

DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL
2019



SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	3	5	RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	215
	1.1 Environnement économique, modèle d'affaires et stratégie	4		5.1 Direction et contrôle de la Société	217
	1.2 Chiffres clés	10		5.2 Rémunérations des mandataires sociaux	240
	1.3 Bourse et actionnariat	14			
	1.4 Historique	14			
	1.5 Patrimoine au 31 décembre 2019	16			
	1.6 Organigramme simplifié au 31 décembre 2019	21	6	CAPITAL, ACTIONNARIAT, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS	267
	1.7 Gestion des risques	22		6.1 Capital et actionnariat	268
2	ACTIVITÉ DE L'EXERCICE	35		6.2 Assemblée Générale des actionnaires	284
	2.1 Aperçu des activités	36		6.3 Programme de rachat d'actions propres	294
	2.2 Activité par région	41			
	2.3 Cash-flow net courant	46	7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	297
	2.4 Investissements, développements et cessions	47		7.1 Renseignements de caractère général	298
	2.5 Résultat social et distribution	50		7.2 Documents accessibles au public	299
	2.6 Évaluation du portefeuille	51		7.3 Attestation de la personne responsable du Document d'enregistrement universel faisant office de Rapport financier annuel	299
	2.7 Politique financière	56		7.4 Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière	300
	2.8 Indicateurs clés de performance EPRA	59		7.5 Tables de concordance	301
	2.9 Perspectives	63			
3	ÉTATS FINANCIERS	65		GLOSSAIRE	307
	3.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2019	66			
	3.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	126			
	3.3 Comptes annuels au 31 décembre 2019	130			
	3.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	153			
	3.5 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale mixte	156			
	3.6 Autres informations	156			
4	DÉVELOPPEMENT DURABLE	159			
	4.1 Stratégie RSE de Klépierre et principales réalisations	160			
	4.2 Act for the Planet	167			
	4.3 Act for Territories	181			
	4.4 Act for People	186			
	4.5 Gouvernance en matière de développement durable	200			
	4.6 Synthèse des résultats obtenus au regard des engagements de long terme, méthodologie et tables de concordance	204			



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



**DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL
2019**

**INTÉGRANT LE RAPPORT
FINANCIER ANNUEL**



Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 13 mars 2020 auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n° 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) n° 2017/1129. Ce document d'enregistrement universel est disponible sur le site internet de la Société, www.klepierre.com et sur celui de l'Autorité des marchés financiers, www.amf-france.org.



35

RapidoLink

21 PINCHOS
TAPAS BAR

101

36

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, MODÈLE D'AFFAIRES ET STRATÉGIE	4
1.1.1 Environnement économique	4
1.1.2 Modèle d'affaires	6
1.1.3 Stratégie	8

1.2

CHIFFRES CLÉS	10
1.2.1 Indicateurs clés d'activité	10
1.2.2 Indicateurs clés de performance extra-financière	11
1.2.3 Indicateurs clés de performance financière	12
1.2.4 Indicateurs clés de performance sectoriels (format EPRA)	13

1.3

BOURSE ET ACTIONNARIAT	14

1.4

HISTORIQUE	14

1.5

PATRIMOINE AU 31 DÉCEMBRE 2019	16
1.5.1 Centres commerciaux	16
1.5.2 Centres commerciaux de proximité et actifs divers	19
1.5.3 Rapport d'expertise immobilière préparé par les experts indépendants de Klépierre	19

1.6

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019	21

1.7

GESTION DES RISQUES	22
1.7.1 Objectifs	22
1.7.2 Principes	22
1.7.3 Organisation	23
1.7.4 Principaux facteurs de risque	23
1.7.5 Détails relatifs à certains contrôles	31

1.1 ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, MODÈLE D'AFFAIRES ET STRATÉGIE

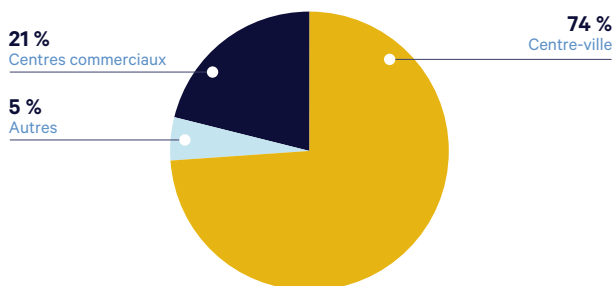
Klépierre est le leader européen des centres commerciaux et associe des expertises en matière de développement, de gestion locative et de gestion d'actifs. Son portefeuille immobilier de plus de 100 centres commerciaux leaders en Europe continentale, attirant chaque année 1,1 milliard de visites et estimé à 23,7 milliards d'euros au 31 décembre 2019, fait du Groupe un acteur inégalé sur le marché de l'immobilier commercial.

1.1.1 Environnement économique

Un marché très fragmenté et un environnement en constante évolution

Le marché de l'immobilier commercial est largement dominé par le commerce physique, qui représente 90 % des ventes au détail en Europe⁽¹⁾, contre 10 % pour les ventes en ligne. En tant que propriétaire de destinations de shopping de premier plan, Klépierre opère dans un marché très fragmenté où près de 74 % des magasins (SCU ; surface commerciale utile) sont situés en centre-ville, 21 % dans les centres commerciaux et 5 % dans d'autres secteurs (*retail parks, outlets*). Dans le segment des centres commerciaux, le portefeuille du Groupe compte quelques-uns des meilleurs centres commerciaux d'Europe continentale en termes de qualité, situés dans les zones de chalandise les plus denses et les plus dynamiques.

► MARCHÉ DE L'IMMOBILIER DE COMMERCE⁽²⁾



Dans un environnement en constante évolution, les habitudes des acheteurs sont influencées par de nouvelles dynamiques de mobilité et de démographie, par l'urbanisme et par les révolutions technologiques et environnementales. Ces dernières années, le parcours d'achat a évolué très rapidement. En effet, le consommateur joue désormais un rôle moteur, notamment grâce à la technologie qui lui a permis de passer du statut d'acheteur à celui de consommateur averti. Cette transformation influence le comportement et les aspirations des clients et les rend globalement plus exigeants. La nouvelle façon d'acheter est largement caractérisée par une combinaison de désirs émotionnels, d'exigences numériques, mais également de considérations éthiques

et sociales. Même si l'émergence de différentes habitudes de consommation concerne principalement la génération des *millennials*, elle doit être considérée comme une évolution transgénérationnelle qui pousse le secteur du commerce à s'adapter pour répondre aux exigences d'aujourd'hui et de demain et à offrir une expérience omnicanale intégrée.

Par conséquent, et bien que les magasins physiques restent de loin le canal préféré des consommateurs, le commerce électronique est également une composante de l'environnement commercial de Klépierre. En effet, dans les pays où Klépierre est présente, les ventes en ligne représentent environ 10 % du chiffre d'affaires global des commerçants⁽¹⁾ et ne cessent de croître. Ainsi, le rôle du magasin évolue indéniablement et s'inscrit désormais dans une approche omnicanale. Face à cette situation, les enseignes adaptent le format et le nombre de leurs magasins et reconfigurent leurs chaînes d'approvisionnement afin de maximiser les synergies entre magasins en ligne et magasins physiques. Les magasins physiques sont utiles pour bâtir une image de marque, donner aux consommateurs un accès direct aux produits et favoriser le *click and collect*. Dans ce contexte, Klépierre propose de faciliter la transition vers une approche omnicanale pour ses enseignes et prend des mesures pour augmenter les recettes du shopping (physique et en ligne), tout en attirant de nouveaux acteurs dans ses centres commerciaux.

(1) En 2018, Source : ICSC Industry Insights, mars 2019.

(2) Source : Étude de PwC Strategy& sur les centres commerciaux en Europe continentale, octobre 2018.

Une relation unique avec les enseignes

Forte de sa présence paneuropéenne unique et de sa solide base de visiteurs, Klépierre est le principal bailleur des plus importantes enseignes européennes telles qu'Inditex (206 magasins dans les centres de Klépierre), Bestseller (85 magasins), H&M (79 magasins), Sephora (54 magasins), McDonald's (62 magasins), Calzedonia (144 magasins) et Primark (10 magasins).

► ÉCHANTILLON DES ENSEIGNES EUROPÉENNES ET NOMBRE DE MAGASINS AU 31 DÉCEMBRE 2019



Le Groupe est convaincu qu'une connaissance approfondie du commerce et une solide relation avec les enseignes sont des facteurs essentiels au succès de ses centres commerciaux. L'exposition unique de Klépierre auprès des commerçants et sa plateforme paneuropéenne inégalée sont des avantages compétitifs clés pour rivaliser avec les commerces de centres-villes et d'autres sociétés du secteur de l'immobilier commercial. Ainsi, Klépierre continue de gagner des parts de marché dans les zones de chalandise où ses centres commerciaux sont situés, les plus grandes enseignes choisissant le Groupe pour développer leur réseau de boutiques et déployer leurs nouveaux concepts en Europe, ce qui contribue fortement à accroître le rayonnement et la fréquentation de ses centres commerciaux. Les liens étroits qui unissent le Groupe à ses grands comptes et aux enseignes en forte croissance – y compris les « Digitally Native Vertical Brands » (DNVB) – se traduisent par une activité de commercialisation continue et intense, ainsi que par un renouvellement permanent de l'offre pour répondre aux attentes des clients (voir la section 1.2 sur les chiffres clés).

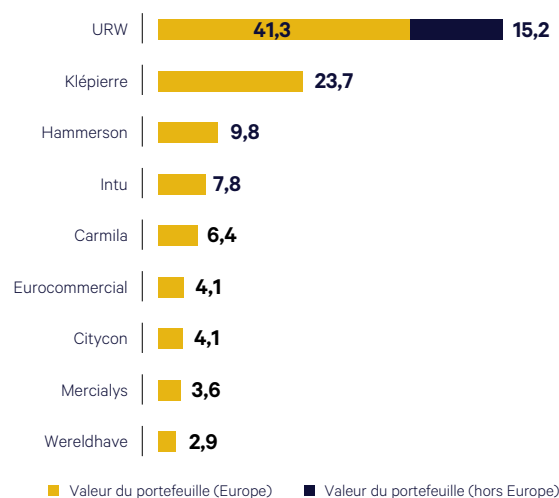
Un leader du secteur de l'immobilier commercial

Illustrant sa vision d'investissement de long terme, Klépierre compte parmi les premières sociétés du secteur de l'immobilier commercial en Europe et bénéficie en France du régime des « SIIC » régissant les sociétés cotées dont l'activité principale est d'acquérir et/ou de construire des immeubles en vue de les louer et de détenir directement ou indirectement des participations dans des sociétés ayant le même objet social.

Dans la catégorie des centres commerciaux, les principaux concurrents cotés de Klépierre sont Unibail-Rodamco-Westfield (présent aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Europe continentale), Hammerson (Royaume-Uni, Irlande et France), Intu (Royaume-Uni et Espagne), Eurocommercial (France, Italie, Suède et Belgique), Carmila (France, Italie et Espagne), Wereldhave (France, Pays-Bas et Belgique) et Mercialis (France).

► VALEUR DU PATRIMOINE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS D'INVESTISSEMENT IMMOBILIER COTÉES AU 31 DÉCEMBRE 2019

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



Source : données publiées par les entreprises. Évaluation proportionnelle du portefeuille d'URW, Hammerson, Intu et Eurocommercial et en part du Groupe du portefeuille de Carmila.

1.1.2 Modèle d'affaires

Modèle d'affaires

Shop. Meet. Connect.® pour des lieux durables

INTRANTS ET RESSOURCES



Infrastructure

Les infrastructures locales de transport sont essentielles à la réussite des centres commerciaux. Le Groupe est dépendant de leur qualité et leur bon entretien dans les zones urbaines où sont implantés ses centres.



Ressources financières

L'investissement immobilier est une activité fortement capitalistique. Klépierre affichait fin 2019 une capitalisation boursière de 10,2 milliards d'euros environ. La dette nette du Groupe, issue aux deux tiers du marché obligataire, s'élève à 8,8 milliards d'euros.



Talents

Klépierre a besoin de collaborateurs talentueux pour exploiter son vaste portefeuille de centres, trouver la bonne offre commerciale dans chacun d'entre eux et investir dans ses biens immobiliers. Le Groupe a recruté plus de 207 personnes dans toute l'Europe pour atteindre un effectif total de 1131 collaborateurs au 31 décembre 2019.



Technologies

Les technologies font évoluer les habitudes des consommateurs et bouleversent les modèles commerciaux sur les marchés dans lesquels Klépierre opère. Le Groupe fait appel à la technologie dans la maintenance, la sûreté, le marketing et l'informatique pour fournir de nouveaux services à ses clients et acheteurs et réaliser des gains d'efficacité opérationnelle.



Ressources naturelles

Le Groupe consomme de l'énergie pour exploiter ses centres commerciaux et des matières premières pour ses activités de rénovation et d'extension. En 2019, Klépierre a consommé 387 GWh d'énergie, principalement sous forme d'électricité et de chaud ou froid urbain, pour faire fonctionner ses centres commerciaux.



Innovation

Klépierre doit innover pour accompagner la transformation du commerce de détail. Grâce à « Klépierre ID », sa plateforme d'innovation ouverte, Klépierre s'associe à des start-up qui peuvent ainsi tester de nouveaux services dans ses centres commerciaux.

UNE APPROCHE

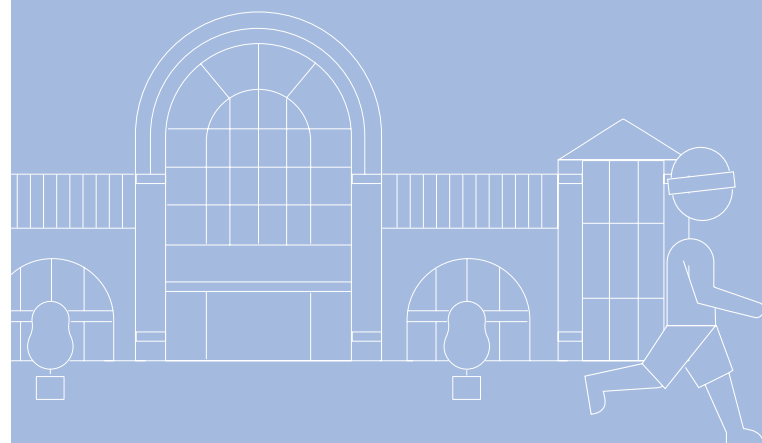


INVESTISSEUR ET PROMOTEUR

**LE PATRIMOINE DE KLÉPIERRE COMPORTE
UNE CENTAINE DE CENTRES COMMERCIAUX**
dont la valeur est estimée à 23,7 milliards d'euros.

