de recherche et de développement	N/A
Montants des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux comptes	Néant
Informations sur les ressources incorporelles essentielles de la Société, la manière dont son modèle commercial dépend fondamentalement de ces ressources et en quoi elles constituent une source de création de valeur pour la Société	22-23
Incidences des activités quant à la lutte contre l'évasion fiscale	242
Actions visant à promouvoir le lien entre la nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	Néant
Actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale et, le cas échéant, le bénéfice du label « employeur partenaire de la démocratie locale »	Néant
2. Contrôle interne et gestion des risques	
Description des principaux risques et incertitudes et indication sur l'utilisation des instruments financiers pour la Société et le Groupe	48-65
Description et gestion des risques environnementaux et climatiques	53/179-180
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et le Groupe	66-79
Dispositif anticorruption	62-63/240-241
Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	N/A
3. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Se référer à la table de concordance 8.8.4
4. Actionnariat et capital	
Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	335-336
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	141/358
État de la participation des salariés au capital social	335
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	N/A
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	337
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	140/333
5. État de durabilité	Se référer à la table de concordance du chapitre 5
6. Autres informations	
Informations fiscales complémentaires (dépenses et charges non déductibles fiscalement)	344
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Néant

8.8.4 Table de concordance du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Pages
1. Informations sur la gouvernance	
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	266-267/276-284
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	300
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	332
Modalités d'exercice de la Direction générale	264-269
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	270 -299
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil et description de la politique de diversité appliquée au sein du Conseil	286
Informations sur les objectifs quantitatifs applicables au Directoire visant l'amélioration de la représentation équilibrée des femmes et des hommes déterminés par le Conseil de surveillance	270
Limitations apportées par le Conseil de surveillance aux pouvoirs du Directoire	265
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « <i>comply or explain</i> »	264
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	363
Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	300
Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	72
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	107/332-337
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice	139
2. Informations sur les rémunérations	
Politique de rémunération des mandataires sociaux	302 – 304 /317-325
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	304- 316
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	317 - 325
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	304-325
Engagements de toute nature pris par la Société 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	304-325
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	N/A
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	305/311/316
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	305/311/316
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	302-316
Manière dont le vote de la dernière Assemblée Générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce a été pris en compte	317-325
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	N/A
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	328 - 329/338
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	310/315/319-322/324-325/328/340

8.8.5 Tableaux AMF sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Tableaux AMF	Pages
Tableau n° 1 Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social	326
Tableau n° 2 Synthèse des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	326 - 327
Tableau n° 3 Rémunérations allouées aux mandataires sociaux non exécutifs et perçues par les mandataires sociaux non exécutifs	327
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 Klépierre	328
Tableau n° 5 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	328
Tableau n° 6 Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par la Société ou par toute société du groupe Klépierre	328
Tableau n° 7 Actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social	328
Tableau n° 8 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	329
Tableau n° 9 Historique des attributions d'actions de performance	329
Tableau n° 10 Rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social	329
Tableau n° 11 Situation des dirigeants mandataires sociaux au 31 décembre 2025	329

Glossaire | 9





Glossaire

Act4Good®

Lancée en 2023, Act4Good® est la stratégie RSE de Klépierre.

L'ambition du Groupe, au travers de cette stratégie, est de bâtir la plateforme de commerce la plus durable à horizon 2030. Act4Good® se compose de quatre engagements :

- atteindre le net-zéro carbone ;
- agir au service des communautés ;
- développer les talents ;
- promouvoir les modes de vie durables.

De plus amples informations sont disponibles sur cette stratégie au chapitre 5 « Développement durable » du présent document d'enregistrement universel.

Agence de notation extra-financière

Organisme qui évalue les entreprises au regard de leur performance dans les trois domaines du développement durable : environnement, social et gouvernance. Cette évaluation est généralement synthétisée au travers d'une note ou d'un score établi sur la base de nombreux critères pour chacun des domaines précités.

ANR (actif net réévalué)

Indicateur mesurant la valeur d'une entreprise au prix du marché. Pour une société immobilière, cet indicateur correspond schématiquement à la différence entre la juste valeur de ses immeubles telle qu'estimée par des experts indépendants et la juste valeur de ses dettes. L'EPRA a défini plusieurs mesures de l'ANR dont les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans la section 2.9.2 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 son attractivité.

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)

Certification développement durable des bâtiments développée par le *Building Research Establishment* (Royaume-Uni).

Cash-flow net courant

Indicateur correspondant 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 2 « 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 seule entité.

Confiance zéro

Modèle de sécurité informatique qui repose sur l'idée qu'aucun utilisateur, appareil, ou réseau interne ne doit être automatiquement considéré comme fiable, même si celui-ci est à l'intérieur du périmètre du réseau de l'organisation.

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.

CRREM (Carbon Risk Real Estate Monitor)

Outil proposant à l'industrie immobilière des trajectoires de décarbonation fondées sur la science, alignées sur l'Accord de Paris, visant à limiter le réchauffement bien en dessous de 2 °C, avec un objectif de 1,5 °C.

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

Directive européenne visant à renforcer le *reporting* extra-financier des entreprises en matière de durabilité.

Destination Food®

Plan global pour développer et améliorer l'offre de restauration dans les centres commerciaux de Klépierre. Cette notion est plus amplement décrite dans le chapitre 1 « Présentation du Groupe » du présent document d'enregistrement universel.

Document d'enregistrement universel (DEU)

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 ou présentée différemment sur : la stratégie, l'information extra-financière et les facteurs de risque.

Double matérialité

Principe clé de la CSRD obligeant les entreprises à évaluer à la fois l'impact de leurs activités sur l'environnement et la Société, ainsi que l'influence des facteurs ESG sur leur performance financière.

EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group)

Organisme en charge de la définition des normes ESRS et du conseil à la Commission européenne.

Energy BOOST

Initiative interne à Klépierre visant à améliorer la performance énergétique d'un centre commercial en réalisant une analyse fine, sur place, de la consommation d'énergie de ce centre et en élaborant un plan d'action pour l'optimiser. Ce plan contient des solutions adaptées aux besoins spécifiques du site et prenant en compte les visiteurs et les locataires, tout en respectant les exigences légales.

EPRA (European Public Real Estate Association)

Association des entreprises du secteur immobilier européen coté. Avec plus de 290 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)

Type d'ANR défini par l'EPRA visant à donner une valeur liquidative d'une entreprise, c'est-à-dire le prix auquel elle serait rachetée dans le cadre de sa vente ordonnée, où l'intégralité des passifs afférents aux droits de mutation, aux impôts différés, aux instruments financiers et à certains autres ajustements est calculée en écartant toute optimisation fiscale. Les actifs incorporels sont par ailleurs exclus de l'indicateur. Ses modalités de calcul sont plus amplement décrites dans la section 2.9.2 du présent document d'enregistrement universel.

EPRA NRV (Net Reinvestment Value)

Type d'ANR défini par l'EPRA visant à donner une valeur d'entreprise à long terme, c'est-à-dire le montant de l'investissement nécessaire à reconstituer cette entreprise sans envisager de cession d'actifs. Les modalités de calcul de cet indicateur sont plus amplement décrites dans la section 2.9.2 du présent document d'enregistrement universel.

EPRA NTA (Net Tangible Assets)

Type d'ANR défini par l'EPRA reflétant uniquement les immobilisations corporelles de l'entreprise et supposant des cessions d'actifs qui cristallisent certains passifs d'impôts différés et des droits de mutation inévitables. Pour Klépierre, dès lors que l'EPRA NTA ne retient que les immobilisations corporelles, cette mesure n'intègre pas la juste valeur des sociétés de gestion (contrairement aux anciens indicateurs ANR EPRA et ANR triple net EPRA). Les modalités de calcul de cet indicateur sont plus amplement décrites dans la section 2.9.2 du présent document d'enregistrement universel.

ESRS (European Sustainability Reporting Standards)

Normes européennes de *reporting* établies par l'EFRAG pour uniformiser les déclarations relatives à la durabilité des entreprises.

Flagship

Magasin emblématique et de taille importante, situé à un emplacement stratégique au sein des centres commerciaux de Klépierre.

Garantie d'origine (GO)

Certificat établissant que l'électricité consommée par une organisation provient de sources renouvelables, assurant ainsi la transparence de la chaîne d'approvisionnement énergétique.

GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol)

Cadre définissant les émissions issues de la consommation d'énergie au sein des opérations d'une organisation, en les classant comme émissions directes ou indirectes.

GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)

Organisation du secteur immobilier fournissant aux investisseurs des données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) exploitables et transparentes.

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.

GTB (gestion technique du bâtiment)

Système d'information contrôlant le fonctionnement des équipements mécaniques et électriques d'un bâtiment (chauffage-ventilation-climatisation, éclairage, consommation énergétique, sécurité incendie et sûreté).

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)

Coefficient de référence utilisé pour l'indexation du loyer des commerces en France. 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)

Coefficient de référence utilisé pour l'indexation du loyer des commerces en France. Il est publié tous les trimestres par l'Insee et composé de l'ICC (indice du coût de la construction, à hauteur de 25 %), de l'ICAV (indice des chiffres d'affaires du commerce de détail en valeur, à hauteur de 25 %) et de l'IPC (indice des prix à la consommation, à hauteur de 50 %).

Impayé

Règlement non reçu à sa date d'exigibilité (loyer, charge locative, taxe foncière, TVA incluse) et intégré comme tel dans les comptes dès le premier jour de sa constatation.

ISO 14001

Certification environnementale internationale récompensant la mise en place d'un système de management environnemental (SME).

LMG (loyer minimum garanti)

Également appelé « loyer de base », le LMG est le plancher de loyer dont un locataire doit s'acquitter aux termes du bail, quel que soit le niveau de son chiffre d'affaires.