**GÉNÉRALEMENT SITUÉS DANS
DES ZONES URBAINES**
ils sont prisés des grandes enseignes et dominants
dans leur zone de chalandise.

LE PIPELINE DE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE
est axé sur des projets à forte valeur ajoutée,
comme la rénovation et l'extension d'actifs existants
pour accroître leur compétitivité.



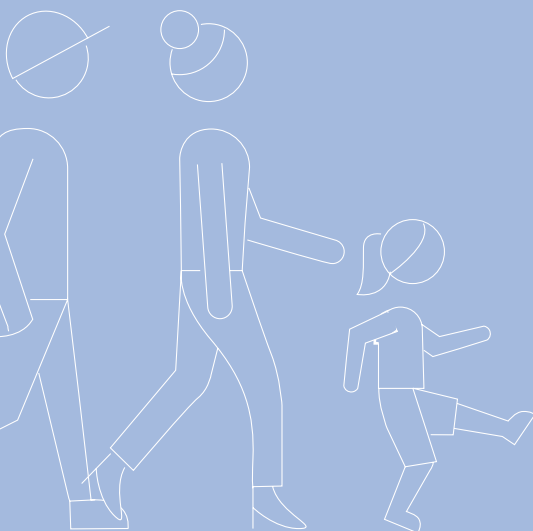
HE UNIQUE



EXPLOITANT

LA SURFACE TOTALE DES CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS PAR KLÉPIERRE EST D'ENVIRON 5,5 MILLIONS DE M² ET SES ENSEIGNES ONT GÉNÉRÉ UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE 13 MD€ EN 2019.

Le Groupe propose à ses visiteurs une offre exceptionnelle de magasins et de loisirs, et met à disposition de ses enseignes des espaces dynamiques et adaptables dans plus d'une douzaine de pays.



CRÉATION DE VALEUR

PREMIER CERCLE DE PARTIES PRENANTES



960,6 M€
de cash-flow
net courant



1,1 Md
de visites



+ de 12 000
baux



21 %
des postes
pourvus par
recrutement ou
promotion interne

DEUXIÈME CERCLE DE PARTIES PRENANTES



91 M€
de
taxes locales



2,6 Md€
valeur des projets
en cours de
développement



72 %
de réduction de l'intensité
des émissions de gaz à effet
de serre par m² depuis 2013



97 %
de l'espace des centres
(en valeur)
mis à disposition
d'une initiative locale



17 %
de réduction de
la consommation
d'énergie

1.1.3 Stratégie

La priorité stratégique de Klépierre est de s'appuyer sur sa plateforme paneuropéenne pour maximiser la création de valeur financière et non financière pour ses parties prenantes. Pour ce faire, le Groupe a recentré depuis 2013 ses activités sur des actifs de premier plan situés dans des villes à forte croissance, tout en utilisant son expertise opérationnelle pour anticiper les tendances du commerce, adapter l'offre et renouveler constamment l'expérience client au sein de ses centres commerciaux. Cette approche est complétée par une discipline financière stricte qui permet au Groupe de faire face à la transformation du commerce de détail.

Une plate-forme paneuropéenne leader

En tant que spécialiste européen des centres commerciaux, Klépierre opère dans les zones de consommation les plus riches, les plus denses et les plus dynamiques. Son portefeuille de 23,7 milliards d'euros réparti dans une douzaine de pays permet aux enseignes d'accéder à environ 150 millions de consommateurs dans plus de 50 villes et attire plus de 1,1 milliard de visites chaque année.

La pertinence de la plateforme de Klépierre repose sur des critères de sélection d'actifs clairs :

- > investir dans la bonne zone de chalandise, au cœur des grands centres urbains à forte densité de population, dont le revenu disponible est supérieur à la moyenne nationale et soutenue par une forte croissance démographique ;
- > répondre au positionnement et aux plans d'expansion des principales enseignes nationales et internationales ; et
- > investir pour acquérir ou conserver le *leadership* des centres commerciaux dans leur zone de chalandise.

Ainsi, au fil du temps, Klépierre a développé un portefeuille diversifié de centres commerciaux de qualité et performants qui sont leaders dans les régions où ils sont implantés, et offre une plateforme inégalée aux principales enseignes en quête d'une expertise opérationnelle unique. De ce point de vue, le Groupe entretient quotidiennement une relation de confiance avec les retailers grâce à sa large présence européenne, qui lui permet de leur apporter une efficacité opérationnelle, des services innovants et un accompagnement sur mesure pour leur développement.

Une transformation bien engagée pour finaliser la refonte du portefeuille

Fidèle à sa vision renouvelée du centre commercial, et dans le cadre de sa politique d'allocation du capital, Klépierre a engagé une transformation active de son portefeuille en se concentrant sur les zones privilégiées par les enseignes et les villes les plus dynamiques d'Europe. Depuis 2012 et grâce à un rythme soutenu de cessions, le Groupe a considérablement réduit – de 46% – le nombre d'actifs de son portefeuille et a cédé en moyenne pour 784 millions d'euros de biens immobiliers chaque année. Dans l'intervalle, le Groupe :

- > a fusionné avec Corio, facilitant ainsi l'intégration d'actifs de premier plan, le renforcement de sa présence du Groupe dans des pays clés comme l'Italie, la France ou l'Espagne, et la pénétration de nouveaux pays (Pays-Bas, Allemagne), tout en générant d'importantes synergies de revenus et de coûts ; et
- > a poursuivi une stratégie d'acquisitions ciblées et opportunistes de centres commerciaux de premier plan pour améliorer encore la qualité de sa plateforme et renforcer sa présence dans des zones de chalandise stratégiques comme en témoignent les acquisitions de Plenilunio (Madrid, Espagne) et Oslo City (Norvège) en 2015, Nueva Condomina (Murcie, Espagne) en 2017 et Belle Épine (région parisienne, France) en 2019.

Ainsi, le portefeuille de Klépierre est désormais très concentré, les 100 premiers actifs représentant 96 % de la valeur totale⁽¹⁾.

Tous ces éléments soulignent la capacité du Groupe à réaliser des opérations à forte création de valeur à travers des cessions d'actifs, et témoignent de son engagement long terme à rationaliser son portefeuille tout en favorisant son expansion en tant que partenaire clé des principales enseignes.

Outre cette rotation d'actifs, le Groupe renouvelle sans cesse l'offre commerciale pour attirer les commerçants et les clients dans ses centres commerciaux. En effet, au cours des dernières années, Klépierre a augmenté la taille de ses moyennes surfaces dédiées au segment mode pour offrir une véritable expérience omnicanale et mieux ancrer ses centres commerciaux tout en réduisant son exposition aux boutiques de mode et aux secteurs en déclin. Le Groupe a par ailleurs soutenu l'expansion de nouveaux segments tels que Santé et beauté, Sports, et Alimentation et restauration. Cette stratégie contribue à stimuler la croissance des loyers et à assurer une performance durable.

Shop. Meet. Connect.®

Au début de l'année 2018, Klépierre a dévoilé sa nouvelle signature qui traduit sa vision du centre commercial : Shop. Meet. Connect.® En effet, le Groupe pense ses centres commerciaux comme des lieux de convergence où les gens peuvent :

- > **Shop.** parce que Klépierre est convaincue que le commerce physique continuera de se développer et de prospérer. Les clients aiment aller dans les centres commerciaux de Klépierre, car ce sont des lieux où les nouveaux produits sont idéalement mis en valeur et où la fidélité à la marque se construit et se renforce ;
- > **Meet.** parce que les clients recherchent plus qu'un simple achat quand ils viennent dans un centre commercial. Ils cherchent à vivre une expérience ;
- > **Connect.** parce que les centres commerciaux de Klépierre n'appartiennent pas qu'au monde du commerce physique. En devenant phytiaux, par l'intégration des plateformes multicanales des enseignes et en offrant des services numériques, les centres commerciaux sont également au centre d'écosystèmes locaux où diverses communautés interagissent.

Une gestion centrée sur les clients

Depuis plusieurs années, Klépierre a évolué d'une simple foncière à une société spécialisée dans les centres commerciaux, concentrant ses efforts pour servir au mieux ses premiers clients : les enseignes.

Ces dernières connaissent une révolution rapide et profonde de leur industrie. Klépierre accompagne cette révolution en créant les conditions du renouvellement du commerce physique. C'est tout l'objet de son initiative *Retail First*.

Klépierre accorde également une attention accrue à ses clients finaux, les consommateurs, au travers d'actions marketing renforcées et du design soigné de ses centres. Ces initiatives visent à améliorer l'expérience client au sein des centres commerciaux et s'incarnent au travers de deux concepts : Let's Play® et Clubstore®.

(1) Valeur du patrimoine en part totale, droits de mutation inclus.

Retail First

En tant que principal bailleur de la plupart des enseignes internationales présentes en Europe, Klépierre entretient des relations étroites et fréquentes avec elles. Ces relations privilégiées permettent à Klépierre de faciliter la croissance de ces enseignes, en leur offrant des possibilités d'expansion et d'installation de leurs derniers concepts de magasins. Cela favorise l'amélioration de l'offre commerciale grâce à une meilleure compréhension des défis et des besoins des enseignes.

Retail First se compose de plusieurs initiatives que Klépierre met en place dans le cadre de sa gestion locative. Les deux principales sont :

- > **Right-sizing** 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 élargir ou à réduire la taille des magasins et/ou à les relocaliser dans des endroits plus appropriés au sein d'un centre commercial donné ;
- > **Destination Food®** qui est un programme d'amélioration de l'offre de restauration dans les centres commerciaux de Klépierre.

Let's Play®

Let's Play® résume le positionnement marketing des centres commerciaux de Klépierre, un positionnement qui promeut le shopping comme un jeu et insuffle un esprit de *retailtainment*, combinant le commerce et le divertissement, dans tous les centres commerciaux. Les actions de marketing sont harmonisées dans l'ensemble du portefeuille pour permettre l'organisation d'événements de qualité et la prestation de services qui enrichissent l'expérience client, le tout avec une touche de plaisir.

Clubstore®

Clubstore® est une approche globale visant à optimiser le parcours client. Pour y parvenir, le Groupe a découpé ce parcours en 15 points de contact avec les consommateurs pour lesquels il a défini un ensemble complet de normes de qualité ; ces points de contact vont de l'accès digital (site internet, application) au bureau d'accueil, du parking aux devantures de magasins, de l'éclairage à l'ambiance sonore et olfactive, des zones de repos aux espaces de divertissement pour les enfants, etc. Ces standards sont mis en place dans l'ensemble du portefeuille et offrent un sens de l'hospitalité et une expérience client optimale pour tous ceux qui visitent les centres commerciaux de Klépierre.

Responsabilité sociale de l'entreprise : Act for Good®

Fin 2017, Klépierre a lancé une nouvelle démarche RSE : Act for Good® with Klépierre. Co-construite avec les parties prenantes externes, cette approche réconcilie les exigences de l'excellence opérationnelle avec les enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux. Act for Good® with Klépierre repose sur les trois piliers suivants :

- > **Act for the Planet** résume l'ambition du Groupe de garantir une contribution positive aux enjeux environnementaux. Au cours des six dernières années, Klépierre a enregistré d'excellentes performances environnementales sur lesquelles elle peut s'appuyer pour encourager l'innovation et les progrès environnementaux au sein de son secteur d'activité ;

- > **Act for Territories** illustre l'importance de l'implication locale du Groupe dans les territoires où il est implanté. Les centres commerciaux de Klépierre mènent nombre d'initiatives locales. Ce pilier permet de les structurer et d'augmenter leur visibilité ainsi que de renforcer le tissu socio-économique autour des centres. Les initiatives se développent autour de l'emploi, de l'engagement citoyen et de la co-conception des centres commerciaux de demain ;
- > **Act for People** est le pilier humain de cette stratégie. Il est consacré au bien-être des visiteurs, des clients et des collaborateurs du Groupe. Il s'adresse à l'ensemble des communautés avec lesquelles le Groupe interagit et permet la création de valeur pour tous.

Chacun des trois piliers est décliné en engagements concrets, et chiffrés, à cinq ans (horizon 2022) complétés d'ambitions à moyen terme (horizon 2030). Nos engagements et nos réalisations pour l'année 2019 sont présentés en détail dans le chapitre 4 « Développement durable ».

Développements stratégiques ciblés et gestion financière saine

Pour renforcer le positionnement dominant de ses centres commerciaux dans leur zone de chalandise, Klépierre les modernise régulièrement et accélère la transformation de leur offre commerciale en entreprenant des projets de développement. Fondé sur une approche prudente, le pipeline de développement de Klépierre vise à assurer la croissance future du Groupe tout en maintenant un niveau de risque limité. À ce stade et au vu de la faible demande des enseignes pour de nouveaux projets, la stratégie de Klépierre est essentiellement centrée sur les extensions et les rénovations dans ses principales zones géographiques. Cette approche est complétée par le développement ciblé de nouveaux centres commerciaux, dans des zones particulièrement attractives tant du point de vue de leur emplacement stratégique que de leur qualité.

En s'appuyant sur des fondamentaux solides et sur une discipline financière rigoureuse, Klépierre s'efforce constamment d'améliorer son profil de risque/rendement. Le Groupe est en effet convaincu qu'une gestion financière saine constitue un facteur clé pour accompagner la transformation du commerce, et adopte donc une approche consistant à équilibrer ses emplois et ses ressources. Dans le cadre de sa politique de rotation du capital relative consistant à réinvestir le produit des cessions dans des rachats d'actions, le pipeline de développement ou des acquisitions ciblées, et combinant une croissance du *cash-flow* avec un effet de levier modéré, le Groupe a généré, année après année, une solide croissance du dividende.

Depuis avril 2014, le Groupe est noté A- par Standard & Poor's, ce qui le place parmi les trois premières foncières au monde, et affiche un ratio dette nette/Excédent Brut d'Exploitation en baisse, à 8,0x. Enfin, sa gestion rigoureuse de la dette et son niveau élevé de couverture permettent au Groupe d'accéder efficacement aux marchés financiers et de continuer de procéder à des opérations de refinancement attractives pour abaisser le coût de sa dette.

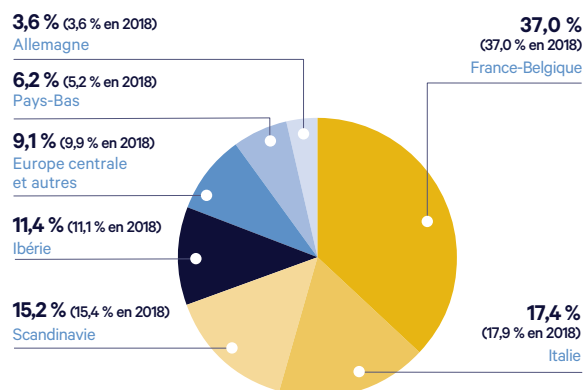
1.2 CHIFFRES CLÉS

1.2.1 Indicateurs clés d'activité

► VALEUR DU PATRIMOINE AU 31 DÉCEMBRE 2019 (en millions d'euros, en part totale, droits de mutation inclus)

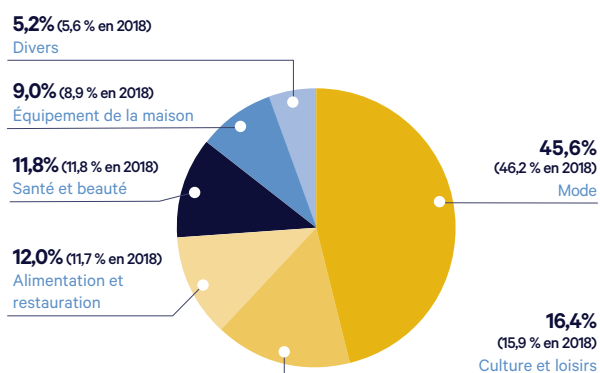


► RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX (en pourcentage des revenus locatifs nets, en part totale)



Au 31 décembre 2019, le patrimoine de Klépierre compte 100 centres commerciaux de premier plan dans plus de 10 pays d'Europe continentale évalués à 23,7 milliards d'euros⁽¹⁾. Les centres commerciaux de Klépierre ont accueilli 1,1 milliard de visites en 2019⁽²⁾.

► OFFRE COMMERCIALE (en pourcentage des loyers)



► TOP 10 LOCATAIRES (11,8 % DES LOYERS)⁽³⁾

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

(1) Y compris droits de mutation et actifs de commerce.

(2) Stable par rapport à 2018.

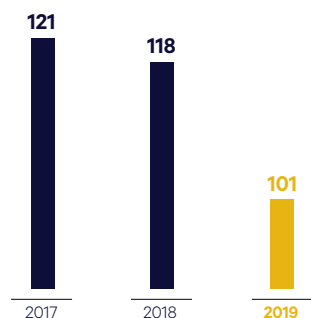
(3) Les 10 premiers locataires représentaient 11,6 % des loyers en 2018 et 11,8 % des loyers en 2017.

1.2.2 Indicateurs clés de performance extra-financière

► INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES DESSERVIES (EN kWh/m²)

Périmètre courant

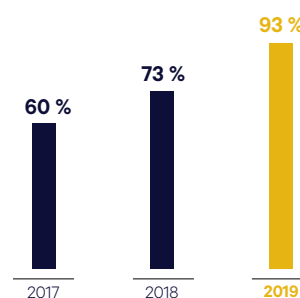
Taux de couverture 2019 : 95,8 % (122 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) + 10 centres commerciaux gérés mais non détenus)



► PART DE L'ÉLECTRICITÉ CONSOMMÉE D'ORIGINE RENOUVELABLE

Périmètre courant

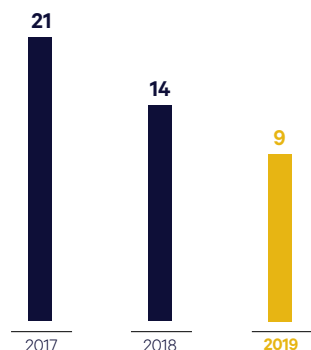
Taux de couverture 2019 : 95,8 % (122 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) + 10 centres commerciaux gérés mais non détenus)



► ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE (SCOPES 1 & 2) EN kgCO₂/m² (MARKET-BASED)

Périmètre courant

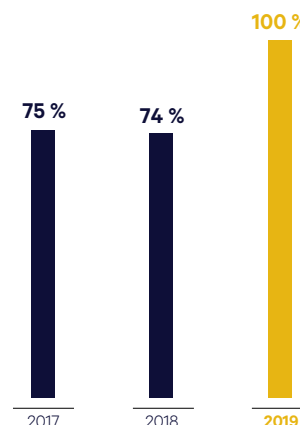
Taux de couverture 2019 : 95,8 % (122 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus)



► PART DES CENTRES CERTIFIÉS

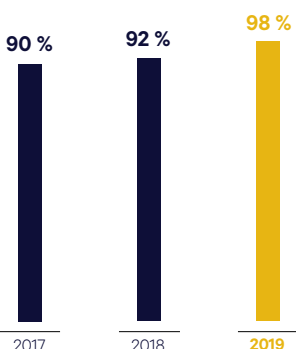
Périmètre courant

Taux de couverture 2019 : 99,2 % (122 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Danubia (Bratislava, Slovaquie) + 10 centres commerciaux gérés mais non détenus + 4 centres commerciaux détenus mais non gérés)



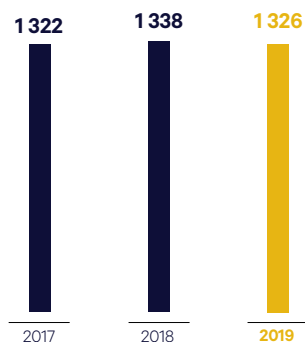
► TAUX D'ACCÈS DES COLLABORATEURS KLÉPIERRE À LA FORMATION

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

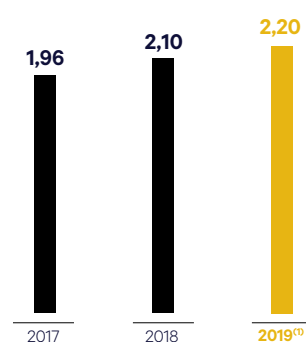


1.2.3 Indicateurs clés de performance financière

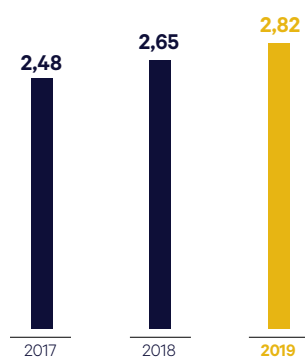
► CHIFFRE D'AFFAIRES (en millions d'euros, part totale)



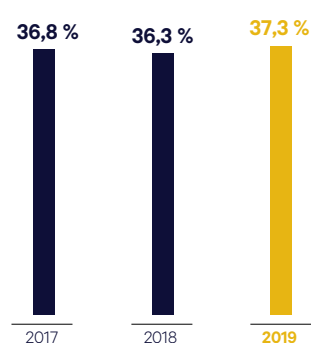
► DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)



► CASH-FLOW NET COURANT (en euros par action)



► RATIO LOAN-TO-VALUE (LTV) (endettement net rapporté à la valeur du patrimoine, droits de mutation inclus, en %)



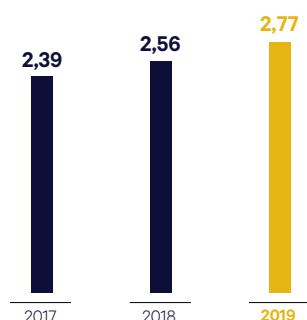
(1) Soumis au vote des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 30 avril 2020.

1.2.4 Indicateurs clés de performance sectoriels (format EPRA)

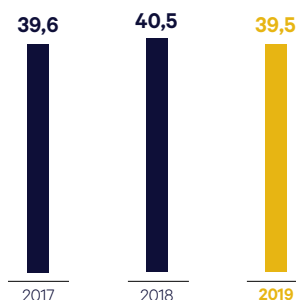
Les indicateurs de performance suivants ont été établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA (*European Public Real Estate Association*) dans son guide *Best Practices Recommendations*. Ce guide est disponible sur le site de l'EPRA : www.epra.com.

Pour plus d'informations sur les définitions, méthodologies et calculs des indicateurs clés de performance sectoriels représentés ci-après, voir la section 2.8 « Indicateurs de performance EPRA » du présent Document d'enregistrement universel.

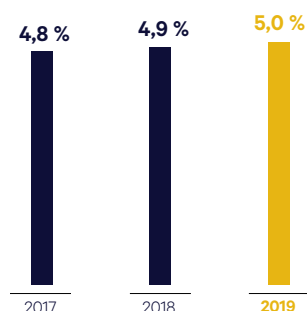
► RÉSULTAT NET EPRA (en euros par action)



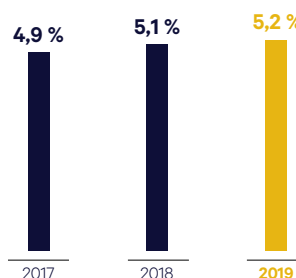
► ANR EPRA (en euros par action)



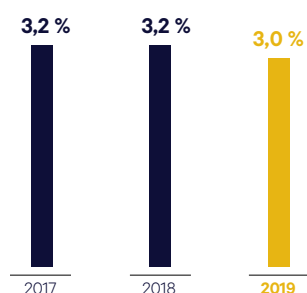
► RENDEMENT INITIAL NET EPRA (centres commerciaux)



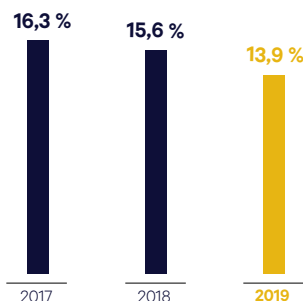
► RENDEMENT INITIAL NET EPRA HORS AMÉNAGEMENT DE LOYERS (centres commerciaux)



► TAUX DE VACANCE EPRA (centres commerciaux)



► RATIO DE COÛTS EPRA (hors coûts de vacance)⁽¹⁾



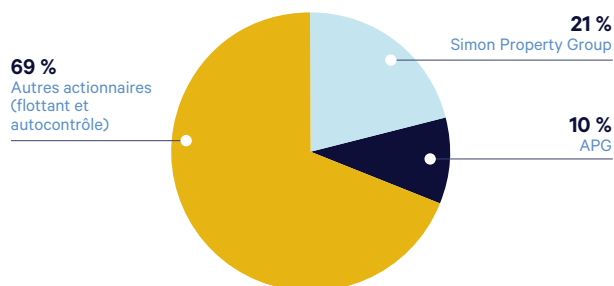
(1) Le ratio de coûts EPRA de 2017 a été retraité pour tenir compte du reclassement en moindres revenus de certaines charges locatives perçues au titre des loyers en application des lignes directrices de l'EPRA.

1.3 BOURSE ET ACTIONNARIAT

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

Répartition de l'actionnariat

Simon Property Group, le fonds d'investissement immobilier américain dont la principale activité est la détention de centres commerciaux de premier plan dans le monde entier, est l'actionnaire de référence de Klépierre avec une participation supérieure à 20 %. APG, le principal fonds de pension aux Pays-Bas, détient une participation de 10 %. En outre, près des deux tiers du capital de Klépierre sont flottants, principalement détenus par des investisseurs institutionnels.



Données au 31 décembre 2019.

Fiche signalétique de l'action

Code ISIN	FR0000121964
Code mnémonique	LI
Place de cotation	Euronext Paris – Compartiment A
Nombre de titres	302 664 095
Indices généraux	Euronext CAC 40, Euronext CAC Next 20, Euronext SBF 120, FTSE Global All Cap, MSCI World, MSCI Europe, S&P Developed ex-US, S&P Europe 350, Stoxx Europe 600
Indices immobiliers	DJ Global Select Real Estate Securities, Euronext IEIF SIIC France, Euronext REIT Europe, FTSE EPRA/NAREIT Global, FTSE EPRA/NAREIT Developed, FTSE EPRA/NAREIT Developed Europe, FTSE EPRA/NAREIT Europe, FTSE EPRA/NAREIT Eurozone, S&P Global Ex-US Property, Stoxx Europe 600 Real Estate Cap
Indices RSE	MSCI World ESG, MSCI Socially Responsible Index, DJ Sustainability Europe, DJ Sustainability World, Euronext CDP Environment, Euronext Vigeo France 20, Euronext Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo World 120, FTSE4Good Global, FTSE4Good Europe, Stoxx Global Climate Change Leaders, Stoxx Global ESG Leaders, Stoxx Global ESG Environmental Leaders, Stoxx Global ESG Social Leaders, Stoxx Global ESG Impact, Stoxx Europe Sustainability

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cours de clôture (en euros)	35,73	40,99	37,35	36,67	26,96	33,85
Capitalisation boursière (en milliards d'euros)	7,1	12,9	11,7	11,5	8,5	10,2
% de progression annuelle	+ 6,1 %	+ 14,7 %	- 8,9 %	- 1,8 %	- 26,5 %	+ 25,6 %
% de progression de l'indice CAC 40	- 0,5 %	+ 8,5 %	+ 4,9 %	+ 9,3 %	- 11,0 %	+ 26,4 %
% de progression de l'indice EPRA Eurozone	+ 18,1 %	+ 13,3 %	+ 1,0 %	+ 13,2 %	- 11,7 %	+ 16,0 %

Source: Bloomberg.

Pour plus d'informations, voir le chapitre 6 du présent document de référence « Capital, actionnariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions ».

1.4 HISTORIQUE

Création de Klépierre

- **1990** : Klépierre naît de la scission de Locabail-Immobilier, dont elle a conservé le patrimoine exploité en location simple. Depuis cette date, la Société détient, gère et développe des centres commerciaux en France et en Europe continentale.
- **1998** : fusion avec Compagnie Financière et Financière Chaptal, deux entités immobilières contrôlées par Paribas ; première acquisition à l'international (Italie).
- **2000** : signature d'un accord portant sur l'acquisition auprès de Carrefour de 160 galeries commerciales attenantes à des hypermarchés et sur la mise en œuvre d'un partenariat dans la gestion et le développement. Ouverture de Val d'Europe.

Essor avec l'adoption du statut SIIC en 2003 et une acquisition majeure avec Steen & Strøm en 2008

- **2002** : Klépierre renforce son positionnement en Italie avec deux partenariats avec Finin et Finiper.
- **2003** : acquisition de 28 centres en France, Espagne, Italie, Grèce et Portugal et premier investissement en République tchèque (Nový Smíchov, Prague) ; nouveau statut fiscal français pour les sociétés d'investissement immobilier (SIIC).
- **2004-2006** : poursuite du programme de développement de centres commerciaux, acquisitions en Hongrie, Pologne et premier investissement en Belgique.
- **2008** : acquisition pour Klépierre, avec le soutien de son actionnaire majoritaire d'alors – BNP Paribas, de 56,1 % de Steen & Strøm (foncière de centres commerciaux présente en Norvège, en Suède

et au Danemark) en partenariat avec APG (43,9 %) – fonds de pension basé aux Pays-Bas.