Location-Based

Méthode d'évaluation des émissions de gaz à effet de serre en fonction du mix énergétique moyen du réseau électrique régional ou national, sans prendre en compte les contrats spécifiques souscrits par l'entreprise. Elle reflète donc l'impact carbone réel de l'électricité consommée dans une zone géographique donnée, en se basant sur les facteurs d'émission standard du pays ou de la région.

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 locataire.

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.

Mall Income

Ensemble des revenus tirés de l'exploitation des centres commerciaux, hors la location des magasins, comprenant principalement les produits de la publicité en centre et du *specialty leasing*.

Market-Based

Cette méthode de calcul des émissions de gaz à effet de serre prend en compte les contrats d'approvisionnement en électricité souscrits par l'entreprise. Elle permet aux entreprises de déclarer une empreinte carbone plus faible si elles achètent une énergie décarbonée, indépendamment du mix énergétique global du réseau.

Moyenne unité

Local commercial dont la surface de vente est supérieure à 750 m².

NPS (Net Promoter Score)

Mesure du niveau de recommandation des centres commerciaux par les visiteurs.

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

Ensemble des investissements que le Groupe prévoit d'effectuer sur une période donnée en matière d'extension ou de rénovation d'actifs du portefeuille.

Le *pipeline* de développement de Klépierre est réparti en deux catégories :

- les projets engagés : opérations en cours de réalisation ou ayant été intégralement approuvées par l'organe de gouvernance de Klépierre concerné ; et
- les projets contrôlés : projets commerciaux au stade d'étude avancée pour lesquels Klépierre dispose de la maîtrise du foncier (acquisition réalisée ou sous promesse 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 comparées (« 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

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

Indicateur du poids des frais généraux et des charges d'exploitation dans le chiffre d'affaires. 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 2 « 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).

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 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 ou à les relocaliser dans des endroits plus appropriés au sein d'un centre commercial donné.

SBTi (Science Based Targets initiative)

Cadre mondial qui aide les entreprises et institutions financières à fixer des objectifs climatiques basés sur la science, afin de contribuer à la limitation du réchauffement climatique. Émissions indirectes de gaz à effet de serre résultant de l'achat d'électricité, de vapeur, de chauffage ou de refroidissement auprès d'un fournisseur tiers. Ces émissions sont liées à la production de l'énergie achetée.

Scopes 1, 2 & 3

Catégories d'émissions de gaz à effet de serre (GES) :

- scope 1 : émissions directes des activités de l'entreprise ;
- scope 2 : émissions indirectes liées à l'énergie consommée ;
- scope 3 : autres émissions indirectes, notamment celles de la chaîne de valeur.

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.

Senior

En application de la législation française, tout collaborateur âgé de 45 ans pour les sujets de gestion de carrière, de rémunération et de formation. Le seuil est de 50 ans concernant les questions de maintien dans l'emploi.

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 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 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.

Société

Klépierre, société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance dont le siège social est situé au 26, boulevard des Capucines à Paris (75009), immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 780 152 914.

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.).

Taux de capitalisation

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

Rapport entre les loyers et les charges recouvrés, et les loyers et les charges facturés aux locataires.

Taux d'effort

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 (EPRA Net Initial Yield)

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. Les modalités de calcul de cet indicateur sont plus amplement décrites dans la section 2.9.3 du présent document d'enregistrement universel.

Taux de vacance EPRA

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 de cet indicateur sont plus amplement décrites dans la section 2.9.4 du présent document d'enregistrement universel.

Taxonomie européenne

Classification des activités économiques durables permettant d'orienter les investissements vers des projets conformes aux objectifs environnementaux de l'Union européenne.

Tenant BOOST

Initiative interne à Klépierre visant à étendre les efforts de réduction énergétique aux locataires d'un centre commercial. Elle implique l'engagement des locataires dans l'analyse et la réduction de leur consommation d'énergie, tout en collectant des données pour optimiser la consommation globale du site.

Total accounting return

Le *total accounting return* correspond à la croissance de l'EPRA NTA par action à laquelle s'ajoute le dividende distribué ; il est exprimé en pourcentage de l'EPRA NTA par action du début de la période.

VLE (valeur locative estimée)

Prix auquel un espace serait loué à un locataire opérant dans le même secteur d'activité dans les conditions du marché en vigueur à la date d'expertise.

Waste BOOST

Initiative interne à Klépierre permettant d'améliorer la gestion des déchets dans les centres commerciaux. Elle repose sur une analyse interne de la production de déchets, adaptée aux besoins du site et des locataires, tout en garantissant le respect des réglementations en matière d'élimination des déchets.

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.



Conception & réalisation  **Labrador Transparency** +33 (0)1 53 06 30 80

Conception graphique de ce document par Labrador Compagny
Crédits photos : Alfredo Buonanno, Alfred Cromback, Raphael Dautigny,
Yves Forestier, Thibaut Voisin, photothèque Klépierre



KLEPIERRE



Klépierre

26, boulevard des Capucines

75009 Paris – France

www.klepierre.com