Depuis 2012 : poursuite d'une stratégie 100 % immobilier de commerces et émergence du leader européen *pure-play* des centres commerciaux

- **2012-2013** : affirmation de la stratégie de *pure player* des centres commerciaux en Europe continentale : programme de cessions d'actifs matures et désengagement de l'activité de bureaux pour un montant de près de 1,3 milliard d'euros et livraison d'opérations de développement emblématiques, dont Saint-Lazare Paris (France) et Emporia (Malmö, Suède). Début 2012 : entrée au capital de Klépierre à hauteur de 28 % de Simon Property Group, groupe américain, leader mondial de l'industrie des centres commerciaux. BNP Paribas devient deuxième actionnaire avec 22 % du capital.
- **2014** : Klépierre se concentre sur ses meilleurs centres commerciaux : vente de 126 galeries commerciales en France, en Espagne et en Italie en avril, de cinq centres commerciaux en Suède en juillet et des derniers bureaux parisiens du portefeuille au cours du premier semestre. Au total, ce sont près de 3 milliards d'euros d'actifs qui seront cédés en 2013 et 2014. Fort de l'amélioration de son portefeuille, Klépierre a continué de renforcer son profil financier, l'agence Standard & Poor's relevant sa notation de crédit pour la passer dans la catégorie A-. En octobre 2014, Klépierre lance une offre publique d'échange portant sur 100 % des actions ordinaires de Corio, foncière néerlandaise spécialisée dans les centres commerciaux, afin de créer le leader *pure-play* des centres commerciaux en Europe continentale, disposant d'une plateforme unique d'actifs situés dans des régions offrant les meilleures perspectives économiques et démographiques. La parité d'échange proposée valorise Corio à 7,2 milliards d'euros. Cette transaction est accueillie favorablement par les actionnaires des deux groupes : 93,6 % des actionnaires de Corio apportent leurs titres à l'offre d'échange clôturée en janvier 2015. Cette acquisition est suivie le 31 mars 2015 d'une fusion transfrontalière entre les deux entités. La valeur du patrimoine du nouveau groupe atteint plus de 21 milliards d'euros. À la suite de cette opération en titres, Klépierre a trois actionnaires de référence : Simon Property Group à 18 %, BNP Paribas et APG à 13,5 % chacun.
- **2015** : acquisition de deux actifs dominants pour 720 millions d'euros : Plenilunio, centre commercial leader situé à Madrid et Oslo City, centre commercial leader du centre-ville de la capitale norvégienne. Poursuite des ventes d'actifs avec notamment la cession d'un portefeuille de neuf centres commerciaux de proximité situés aux Pays-Bas pour 730 millions d'euros. BNP Paribas, actionnaire historique de Klépierre, se désengage définitivement en cédant ses titres sur le marché.
- **2016** : intégration réussie de Corio avec des synergies de revenus et de coûts supérieures à celles initialement annoncées. Dans le même temps, la cession d'actifs, pour 600 millions d'euros, a continué d'améliorer la qualité moyenne du portefeuille.
- **2017** : ouverture de deux extensions emblématiques pour Klépierre. En avril, 17 ans après sa création, Val d'Europe s'agrandit sur 17 000 m² accueillant ainsi 30 nouvelles enseignes parmi lesquelles Primark, Uniqlo, Nike ou encore NYX. Par ailleurs, la première phase du redéveloppement de Hoog Catharijne confirme son statut de centre le plus visité des Pays-Bas (26 millions de visiteurs en 2017, en hausse de 10,5 %). Enfin, en mai, Klépierre renforce son positionnement en Espagne avec l'acquisition de Nueva Condomina, le centre leader de la région de Murcie. En parallèle, le Groupe cède des actifs pour un montant total de 263 millions d'euros, notamment en Scandinavie, en Espagne et en France.
- **2018** : en mars, Klépierre a ouvert le centre commercial Prado, d'une superficie de 23 000 m², situé au cœur de Marseille. Ce centre commercial à l'architecture unique, avec son imposante canopée de verre, compte des enseignes phares telles que les Galeries Lafayette, Zara et Auchan Gourmand (un concept gastronomique sans équivalent), auxquelles s'ajoutent des marques originales comme Repetto, Lush, Kusmi Tea, Sweet Pants, Comptoir des Cotonniers et Lacoste. À Hoog Catharijne, le redéveloppement du premier centre commercial des Pays-Bas s'est poursuivi. En novembre, le « South Mile » a ouvert tandis que de nouvelles enseignes emblématiques sont venues renforcer l'offre commerciale de ce centre de premier plan (JD Sports, Douglas, Lush, G-Star, Guess, Levi's, Pandora, Ray-Ban).
- **2019** : L'année a été caractérisée par l'inauguration réussie de l'extension de 11 400 m² de Créteil Soleil (région parisienne, France), en novembre. Ce fleuron du portefeuille de Klépierre illustre la stratégie opérationnelle et les ambitions du Groupe avec une « Food Avenue » inédite qui s'étend sur plus de 4 000 m², un espace événementiel, et un nouveau cinéma de 18 salles. Répondant à l'évolution des habitudes de consommation, la nouvelle offre commerciale du centre inclut 15 marques inédites telles que Bourjois, Nike, Stradivarius, Monki, Lego et Normal. En décembre, Klépierre a également enrichi son portefeuille avec l'acquisition d'une participation de 10 % dans Belle Épine (région parisienne, France), un centre commercial de premier plan situé au sud de Paris dont la fréquentation atteint 15 millions de visiteurs et qui compte des enseignes phares telles que Carrefour, un cinéma Pathé, Zara, H&M, Uniqlo, Sephora et Maisons du Monde. Enfin, dans le cadre de la rationalisation de son portefeuille lancée il y a plusieurs années, Klépierre a réalisé des cessions pour un montant total de 536,8 millions d'euros en 2019, qui inclut notamment la vente de quatre centres commerciaux en Hongrie (Corvin, Duna Plaza, Miskolc Plaza et Győr Plaza). Depuis novembre 2019, le Groupe ne détient ni n'exploite plus aucun actif en Hongrie.

1.5 PATRIMOINE AU 31 DÉCEMBRE 2019

1.5.1 Centres commerciaux

France-Belgique

9 392 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)⁽¹⁾

Centre	Pays	Région	Création	Dernière rénovation/extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽²⁾	SCU locative ⁽³⁾	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Créteil, Créteil Soleil	France	Île-de-France	1974	2019-20	1991	135 102	103 478	3,2 %	80,0 %
Marne-la-Vallée – Serris, Val d'Europe	France	Île-de-France	2000	R/E 2017	2000	127 400	84 500	2,1 %	55,0 %
Thiais, Belle Épine	France	Île-de-France	1971	R 2015	2019	135 289	135 289	na	10,0 %
Toulouse, Blagnac	France	Occitanie	1993	R/E 2009	2004	76 290	76 290	1,0 %	53,6 %
Bègles, Rives d'Arcins	France	Nouvelle-Aquitaine	1995	R/E 2013	1996	87 075	64 275	2,2 %	52,0 %
Montpellier, Odysseum	France	Occitanie	2009		2009	71 475	51 475	0,8 %	100,0 %
Louvain-la-Neuve, L'Esplanade	Belgique	Brabant Wallon	2005		2005	55 905	55 905	0,8 %	100,0 %
Clermont-Ferrand, Jaude	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1980	R/E 2015	1990	41 113	41 113	2,6 %	100,0 %
Noisy-le-Grand, Arcades	France	Île-de-France	1978	R/E 2009	1995	57 560	42 699	1,7 %	53,6 %
Boulogne-Billancourt, Les Passages de l'Hôtel de Ville	France	Île-de-France	2001	R 2013	2001	23 400	23 400	1,5 %	50,0 %
Grenoble, Grand Place	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1976	R/E 2002	2015	80 573	54 893	6,8 %	100,0 %
Paris, Saint-Lazare	France	Île-de-France	2012		2012	12 275	12 275	0,9 %	100,0 %
Claye-Souilly, Les Sentiers de Claye-Souilly	France	Île-de-France	1972	E 2012	2001	50 780	33 780	2,9 %	55,0 %
Écully, Grand Ouest	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1972	R (parking) 2009	2001	39 968	14 654	0,8 %	83,0 %
Caen, Mondeville 2	France	Normandie	1995		2015	37 217	17 727	3,4 %	100,0 %
Portet-sur-Garonne, Grand Portet	France	Occitanie	1972	R 2018	2001	42 620	24 620	5,0 %	83,0 %
Villiers-en-Bière	France	Île-de-France	1971	R 2016	2001	55 600	30 600	4,8 %	83,0 %
Marseille, Prado	France	Provence-Alpes-Côte d'Azur	2018		2018	22 420	22 420	6,7 %	60,0 %
Marseille, Grand Littoral	France	Provence-Alpes-Côte d'Azur	1996	R/E 2013	2015	106 511	58 365	12,6 %	100,0 %
Roques-sur-Garonne	France	Occitanie	1995	R/E 2009	2011	50 867	36 867	7,1 %	100,0 %
Nice, Nice TNL	France	Provence-Alpes-Côte d'Azur	1981	R 2005	2015	21 300	11 900	1,5 %	100,0 %
Lattes, Grand Sud	France	Occitanie	1986	R/E 1993	2002	31 678	14 278	0,0 %	83,0 %
Aubervilliers, Le Millénaire	France	Île-de-France	2011		2011	58 058	58 058	6,1 %	50,0 %
Toulon, Centre Mayol	France	Provence-Alpes-Côte d'Azur	1990		2015	33 474	19 212	9,8 %	40,0 %
Toulouse, Saint-Orens	France	Occitanie	1991	R/E 2008	2004	38 793	38 793	6,4 %	53,6 %
Rennes, Colombia	France	Bretagne	1986	R 2016	2005	21 291	16 467	4,3 %	100,0 %
Le Havre, Espace Coty	France	Normandie	1999		2000	26 585	26 585	2,3 %	50,0 %
Annecy, Courier	France	Auvergne – Rhône-Alpes	2001	R 2016	2001	19 271	19 271	0,0 %	58,4 %
Pontault-Combault	France	Île-de-France	1978	R/E 1993	2001	27 384	12 884	5,5 %	83,0 %
Tourville, Tourville-la-Rivière	France	Normandie	1990	R 2011	2007	17 931	7 231	0,7 %	85,0 %
Saint-Étienne, Centre 2	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1979		2015	33 929	28 318	5,1 %	100,0 %
Givors, 2 Vallées	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1976	R 2016	2001	32 528	19 565	1,1 %	83,0 %
Valenciennes, Place d'Armes	France	Hauts-de-France	2006	R 2016	2006	15 740	15 740	1,5 %	100,0 %
Sevran, Beau Sevran	France	Île-de-France	1973		2003	39 056	24 531	6,7 %	83,0 %
Metz, Saint-Jacques	France	Grand Est	1976	R 2014	2015	19 500	17 000	6,0 %	100,0 %
Valence, Victor Hugo	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1994	R 2007	2007	10 434	10 434	2,3 %	100,0 %

Les autres actifs en France comprennent : Angoulême, Champ de Mars ; Besançon, Les Passages Pasteur ; Caen, Côte de Nacre ; Creil, Saint-Maximin ; Cholet, La Seguinère Outlet ; Chartres, La Madeleine ; Dieppe, Belvédère ; Drancy, Avenir ; Marseille, Bourse ; Marseille, Le Merlan ; Riom, Riom Sud ; Sète, Balaruc ; Toulouse, Nailloux Outlet Village. Ils représentent 4,6 % de la valeur du portefeuille en France.

(1) Exclut 63 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

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

(3) Surface commerciale utile locative : surface commerciale détenue par Klépierre et génératrice de loyers pour son compte.

Italie

3 987 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)⁽¹⁾

Centre	Région	Création	Dernière rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽²⁾	SCU locative ⁽³⁾	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Rome, Porta di Roma	Latium	2007	R 2016	2015	96 946	73 274	0,6 %	50,0 %
Turin, Shopville Le Gru	Piémont	1994	R 2013	2015	84 670	84 670	0,8 %	100,0 %
Naples, Campania	Campanie	2007	E 2014	2015	93 472	88 162	0,9 %	100,0 %
Assago (Milan), Milanofiori	Lombardie	1988	R 2018	2005	50 187	31 405	2,0 %	100,0 %
Venise, Nave de Vero	Vénétie	2014		2015	38 779	38 779	1,5 %	100,0 %
Lonato, Il Leone di Lonato	Lombardie	2007		2008	46 529	30 225	1,0 %	50,0 %
Milan, Globo I-II-III	Lombardie	1993/2001/2004	E 2006	2015	94 305	30 445	0,4 %	100,0 %
Modène, Grand Emilia	Émilie-Romagne	1996		2015	39 688	19 779	1,2 %	100,0 %
Savignano s. Rubicone (Rimini), Romagna Center	Émilie-Romagne	1992	R/E 2014	2002	72 566	51 389	0,0 %	100,0 %
Cagliari, Le Vele & Millennium	Sardaigne	1998	R 2013	2015	43 536	32 306	1,2 %	100,0 %
Bologne, Shopville Gran Reno	Émilie-Romagne	1993		2015	37 816	14 065	0,0 %	100,0 %
Udine, Citta Fiera	Frioul-Vénétie Julienne	1992	E 2015	2015	116 851	47 698	8,3 %	49,0 %
Varese, Belforte	Lombardie	1988	E 2012	2002	28 202	10 029	0,0 %	100,0 %
Pavie, Montebello della Battaglia, Montebello	Lombardie	1974	E 2005	2002	62 789	43 994	0,0 %	100,0 %
Vittuone, Il Destriero	Lombardie	2009		2009	27 218	16 142	0,4 %	50,0 %
Bergame, Seriate, Alle Valli	Lombardie	1990	R/E 2008	2002	34 590	10 984	0,0 %	100,0 %
Citta S. Angelo, Pescara Nord	Abruzzes	1995	R/E 2010	2002	33 718	19 515	3,2 %	83,0 %
Rome, La Romanina	Latium	1992	R/E 2009	2002	31 737	19 832	5,2 %	83,0 %
Vérone, Le Corti Venete	Vénétie	2006		2008	29 402	16 412	2,7 %	50,0 %
Colonnella (Teramo), Val Vibrata	Abruzzes	2000	R/E 2007	2002	29 250	15 819	1,0 %	100,0 %

Les autres actifs en Italie incluent : Lecce, Cavallino ; Pesaro, Rossini Center ; Rome, Tor Vergata ; Senigallia, Il Maestrale ; Solbiate Olona, Le Betulle ; Vignate (Milan), Acquario Center. Ils représentent 2,2 % de la valeur du portefeuille en Italie.

Scandinavie

3 835 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)

Centre	Pays	Création	Dernière rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽²⁾	SCU locative ⁽³⁾	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Copenhague, Field's	Danemark	2004	E 2015	2008	94 720	94 720	4,1 %	56,1 %
Malmö, Emporia	Suède	2012		2008	66 726	66 726	3,4 %	56,1 %
Oslo, Oslo City	Norvège	1988		2015	23 304	23 304	0,2 %	56,1 %
Aarhus, Bruun's Galleri	Danemark	2003		2008	37 790	37 790	4,7 %	56,1 %
Partille, Allum	Suède	2006		2008	49 749	49 749	1,1 %	56,1 %
Örebro, Marieberg	Suède	1988	2009	2008	33 167	33 167	3,3 %	56,1 %
Drammen, Gulskogen Senter	Norvège	1985	2010	2008	40 090	40 090	1,1 %	56,1 %
Tønsberg, Farmandstredet	Norvège	1997	2008	2008	37 907	33 657	4,8 %	56,1 %
Lørenskog, Metro Senter	Norvège	1988	2009	2008	52 859	52 859	4,5 %	28,1 %
Borlänge, Kupolen	Suède	1989	2005	2008	50 001	50 001	6,1 %	56,1 %
Ås, Vinterbro Senter	Norvège	1996	R 2013	2008	41 139	41 139	4,9 %	56,1 %
Haugesund, Amanda	Norvège	1997	1997	2008	24 639	14 639	1,9 %	56,1 %
Stavanger, Arkaden Torgterrassen	Norvège	1993	2010	2008	19 653	17 420	6,9 %	56,1 %
Larvik, Nordbyen	Norvège	1991	2006	2008	15 995	15 995	1,8 %	28,1 %
Tromsø, Nerstranda	Norvège	1988		2008	11 675	11 675	6,8 %	56,1 %
Vieje, Bryggen	Danemark	2008		2008	22 260	22 260	10,5 %	56,1 %

Les autres actifs en Scandinavie incluent : Hamar, Maxi Storsenter (Norvège) ; Kristiansstad, Galleria Boulevard (Suède). Ils représentent 1,8 % de la valeur du portefeuille en Scandinavie.

(1) Exclut 90 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

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

(3) Surface commerciale utile locative : surface commerciale détenue par Klépierre et génératrice de loyers pour son compte.

Ibérie

2 238 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)⁽¹⁾

Centre	Pays	Région	Création	Dernière rénovation/extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽³⁾	SCU locative ⁽⁴⁾	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Madrid, Plenilunio	Espagne	Madrid	2006	R 2018	2015	70 570	70 570	0,3 %	100,0 %
Madrid Vallecas, La Gavia	Espagne	Madrid	2008	R/E 2013	2008	85 382	50 102	0,5 %	100,0 %
Murcie, Nueva Condomina	Espagne	Murcie	2006	R 2014	2017	110 391	110 391	4,4 %	100,0 %
Santa Cruz de Tenerife, Meridiano	Espagne	Îles Canaries	2003	R 2015	2003	42 948	27 361	0,1 %	100,0 %
Madrid, Principe Pio	Espagne	Madrid	2004		2015	28 891	28 891	2,1 %	100,0 %
Gondomar (Porto), Parque Nascente	Portugal	Nord	2003		2003	66 249	49 749	0,8 %	100,0 %
Barcelone, Maremagnum	Espagne	Catalogne	1995	R 2012	2015	22 632	22 632	2,1 %	100,0 %
Portimão, Aqua Portimão	Portugal	Sud	2011		2011	35 713	23 999	2,4 %	50,0 %
Guimarães, Espaço Guimarães	Portugal	Nord	2009		2015	49 376	33 092	2,7 %	100,0 %

Les autres actifs en Ibérie incluent : Jaén, La Loma (Espagne) ; Parla, El Ferial (Espagne). Ils représentent moins de 1 % de la valeur du portefeuille en Ibérie.

Europe centrale et autres

1 295 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)⁽²⁾

Centre	Pays	Création	Dernière rénovation/extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽³⁾	SCU locative ⁽⁴⁾	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Prague, Nový Smíchov	République tchèque	2001	R 2011	2001	57 203	44 543	0,3 %	100,0 %
Istanbul, Akmerkez	Turquie	1993	2010	2015	33 560	33 560	4,7 %	46,9 %
Varsovie, Sadyba Best Mall	Pologne	2000		2005	26 243	26 243	0,4 %	100,0 %
Poznan, Poznan Plaza	Pologne	2005	R 2019	2005	29 446	29 446	1,3 %	100,0 %
Lublin, Lublin Plaza	Pologne	2007	R 2018	2007	26 209	26 209	0,8 %	100,0 %
Bursa, Anatolium	Turquie	2010		2015	83 343	83 343	15,6 %	100,0 %
Tekirdağ, Tekira	Turquie	2008	2017	2015	34 649	34 649	5,8 %	100,0 %
Plzeň, Plzeň Plaza	République tchèque	2007		2008	19 685	19 685	0,4 %	100,0 %

Les autres actifs de la région Europe centrale et autres incluent : Rybnik, Rybnik Plaza (Pologne) ; Denizli, Teras Park (Turquie). Ils représentent moins de 1 % de la valeur du portefeuille de la région.

Pays-Bas

1 437 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)

Centre	Région	Création	Dernière rénovation/extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽³⁾	SCU locative ⁽⁴⁾	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Utrecht, Hoog Catharijne	Utrecht	1973	R/E 2015	2015	107 055	79 345	0,0 %	100,0 %
Rotterdam, Alexandrium	Zuid-Holland	1984	R 2001	2015	50 598	47 398	5,1 %	100,0 %
Rotterdam, Markthal	Zuid-Holland	2014		2015	11 730	11 730	7,7 %	100,0 %

Les autres actifs aux Pays-Bas incluent : Amsterdam, Villa Arena ; Flevoland, T Circus Almere. Ils représentent moins de 1 % de la valeur du portefeuille aux Pays-Bas.

(1) Exclut 14 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

(2) Exclut 80 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

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

(4) Surface commerciale utile locative : surface commerciale détenue par Klépierre et génératrice de loyers pour son compte.

Allemagne

941 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)

Centre	Région	Création	Dernière rénovation/extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ⁽¹⁾	SCU locative ⁽²⁾	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Berlin, Boulevard Berlin	Berlin	2013	R/E 2013	2015	87 588	87 588	1,0 %	94,9 %
Dresde, Centrum Galerie Dresden	Saxe	2009	R/E 2014	2015	68 414	68 414	1,9 %	94,9 %
Duisburg, Forum Duisburg	Rhénanie-du-Nord-Westphalie	2008	R/E 2008	2015	59 227	59 227	4,9 %	94,9 %
Hildesheim, Arneken Galerie Hildesheim	Basse-Saxe	2012	R/E 2012	2015	27 969	27 969	8,8 %	94,9 %

Les autres actifs en Allemagne incluent : Duisburg, Königsgalerie. Ils représentent moins de 1 % de la valeur du portefeuille en Allemagne.

1.5.2 Centres commerciaux de proximité et actifs divers

548 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)

Pays	Ville, centre
France	Centres commerciaux de proximité : > Bordeaux, Saint-Christoly ; Carcassonne, Salvaza ; Marzy (Nevers) ; Mérignac, Mérignac Soleil PAC ; Orgeval, Capteur ; Vannes, Vannes Nouvelle Coutume > Actifs divers (ex-Klémurs, 218 actifs)
Autres pays/zones	Centres commerciaux de proximité : > Italie : Bergame, Brembate ; Collegno (Turin), La Certosa ; Côme, Grandate ; Cremona (Gadesco), Cremona Due ; Matera ; Moncalieri (Turin) ; Serravalle Scrivia, Serravalle > Ibérie : Oviedo, Los Prados (Espagne) ; Valence, Gran Turia (Espagne) ; Vinaroz, Portal Mediterráneo (Espagne) ; > Europe centrale et autres : Ruda Slaska, Ruda Slaska Plaza (Pologne) ; Sosnowiec, Sosnowiec Plaza (Pologne) ; Adapazari, Adacenter (Turquie) ; Tarsus, Tarsus (Turquie) ; Patras, Patra Mall (Grèce) ; Thessalonique, Efkarpiia (Grèce) ; Thessalonique, Makedonia (Grèce) ; Bratislava, Danubia (Slovaquie)

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

Contexte général de la mission d'expertise

Contexte et instructions

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

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

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

Nos valeurs ont été établies à la date du 31 décembre 2019.

Référentiels et principes généraux

Nous confirmons que nos évaluations ont été menées en accord avec les sections correspondantes du Code de conduite de l'édition de juin 2017 (effective à compter du 1^{er} juillet 2017) du *RICS Valuation – Global Standards 2017* (le « Red Book »). Ce dernier constitue une base des évaluations acceptée à l'échelle internationale. Nos évaluations respectent les règles comptables IFRS et les standards et recommandations édités par l'IVSC. Les expertises ont également été établies au regard de la recommandation de l'AMF sur la présentation des éléments d'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés cotées publiée le 8 février 2010. Elles tiennent également compte des recommandations du rapport Barthès de Ruyter sur l'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés cotées faisant appel public à l'épargne, publié en février 2000.

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

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

Valeur recherchée

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

(1) 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.

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

Conditions de réalisation

Informations

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

Surfaces des actifs

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

Analyses environnementales et conditions des sols

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

Urbanisme

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

Titres de propriété et états locatifs

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

État des actifs

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

Taxation

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

Confidentialité et publication

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

Jean-Philippe Carmarans

Président
Cushman & Wakefield

Jean-Claude Dubois

Président
BNP Paribas Real Estate Valuation France

Arabella Edwards

Présidente
JLL Expertises

Christian Robinet

Directeur opérationnel
CBRE Valuation

1.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019

Centres commerciaux

France	Klécar France	83	Progest	100	Sociétés foncières							
	Klépierre Management	100	Klépierre Brand Ventures	100	Klépierre Procurement International	100	Klépierre Finance	100	Financière Corio	100		
Belgique	Sociétés foncières		100									
	Klépierre Management Belgique	100	Klépierre Finance Belgique		100							
Espagne	Sociétés foncières		100		Klépierre Molina		100					
	Klépierre Management España		100									
Italie	Klécar Italia	83	Fonds K2	95	Clivia SPA	50	Corio Italia	100	Sociétés foncières	100	ISCI	50
	Klépierre Management Italia	100	Klépierre Finance Italie		100							
Portugal	Sociétés foncières		100									
	Klépierre Management Portugal		100									
Luxembourg	Holding Klégé		50									
	Reluxco		100									
Grèce	Sociétés foncières		100									
	Klépierre Management Hellas		100									
Pays-Bas	Capucine B.V.	100	Klépierre Nordica B.V.	100	Klépierre Nederland B.V.	100	Sociétés foncières		100			
	Klépierre Management Nederland B.V.		100									
Turquie	Sociétés foncières											
Allemagne	Sociétés foncières											
	Klépierre Management Deutschland		100									
Pologne	Sociétés foncières		100									
	Klépierre Management Polska		100									
République tchèque	Sociétés foncières		100									
	Klépierre Management Ceska Republika		100									
Slovaquie	Sociétés foncières		100									
	Klépierre Management Slovensko		100									
* Norvège	Steen & Strøm AS		56,1		Sociétés foncières							
Suède	Sociétés de gestion											
Danemark	Sociétés de gestion											

%

Pourcentage de contrôle direct et indirect de Klépierre SA au 31/12/2019

Activité de foncière

Activité de services

* Filiale (Steen & Strøm) couvrant les pays nordiques dévoué à 50,4 % aux Steen & Strøm AS

Légende

- % Pourcentage de contrôle direct et indirect de Klépierre SA au 31/12/2019
- Activité de foncière
- Activité de services
- * Filiale (Steen & Strøm) couvrant les pays scandinaves détenue à 56,1 % avec Storm ABP

Autres activités

France	Klékurs 100	Klédir 100
	Klépierre Conseil 100	Klé Start 100

1.7 GESTION DES RISQUES

1.7.1 Objectifs

Klépierre est confrontée à des risques génériques liés à l'environnement (économique, réglementaire, etc.) ou au fonctionnement normal d'une entreprise, ainsi qu'à des risques spécifiques à son secteur d'activité ou à ses activités. En constante évolution, ces risques doivent faire l'objet d'un suivi régulier et être recensés. La gestion des risques ne vise pas leur élimination hypothétique, mais permet de définir (aux sens de

« connaître » et « fixer ») le degré de contrôle des risques nécessaire pour que Klépierre puisse conduire ses activités quotidiennes et mettre en œuvre sa stratégie.

Conformément au règlement européen (EU) 2017/1129 dit « Prospectus 3 », Klépierre a choisi de détailler ici les risques significatifs et spécifiques auxquels la Société est exposée (voir la section 1.7.4).

1.7.2 Principes

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

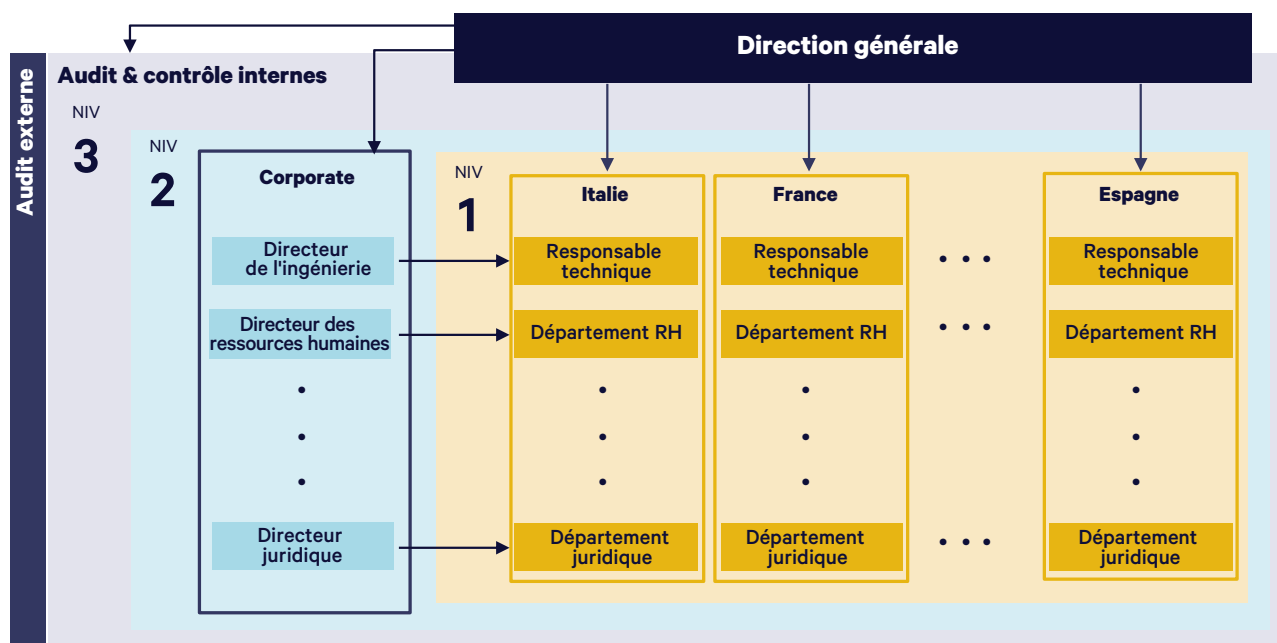
- > le respect des lois et règlements ;
- > l'application des instructions et des lignes directrices fixées par le Directoire ;
- > le bon fonctionnement des processus internes du Groupe.

Le dispositif interne s'appuie sur les principes suivants :

- > collégialité du processus de prise de décisions stratégiques ;

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

► ILLUSTRATION SIMPLIFIÉE DES NIVEAUX DE CONTRÔLE DANS L'ORGANISATION KLÉPIERRE



1.7.3 Organisation

Le Directoire, sous la surveillance du Conseil de surveillance, est responsable du dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe.

La mission du Directoire est de décider du degré de risque adéquat, de définir les principes généraux du dispositif de contrôle interne, de concevoir et mettre en œuvre le système de contrôle interne approprié ainsi que les rôles et responsabilités connexes, et de surveiller son bon fonctionnement afin de l'améliorer si besoin.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe est piloté par la Direction audit et contrôle internes. Son indépendance est garantie par un lien direct avec le Directoire et son reporting au Comité d'audit.

La Direction audit et contrôle internes informe au moins une fois par an le Comité d'audit de tout changement du dispositif de contrôle interne du Groupe, de ses évolutions et des conclusions des travaux menés par les différents intervenants dans le cadre du dispositif. L'activité de l'année 2019 ainsi que le plan d'actions 2020 ont été présentés au Comité d'audit en décembre 2019.

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

1.7.4 Principaux facteurs de risque

Le présent chapitre a été conçu conformément à la nouvelle réglementation de l'Union européenne dite « Prospectus 3 » applicable depuis le 21 juillet 2019. Ci-après sont présentés les 12 risques à la fois significatifs et spécifiques pour Klépierre, répartis en deux catégories.

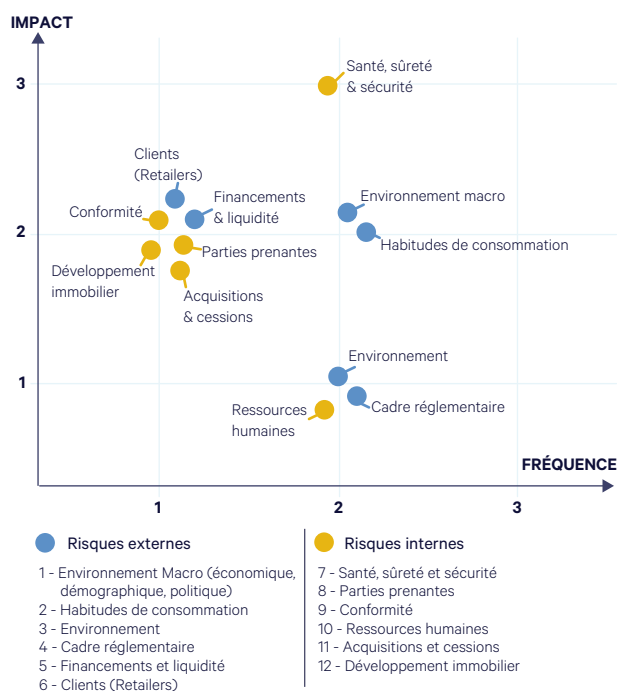
Les risques détaillés ci-après sont présentés :

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

Pour chacun d'entre eux sont précisés la probabilité/la fréquence d'occurrence et le niveau d'impact en cas d'occurrence, qui ont été définis lors de l'exercice de mise à jour de la cartographie des risques Groupe en 2019.

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

► RECENSEMENT DES RISQUES SIGNIFICATIFS & SPÉCIFIQUES



1.7.4.1 Risques externes

Environnement macro (économique, démographique, politique)

Description

Klépierre est dépendant des principaux déterminants macroéconomiques du secteur de l'immobilier commercial : la croissance du PIB, le pouvoir d'achat, la consommation, le taux d'inflation, le taux de change, le taux de chômage, la croissance urbaine et les facteurs démographiques locaux. Et ce pour l'ensemble des pays dans lesquels Klépierre opère.

Klépierre est aussi dépendant de la stabilité géopolitique des pays où sont implantés ses centres.

Impacts

Des perspectives macroéconomiques négatives pourraient se traduire par un recul de la fréquentation et du chiffre d'affaires des locataires, dans les centres commerciaux de Klépierre. Cette situation pèserait sur les revenus locatifs de Klépierre, car certaines enseignes pourraient s'acquitter de leur loyer avec retard ou être en défaut de paiement

voire décider de fermer leurs boutiques. Des pressions déflationnistes entraîneraient une évolution défavorable des indices sur lesquels sont adossés la plupart des loyers de Klépierre. Du fait de la baisse des revenus locatifs et de la hausse des taux de vacance, les actifs pourraient se déprécier et/ou la liquidité pourrait se tarir sur le marché de l'investissement. Une variation de taux de change hors zone euro pourrait avoir un impact négatif sur les charges opérationnelles et financières, une fois converties en euro.

Une dégradation soudaine ou imprévue de l'environnement géopolitique d'un/de pays où Klépierre opère pourrait avoir des conséquences négatives sur l'activité du Groupe. Cette instabilité pourrait entraîner une baisse de rentabilité et de solvabilité des différentes parties prenantes locales de Klépierre, se traduisant par une baisse de la rentabilité de Klépierre et, à terme, de la valorisation des actifs du/des pays concerné(s).

Mesures de gestion des risques

La diversité du portefeuille de Klépierre, qui compte plus d'une centaine d'actifs dans de nombreux pays européens et plusieurs milliers de locataires représentant tous les secteurs du commerce de détail, couvre le Groupe contre les évolutions macroéconomiques défavorables dans un marché particulier. Les loyers versés par les dix plus importants locataires ne représentent que 12 % du chiffre d'affaires de Klépierre. Le principal actif ne compte que pour moins de 5 % du portefeuille en termes de valeur.

Les actifs sont situés dans des zones urbaines dynamiques, et sont généralement accessibles en moins d'une demi-heure pour un million de personnes, ce qui permet au Groupe d'être bien positionné pour bénéficier de la croissance économique.

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

Des actifs sont cédés régulièrement afin de rationaliser le portefeuille. Les principaux locataires du Groupe sont les sociétés leaders de leur secteur. Avant la signature des baux, la santé financière de tous les locataires est examinée, et ceux-ci doivent fournir des garanties financières. L'utilisation de baux à long terme entraîne un flux de revenus locatifs stables, sachant que les clauses de résiliation anticipée ne sont activées que dans une minorité de cas.

L'écrasante majorité des actifs du portefeuille de Klépierre (94 % en termes de valorisation) sont situés dans une zone économique homogène stable (zone euro + Scandinavie), ce qui permet de limiter l'impact des variations de change des autres devises dans lesquelles le Groupe opère (zloti polonais, couronne tchèque et lire turque).

Fréquence/Probabilité : ** Impact : ** Tendance : →

La zone euro, où Klépierre possède une large majorité de ses actifs (en nombre et en valeur), présente des signaux contradictoires qui ne permettent pas d'extrapoler la situation à venir. D'un côté, le taux de chômage recule dans les trois plus grands pays où Klépierre possède le plus d'actifs (baisse d'environ 1 million du nombre de chômeurs dans la zone euro en 2019), et les perspectives de croissance économique sont positives (projection de + 1,2 % du PIB de la zone euro en 2020). De l'autre, un accroissement de l'ampleur et de la fréquence des mouvements sociaux vient brouiller les conclusions pouvant être tirées des indicateurs économiques positifs.

Par ailleurs, la décision du Groupe de se séparer de ses actifs localisés en Hongrie en 2019 vient de *facto* supprimer les risques d'instabilité géopolitique dans la région et de variation de change du forint hongrois.

Habitudes de consommation

Description

L'évolution des habitudes de consommation induite par les changements technologiques a permis au commerce électronique de s'imposer sur l'ensemble des marchés dans lesquels Klépierre opère, contraignant de nombreuses enseignes à réévaluer leur modèle économique et leur empreinte immobilière. Parallèlement, les consommateurs deviennent de plus en plus sensibles aux questions environnementales et sociétales, ce qui peut également modifier leur mode de consommation voire leur volume de consommation. Enfin, les consommateurs réallouent une partie de leur budget et temps libre vers d'autres types d'activités (voyages, activités sportives, etc.).

Impacts

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

Mesures de gestion des risques

Klépierre a positionné ses centres commerciaux pour tirer parti du nouvel environnement multicanal dans lequel opèrent les enseignes. Cela passe par la sélection d'acteurs suffisamment agiles et rapides pour offrir une expérience client en ligne et dans les magasins de qualité. Klépierre doit aussi les accompagner dans la transformation du format de leurs boutiques et le renforcement de leur attractivité.

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

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

À travers sa stratégie de développement durable ambitieuse, Klépierre vise également à promouvoir le commerce de détail durable et à accroître la contribution de ses centres commerciaux à l'économie et aux communautés.

Fréquence/Probabilité : ** Impact : ** Tendance : →

Le e-commerce continue de croître à un rythme soutenu. Ainsi, à fin 2019, le taux de pénétration des ventes en ligne a atteint environ 10 % du chiffre d'affaires global des commerçants dans les pays où Klépierre est présent.

Néanmoins, cet environnement n'a pas empêché Klépierre de maintenir un rythme de croissance soutenu de ses revenus locatifs nets (+ 3,3 % à périmètre et changes constants en moyenne sur les cinq dernières années). En effet, le Groupe a été en mesure de capitaliser sur la qualité de son portefeuille et son savoir-faire opérationnel unique.

Environnement climatique

Description

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

Impacts

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

À long terme, l'élévation des températures pourrait conduire à une baisse de la fréquentation si elle influence les habitudes de consommation et de mobilité.

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

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

Mesures de gestion des risques

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

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

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

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

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

Le Groupe prend également des initiatives visant à limiter sa dépendance envers les ressources énergétiques fossiles par l'utilisation accrue de ressources renouvelables sur site, l'achat d'électricité verte et la promotion de la mobilité douce. Dans une optique de réduction constante des émissions de gaz à effet de serre, le Groupe a poursuivi l'application de ses plans d'action « Boost » (ateliers de 24 heures consécutifs sur site visant à identifier tous les leviers de réduction de la consommation énergétique) à l'ensemble de ses actifs (à ce jour, environ 80 actifs représentant environ 70 % de la valeur du portefeuille y ont participé). Des initiatives similaires ont été lancées afin d'augmenter le taux de recyclage des déchets produits et le taux de valorisation des déchets produits (objectif de 100 % des déchets non envoyés en décharge à horizon 2022).

Enfin, le Groupe a pour politique de choisir la meilleure solution d'assurance disponible sur le marché pour préserver un bon équilibre entre coûts et couverture. Les programmes d'assurance se présentent sous la forme de polices master, associées à des polices locales dans chacun des pays où Klépierre est implantée. Pour plus d'informations sur les engagements et actions du Groupe en faveur du climat, se reporter au chapitre 4.2 du présent document : « Act for the Planet ».

Fréquence/Probabilité : ** Impact : * Tendence : ↑

Au total, seulement deux centres commerciaux Klépierre ont été concernés en 2019 par des épisodes climatiques extrêmes perturbant de manière significative l'exploitation (deux fermetures pour inondations + une fermeture pour tempête de neige). Les plans de crise mis en œuvre en réponse à ces événements ont permis d'en limiter l'impact opérationnel et les dégâts matériels.

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

Comme en 2018, Klépierre a été classée dans la catégorie « leadership » des organisations participant à la lutte contre le changement climatique dressée par CDP, l'ONG spécialisée dans la transparence environnementale des entreprises.

Klépierre va poursuivre ses efforts lors des prochains exercices, tout en augmentant la sensibilisation et la collaboration avec ses locataires pour réduire davantage l'impact environnemental de son portefeuille.

Cadre réglementaire

Description

Les sociétés foncières telles que Klépierre sont soumises à des cadres réglementaires solides. Un assouplissement ou un durcissement de certaines règles pourrait affaiblir la position de Klépierre. Par exemple, Klépierre bénéficie du régime français des SIIC (ou équivalent dans d'autres pays). Les autres facteurs réglementaires comprennent les lois et règlements en matière d'urbanisme, d'autorisations d'exploitation, de baux, et constituent des barrières à l'entrée pour les nouveaux opérateurs ou un cadre pour les pratiques commerciales. Concernant la gestion opérationnelle des actifs de type ERP, de nouvelles obligations pourraient incomber à Klépierre en termes de maintenance et de contrôle des équipements techniques, ou de sécurisation des lieux. D'autres évolutions réglementaires plus larges que le secteur de l'immobilier pourraient aussi avoir des conséquences sur les processus opérationnels de Klépierre (comme la mise en place récente du RGPD ou de la loi Sapin II par exemple).

Impacts

Toute modification du régime fiscal qui se traduirait par une hausse du taux d'imposition pourrait avoir un impact négatif sur l'activité de Klépierre et ses résultats, entraînant une baisse de sa rentabilité, une perte d'attractivité pour les investisseurs en actions ou une diminution de la valeur de la Société. Le durcissement des règles d'urbanisme, qui limiterait la disponibilité des surfaces locatives, pourrait avoir un impact sur le potentiel de développement des centres commerciaux et, par conséquent, ralentir le rythme de croissance du Groupe. À l'inverse, un assouplissement de ces mêmes règles pourrait accroître

la concurrence et entraîner une baisse du taux de fréquentation, des revenus locatifs et potentiellement une augmentation des taux de vacance. Une évolution défavorable des réglementations régissant les baux (critères d'indexation des loyers, règles de refacturation de charges, etc.) pourrait avoir un impact négatif sur les revenus de Klépierre. Un durcissement des besoins en termes de maintenance, contrôle ou dispositif de sécurité dans les centres commerciaux pourrait avoir un impact conséquent sur les coûts des prestataires associés.

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

Mesures de gestion des risques

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

Fréquence/Probabilité : ** Impact : * Tendance : ↑

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

Cette veille réglementaire a permis d'identifier une tendance au durcissement de la réglementation fiscale dans plusieurs pays dans lesquels Klépierre opère. Si elle se poursuivait, cette évolution pourrait à terme se traduire par une augmentation du taux d'imposition moyen de Klépierre.

Financements et liquidité

Description

L'investissement immobilier étant une activité fortement capitalistique, Klépierre a besoin de mobiliser des ressources financières à long terme soit sous la forme d'emprunts, soit sous la forme de fonds propres, afin de financer ses investissements et acquisitions, et de refinancer les dettes arrivées à échéance. Le Groupe est ainsi exposé à des risques liés aux fluctuations des marchés actions, obligataires et bancaires en cas de crise de liquidité ou de choc économique plus large.

Impacts

Tout durcissement des conditions de crédit à la suite d'une crise de liquidité ou d'un ralentissement économique plus général entraînerait une augmentation des coûts de financement pour le Groupe, et aurait un impact négatif sur son résultat et sa situation financière. Ce durcissement limiterait sa capacité à mener ses activités et poursuivre sa croissance (par exemple, en empêchant certaines acquisitions). En outre, les contrats de crédit conclus par Klépierre contiennent, en plus des engagements usuels, des engagements l'obligeant à respecter des ratios financiers spécifiques. Si Klépierre était amenée à manquer à l'un de ses engagements financiers et ne parvenait pas à y remédier dans le délai contractuellement prévu, les prêteurs

pourraient exiger le remboursement anticipé de la dette. Les prêteurs pourraient également exiger le remboursement anticipé des encours conformément aux clauses de défaut croisé. La vente forcée d'actifs pourrait également affecter la valeur des actifs du Groupe, et plus généralement, du secteur.

Mesures de gestion des risques

Klépierre suit une politique financière prudente avec un ratio LTV cible compris entre 35 % et 40 % et a pour objectif de maintenir sa note de crédit A- auprès de S&P. Au 31 décembre 2019, le LTV Klépierre s'élevait à 37,3 %, en phase avec son objectif. Le Groupe s'est fixé un taux de couverture cible autour de 70 %. Ce taux est défini comme la part de dettes à taux fixe (après couverture) dans les dettes financières brutes. Le taux de couverture au 31 décembre 2019 est supérieur à l'objectif et s'établit à 92 %. Klépierre adopte plusieurs autres méthodes de réduction des risques :

- > disponibilité de lignes de crédit inutilisées pour absorber les besoins de refinancement prévus sur les deux prochains exercices ;
- > accès aux financements facilité par la sécurité qu'offrent aux prêteurs ses actifs immobiliers ;
- > attention portée aux besoins de refinancer l'activité à long terme et de diversifier les échéances et les sources de financements, de manière à faciliter les renouvellements ;
- > utilisation de différents types de prêts et de contreparties sur le marché bancaire (crédits syndiqués, crédits bilatéraux, prêts hypothécaires, etc.) ;
- > l'encours de billets de trésorerie, qui représente l'essentiel des financements à court terme, n'est jamais supérieur au montant des lignes de *back-up*, ce qui permettrait à Klépierre de se refinancer immédiatement si elle peinait à renouveler ses emprunts sur le marché des billets de trésorerie.

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

Fréquence/Probabilité : * Impact : ** Tendance : →

Klépierre a continué de réduire sa dette nette en 2019 (réduction de 45 millions d'euros), ce qui, couplé à l'augmentation de son excédent brut d'exploitation (EBE) s'est traduit par une nouvelle contraction du ratio dette nette/EBE de 8,3x à 8,0x.

Capitalisant sur la force de son bilan et la baisse des taux d'intérêt, Klépierre a abaissé le coût moyen de sa dette de 15 points de base à 1,45 %.

Clients (retailers)

Description

Le succès de Klépierre est intrinsèquement lié à celui des locataires qui occupent ses centres commerciaux. La santé financière de Klépierre dépend de celle de ses enseignes. Ces preneurs font face aux défis de transformation du secteur de la même manière que Klépierre, et la plupart des risques qui les concernent pourraient avoir un impact indirect sur le résultat opérationnel du Groupe. Il est donc primordial de choisir les locataires des centres commerciaux sur des bases de solidité financière, d'attractivité par rapport aux visiteurs, et de cohérence globale du *mix merchandising* pour un centre donné.

Impacts

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

Le mix d'enseignes présentes dans un centre Klépierre conditionne son attractivité pour les visiteurs, et donc sa rentabilité. La perte d'une enseigne phare dans un centre pourrait avoir un effet « boule de neige » et entraîner le départ d'autres locataires, impactant le revenu de Klépierre et pouvant conduire à la diminution de la valeur de l'actif.

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

Mesures de gestion des risques

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

La stratégie de Klépierre de positionnement de ses actifs dans des zones de chalandise dynamiques et en croissance est alignée sur la logique de recentrage des points de vente physiques des *retailers* aux endroits clés, faisant des centres Klépierre des points d'ancrage incontournables pour la plupart des enseignes du marché. La plateforme internationale de Klépierre, composée de plus de 100 actifs dans plus de 10 pays, est également un moyen d'accès à des marchés nouveaux pour toutes les enseignes en développement.

Au-delà de son rôle de bailleur, Klépierre s'attache aussi depuis plusieurs années, grâce à sa connaissance du secteur *retail*, à assister ses premiers clients, les enseignes, dans leur transformation. Ainsi, Klépierre organise chaque année les *Retailer Days*, des événements regroupant les enseignes majeures du Groupe afin de leur présenter les opportunités commerciales, les évolutions et les innovations à venir. De plus, Klépierre offre localement des services aux enseignes afin de leur permettre d'accéder à de nouveaux visiteurs, via les partenariats développés dans le cadre d'événements marketing. Toutes ces initiatives viennent limiter l'impact de l'évolution rapide et profonde de l'industrie du *retail* pour les enseignes.

Fréquence/Probabilité : * Impact : ** Tendence : →

Les principaux indicateurs clés de performance de Klépierre font état d'une situation particulièrement saine. Le taux d'effort moyen des locataires s'est maintenu à un niveau bas (12,4 %), tandis que le taux de vacance a reculé de 20 points de base à 3,0 %. Enfin, le taux d'impayés a reculé de 10 points de base à 1,6 %.

Pour plus d'informations sur le bilan locatif 2019 de Klépierre, se reporter au chapitre 2.1.6 du présent document, « Bilan de l'activité des centres commerciaux : faits marquants de l'activité locative ».

1.7.4.2 Risques internes

Santé, sûreté et sécurité

Description

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

- > une attaque terroriste à l'intérieur d'un centre commercial ou dans ses environs immédiats ;
- > des risques sanitaires liés à des agents contaminants ou à la propagation de bactéries/virus ;
- > une dégradation soudaine ou brutale de l'ordre public à l'intérieur d'un centre commercial ou dans ses environs immédiats ;
- > des crimes mineurs, des vols ou des incivilités à l'intérieur d'un centre commercial ou dans ses environs immédiats ;
- > l'effondrement d'un bâtiment ou des dommages structurels graves dus à des circonstances imprévues ;
- > un incendie à l'intérieur d'un centre commercial ;
- > des accidents visiteurs dus à des glissades, des trébuchements ou des chutes.

Impacts

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

Les centres commerciaux pourraient également faire l'objet d'une fermeture temporaire, entraînant une perte d'activité. Les visiteurs pourraient ne plus se sentir en sécurité dans le centre commercial et/ou ses environs, ce qui nuirait à la fréquentation ainsi qu'au chiffre d'affaires des locataires.

Les employés des locataires pourraient également ne plus se sentir en sécurité dans le centre commercial et/ou ses environs, ce qui diminuerait l'attractivité des enseignes en tant qu'employeurs. Enfin, un événement significatif en matière d'hygiène, de sûreté ou de sécurité serait préjudiciable à l'image du centre commercial et/ou à la réputation de Klépierre (pour autant que la faute lui en soit imputable).

Mesures de gestion des risques

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

Prévention

Le Groupe met en œuvre des actions de prévention conformément à ses procédures opérationnelles couvrant les risques significatifs en matière d'hygiène, de sûreté et de sécurité. Ces actions comprennent des mesures telles que des audits de structure de bâtiment, audits sismiques dans les zones concernées, des permis de feu et des analyses de la qualité de l'air et de l'eau, ainsi que des installations préventives (telles que des rambardes de sécurité, des alarmes incendie/intrusion/gaz et des protections contre les véhicules béliers, etc.).

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

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

Formation

Les directeurs de centres commerciaux et directeurs techniques sont formés à travers des sessions en présentiel, la communication d'informations relatives aux procédures d'exploitation standard, des outils d'évaluation rapide, et des exercices de sécurité à grande échelle dans les centres commerciaux.

Outils de contrôle et audits

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

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

Plans de gestion de crise

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

Pour plus de détails sur les mesures en place pour limiter les risques de Santé, Sûreté et Sécurité, se reporter au chapitre 4.4.2 du présent document : « Santé, sécurité et bien-être dans les centres commerciaux ».

Fréquence/Probabilité : ** Impact : * Tendance : →**

La consolidation des incidents à l'échelle du Groupe a permis de mettre en évidence une tendance générale à la baisse du nombre d'occurrences de chaque type d'incident majeur sur l'année 2019 par rapport à 2018 (- 28 % au global). Le déploiement progressif depuis 2017 d'une approche holistique et de procédures associées (*Standard Operating Procedures* ou SOP) permet de mitiger ces risques de manière plus efficace chaque année.

Risques spécifiques liés à l'épidémie de COVID-19

(Cette information ne fait pas partie du rapport de gestion arrêté par le Directoire le 29 janvier 2020).

Depuis le début de l'année 2020, l'épidémie de COVID-19, qui s'est initialement développée sur le territoire chinois, s'est ensuite notamment propagée sur le sol européen. Depuis la fin du mois de février, des mesures de confinement ont été mises en place dans le nord de l'Italie et se sont graduellement étendues à l'ensemble du territoire. Dans un premier temps, les centres commerciaux italiens de Klépierre ont fait l'objet de restrictions administratives temporaires concernant leurs heures d'ouverture (soir et week-end). Le 11 mars au soir, le président du Conseil des ministres a ordonné par décret la fermeture de tous les commerces dans l'ensemble du pays jusqu'au 25 mars à l'exception, notamment, des surfaces alimentaires et des pharmacies.

Entre le 22 février 2020, date des premières mesures mises en place par le gouvernement, et le 11 mars, la fréquentation dans les centres italiens de Klépierre a reculé de 30 % ; cette baisse atteignait 45 % sur les 7 derniers jours de cette période. Dans les autres pays où le groupe opère, la fréquentation sur la même période est en baisse de 3 %, dont 6 % sur les 7 derniers jours de cette période.

Pour rappel, les revenus locatifs perçus par Klépierre en Italie en 2019 représentaient 16,6 % des revenus locatifs bruts du Groupe en part totale, soit 205,7 millions d'euros. Il est à ce stade trop tôt pour déterminer l'impact de cette situation sur les obligations contractuelles de nos clients et estimer les effets d'éventuelles mesures d'accompagnement qui seraient décidées par le Groupe au cas par cas, notamment pour aménager les délais de paiement.

Bien qu'une part très importante de ces loyers bruts (90,5 % en 2019) soit constituée de loyers minima garantis pour une durée moyenne résiduelle de 4,1 années, une baisse prolongée, aggravée et généralisée du chiffre d'affaires des commerçants pourrait détériorer leur solvabilité et donc la capacité du Groupe à recouvrer une partie de ses loyers. Étant donné l'absence de visibilité quant à la durée de l'épidémie, il n'est pas possible à ce stade de mesurer son impact sur le cash-flow net courant par action du Groupe pour 2020.

Dès la mi-février 2020, le Groupe a mis en place une cellule de crise, avec l'appui d'experts externes, visant à limiter les impacts de l'épidémie sur les consommateurs, les commerçants dans les centres ainsi que le personnel du Groupe. Cette cellule coordonne la réponse de Klépierre à la crise dans chaque zone concernée, y assure la conformité des opérations aux mesures administratives en temps réel et adapte l'organisation du travail et les moyens afin de garantir le meilleur environnement sanitaire possible tout en permettant la continuité de ses activités.

Une fois la situation sanitaire stabilisée, le Groupe reste confiant dans sa capacité à poursuivre sa dynamique de croissance, capitalisant sur la qualité de son portefeuille, son savoir-faire opérationnel unique et la force de son bilan.

Parties prenantes

Description

Dans le cadre de ses activités, Klépierre interagit quotidiennement avec un vaste écosystème de parties prenantes, qui assument une grande partie du bon déroulement de ses opérations. Le Groupe est exposé aux risques de ces parties prenantes. De plus, les relations d'affaires liées avec ces acteurs peuvent elles-mêmes être sources de risques. Un focus sera fait dans ce paragraphe sur les deux types de parties prenantes considérées comme les plus porteuses de risques dans l'environnement Klépierre, à savoir les Fournisseurs & Prestataires,

et les Copropriétaires. Les risques en lien avec les collaborateurs de Klépierre (parties prenantes internes) seront évoqués ci-après dans la sous-partie risque « Ressources Humaines ».

➤ **Fournisseurs & Prestataires** : les fluides (énergie et eau), le nettoyage, la maintenance, la sécurité et la sûreté constituent la majorité des achats de biens et services du Groupe. Klépierre fait aussi appel à de multiples intervenants dans le cadre de ses

(1) Au 31 décembre 2019. Pour plus de détails se référer à la section 2.1.7 (échéancier des baux).

opérations de développement (architectes, bureaux d'études, entreprises de travaux, etc.). Les prestations sous-traitées représentent plusieurs fois le montant des frais de personnel, et impliquent plusieurs milliers de prestataires différents à l'échelle du Groupe.

- > **Copropriétaires** : une part importante des actifs du Groupe est détenue conjointement avec des tierces parties. Ces structures multi-proprétaires peuvent venir limiter la marge de manœuvre de Klépierre dans l'application de sa stratégie à l'ensemble de ses centres commerciaux. Ces partenariats sont décrits dans des contrats et mandats et gouvernés par des instances spécifiques (Assemblées Générales), qui peuvent ajouter un niveau de complexité à la gestion des actifs.

Impact

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

Une trop forte dépendance d'un prestataire envers Klépierre pourrait entraîner une requalification de contrats de travail, entraînant une augmentation non contrôlée des charges d'effectifs pour Klépierre.

La responsabilité de Klépierre pourrait être mise en cause et son image entachée en cas de non-respect des réglementations applicables par les fournisseurs ou prestataires (travail dissimulé, corruption, etc.). De même, toute atteinte aux droits humains internationalement reconnus du fait des activités de sa chaîne d'approvisionnement pourrait nuire à la réputation de Klépierre et compromettre sa capacité à attirer de nouveaux investisseurs et collaborateurs.

Copropriétaires : des divergences d'intérêts stratégiques avec les différents copropriétaires pourraient limiter Klépierre dans l'application du *Business Plan* des actifs concernés (au cas où des travaux proposés par Klépierre ne seraient pas votés), ce qui viendrait mettre en péril l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe, et potentiellement impacter à terme la valeur desdits actifs.

À l'opposé, des copropriétaires majoritaires pourraient pousser Klépierre à voter en Assemblée Générale des budgets non alignés avec la stratégie du Groupe. Un non-respect des obligations vis-à-vis des copropriétaires dans le cadre d'un mandat de gestion pour compte de tiers pourrait entraîner des poursuites judiciaires à l'encontre de Klépierre, ou la perte du mandat et des bénéfices associés.

Mesures de gestion des risques

- > **Fournisseurs & Prestataires** : les principales zones du Groupe (France/Belgique, Italie, Espagne/Portugal) disposent de ressources humaines dédiées aux Achats et Approvisionnements, qui garantissent la bonne gestion des risques opérationnels et l'optimisation de la performance du Groupe dans ce domaine. Elles ont pour objectif de rationaliser les processus, de sélectionner, évaluer et suivre un groupe particulier de tiers référencés, et d'améliorer les marges opérationnelles. Tout prestataire intervenant dans un centre commercial doit avoir fourni à la Direction du centre l'ensemble des documents légaux attestant de son habilitation à intervenir (documents d'identité, certifications, etc.). Et ses employés doivent se présenter au PC sécurité avant intervention, afin de prouver leur identité et donc lutter contre le travail dissimulé.

En amont de la contractualisation, les cocontractants sont analysés sous l'angle économique, via des contrôles sur leur chiffre d'affaires afin d'éviter le risque de dépendance financière par rapport à Klépierre. Ces contrôles sont renouvelés tout au long de la relation d'affaires.

- > **Copropriétaires** : dans le cadre de sa politique d'investissement, le Groupe veille à occuper une position lui permettant d'orienter les décisions afin de les aligner avec ses objectifs.

Fréquence/Probabilité : * Impact : ** Tendance : →

Fournisseurs & Prestataires : une Charte des Achats Responsables a été publiée en 2019. Elle a vocation à être annexée à l'ensemble des futurs contrats de fourniture & prestation, et ce afin d'aligner ces tiers avec les exigences RSE de Klépierre.

Copropriétaires : 92 % des investissements de maintenance proposés par Klépierre ont été approuvés en 2019.

Conformité

Description

Le sujet de la conformité est prépondérant au niveau du Groupe. Par « Conformité » s'entendent ici le respect des réglementations (au sens de « Compliance »), mais aussi le respect des engagements contractuels et le respect des procédures mises en place, qui représentent la déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques.

Le Groupe évolue dans un environnement réglementaire complexe : d'une part en raison de l'ampleur des sujets légaux à traiter (droit fiscal, droit boursier, droit de la construction, droit de l'urbanisme, droit immobilier, droit social, droit européen vis-à-vis de la protection des données – RGPD, loi Sapin II anticorruption, directive européenne contre le blanchiment et le financement du terrorisme, normes comptables IFRS, etc.), d'autre part en raison de la multiplicité des niveaux de régulation à connaître et respecter (local, régional, national, paneuropéen).

Impacts

Une non-conformité réglementaire pourrait mettre en cause Klépierre, voire entraîner des condamnations pénales ou des amendes conséquentes, tout en dégradant son image de marque. Dans certains cas, la co-responsabilité de Klépierre pourrait être engagée en cas de non-conformité chez un prestataire ou fournisseur (RGPD ou travail dissimulé par exemple).

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

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

Enfin, la non-conformité vis-à-vis de clauses contractuelles pourrait également avoir des conséquences déplorables, comme la perte d'un mandat de gestion et des bénéfices associés.

Mesures de gestion des risques

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

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

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

La consolidation des états financiers se fait chaque année en suivant des processus minutieux décrits plus en détail dans les parties 1.7.5.1 et 1.7.5.2 du présent document. Les engagements financiers sont suivis en direct par la Direction financière et sont détaillés par ailleurs dans la note 6 – Engagements hors bilan de la section 3.3.3 et dans la Note 9 – Engagements de financement et de garantie de la section 3.1.5. Les covenants sont listés dans la partie 2.7.4 (« Covenants et notations »).

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

Fréquence/Probabilité : * Impact : ** Tendance : →

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

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

Ressources humaines

Description

Klépierre est une organisation de taille relativement modeste qui intervient dans un secteur très concurrentiel. Son personnel a une forte employabilité, ce qui signifie que la rétention des talents est une priorité.

Impacts

Une baisse de l'attractivité du Groupe en tant qu'employeur amoindrirait sa capacité de recrutement, de motivation et de rétention des talents, en particulier sur des postes clés. Un déficit de marque employeur réduirait la capacité à attirer des candidatures externes sur les postes ouverts.

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

Enfin, le Groupe doit respecter la réglementation en matière de diversité dans la plupart de ses principaux marchés. À défaut, il s'exposerait à des amendes ou à d'autres sanctions.

Mesures de gestion des risques

Le Groupe prend des mesures pour renforcer son image de marque en tant qu'employeur. Il offre des salaires compétitifs, mène un programme de stages dynamique et s'associe à de grandes écoles et universités pour détecter et recruter les meilleurs talents.

En 2019, Klépierre a lancé une page dédiée sur la plateforme *Welcome To The Jungle*, référence du recrutement digital. Les collaborateurs à fort potentiel sont suivis de près afin d'accompagner leur développement professionnel et leur évolution vers des postes clés au sein du Groupe.

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

Des parcours d'intégration par profil ont été élaborés afin d'optimiser la montée en compétence des nouveaux entrants. La mobilité est également encouragée par la politique du Groupe qui vise à promouvoir les talents internes et à répondre aux aspirations de développement des collaborateurs. Grâce à cette promotion de la mobilité, 21 % des postes ouverts par Klépierre sont pourvus en interne. Pour promouvoir un environnement de travail de qualité, différents outils sont utilisés (tels que des formations sur les risques sanitaires et psychosociaux), des mesures sont mises en place pour assurer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (comme le télétravail) et des initiatives généralisées sont prises pour favoriser le bien-être au travail (comme des manifestations sportives, des cours de yoga, etc.). Les risques psychosociaux sont mitigés via la formation obligatoire des managers et la mise en place d'une ligne téléphonique d'assistance indépendante, gratuite et anonyme. Pour plus d'informations sur les mesures impliquant les collaborateurs de Klépierre, se reporter au chapitre 4.4.3 du présent document : « Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe ».

Fréquence/Probabilité : ** Impact : * Tendance : →

En 2019, le taux de rotation des effectifs s'établit à 12 %, proche des 11,4 % de 2018.

Grâce à sa plateforme physique Klépierre University, couplée à un portail digital de formation lancé en mars 2018 (« Learn'up »), le taux d'accès à la formation a atteint 98 % en 2019, contre 92,5 % en 2018.

En 2020, le Groupe continuera à travailler afin de réduire ce risque en multipliant les initiatives visant à renforcer la marque employeur, et poursuivra son programme d'identification et de formation des talents. Une nouvelle étude d'engagement sera menée afin d'identifier les leviers d'améliorations possibles.

Acquisitions et cessions

Description

La rotation du portefeuille fait partie intégrante de la stratégie de Klépierre dont l'objectif est de positionner ses centres dans les zones de chalandise les plus rentables et dynamiques. L'achat ou la vente d'un actif entraîne des risques liés à une mauvaise évaluation de sa qualité et/ou de son potentiel. En effet, les actifs peuvent être acquis ou cédés à un prix déconnecté de leur valeur intrinsèque. Compte tenu de la nature cyclique du marché de l'investissement immobilier, les transactions peuvent être réalisées à un moment peu opportun.

Impacts

Des décisions d'acquisition ou de cession peu judicieuses pourraient nuire à la situation financière, aux résultats d'exploitation et/ou aux perspectives de croissance du Groupe. Ces opérations pourraient entraîner une perte d'opportunités, une baisse de la valeur des actifs, des différends avec les acquéreurs ou les vendeurs, occasionnant des litiges et une perte de confiance des investisseurs. Une incapacité à céder les actifs non stratégiques ralentirait la stratégie d'optimisation du portefeuille.

Mesures de gestion des risques

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

Enfin, l'évaluation des actifs est réalisée deux fois par an par des sociétés indépendantes réputées, conformément aux recommandations de l'AMF. Les *asset managers* de chaque territoire sont chargés de fournir des données contrôlées aux experts indépendants. Les valeurs d'expertise sont ensuite présentées et discutées avec les équipes locales, analysées et contrôlées par la Direction des investissements. Ces évaluations sont passées en revue par les Commissaires aux comptes et présentées au Comité d'audit.

Fréquence/Probabilité : * Impact : ** Tendance : →

En 2019, Klépierre n'a pas acquis de nouveau centre commercial (à la notable exception de sa prise de participation dans le centre de Thiais Belle Épine) ni n'a procédé à une fusion avec une autre société. Le Groupe a en revanche poursuivi sa politique de cession des actifs non stratégiques, en se séparant de plusieurs centres commerciaux pour un montant total de 537 millions d'euros. En moyenne, ces cessions ont été réalisées au-dessus des dernières valeurs d'expertise (6,1 % au global), à un taux de rendement moyen de 6,8 % en 2019 (contre 5,7 % en 2018), ce qui atteste de la maîtrise continue des équipes de la Direction des investissements en la matière. Pour plus de détails, se reporter au chapitre 2.4.4 de ce document « Cessions ».

Développement immobilier

Description

L'activité de développement de Klépierre est axée sur la mise en valeur de ses propres biens en réalisant des réaménagements et/ou des extensions, et peut également comprendre le développement de nouveaux projets. Dans la plupart des pays européens, les projets de développement sont à long terme et présentent des risques importants en matière de planification, de construction et de location.

Les risques comprennent les retards dans l'obtention des permis de construire, l'exécution des travaux et la mise en location. Ils comprennent également des dépassements de coûts de construction ou des revenus locatifs inférieurs aux prévisions budgétaires.

Impacts

Les principaux impacts potentiels sont :

- > l'abandon du projet en phase de conception ;
- > la vente de la parcelle de terrain ;
- > un retour sur investissement plus faible à l'achèvement des travaux.

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

Mesures de gestion des risques

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

- > la cohérence du projet avec la stratégie d'allocation du capital, les directives opérationnelles et la politique RSE de Klépierre ;
- > la faisabilité technique et l'acceptabilité locale ;
- > un taux de prélocation suffisant ;
- > un retour sur investissement ajusté du risque.

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

Fréquence/Probabilité : * Impact : ** Tendance : →

En 2019, Klépierre a inauguré l'extension du centre Créteil Soleil en région parisienne. À l'ouverture, 100 % des boutiques étaient louées ou en état de négociations avancées. Couplé avec la rénovation du centre (qui sera finalisée à la fin de l'année 2020), le taux de rendement de l'opération devrait s'établir à 6,0 %, soit un niveau supérieur à celui attendu initialement (5,7 %).

Par ailleurs, le Groupe a également débuté les travaux d'extension et de rénovation de Gran Reno (près de Bologne, en Italie), qui devrait s'achever dans le courant du premier semestre 2020. Le taux de pré-commercialisation atteint 56 % à fin 2019, confirmant l'intérêt des enseignes pour ce centre.

1.7.5 Détails relatifs à certains contrôles

1.7.5.1 Organisation comptable et contrôle de gestion

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

Les données financières internes de Klépierre sont certifiées à l'aide d'un outil spécifique dénommé FACT (*Finance Accounting Control Tool*). FACT s'appuie sur une série de mécanismes de validation dans lesquels les collaborateurs responsables de l'évaluation du contrôle comptable certifient la fiabilité des données et le bon fonctionnement des contrôles comptables de base. Ce processus participe au pilotage d'ensemble du contrôle interne comptable au sein du Groupe. Il donne

également à la Direction financière, responsable de l'élaboration et de la qualité des états financiers consolidés du Groupe, le niveau d'assurance requis quant à l'exactitude des états financiers de chaque entité. Le contenu des certificats est mis à jour chaque trimestre par la cellule du contrôle interne comptable et couvre, entre autres, les exigences réglementaires en termes de contrôle interne comptable. Le contenu des certificats est approuvé par le Directeur financier adjoint.

Le système de reporting présent dans tous les pays permet de suivre l'évolution des principaux indicateurs clés de performance par pays et par actif et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs qui sont définis dans le budget annuel approuvé par la Direction. Les rapports élaborés par les pays sont revus chaque trimestre par la Direction du contrôle de gestion, qui effectue également un rapprochement complet de la cohérence du résultat comptable avec le résultat de gestion consolidé.

1.7.5.2 Processus de clôture des comptes et consolidation

La consolidation des comptes est effectuée par la Direction des comptabilités et de la consolidation. L'outil de consolidation, déployé dans quasiment toutes les principales filiales de Klépierre, est alimenté par la Direction financière de chaque pays. Un outil de reporting spécifique est utilisé pour enregistrer les engagements hors bilan. Ainsi, chaque unité de reporting peut effectuer un reporting de ses engagements hors bilan et la Direction de la consolidation peut suivre les contrôles et les données sur la consolidation.

L'élaboration des états financiers consolidés fait l'objet d'un processus précisé par des instructions et repose sur un calendrier détaillé et diffusé à l'ensemble des Directions financières de chaque pays de

façon à assurer le respect des délais et la conformité des données avec les normes comptables du Groupe.

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

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

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

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

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



2

ACTIVITÉ DE L'EXERCICE

2.1

APERÇU DES ACTIVITÉS	36
2.1.1 Environnement économique	36
2.1.2 Chiffre d'affaires des commerçants	36
2.1.3 Revenus locatifs bruts	37
2.1.4 Revenus locatifs nets	38
2.1.5 Contribution des actifs consolidés selon la méthode de mise en équivalence	39
2.1.6 Bilan de l'activité des centres commerciaux : faits marquants de l'activité locative	40
2.1.7 Échéancier des baux	41

2.2

ACTIVITÉ PAR RÉGION	41
2.2.1 France-Belgique	41
2.2.2 Italie	42
2.2.3 Scandinavie	42
2.2.4 Ibérie	43
2.2.5 Europe centrale et autres	44
2.2.6 Pays-Bas	45
2.2.7 Allemagne	45
2.2.8 Autres actifs de commerce	46

2.3

CASH-FLOW NET COURANT	46

2.4

INVESTISSEMENTS, DÉVELOPPEMENTS ET CESSIONS	47
2.4.1 Marché de l'investissement	47
2.4.2 Investissements	47
2.4.3 Pipeline de développement	47
2.4.4 Cessions	49
2.4.5 Investissements financiers	49

2.5

RÉSULTAT SOCIAL ET DISTRIBUTION	50
2.5.1 Compte de résultat simplifié de la société mère Klépierre SA	50
2.5.2 Dividendes	50

2.6

ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE	51
2.6.1 Évaluation du patrimoine	51
2.6.2 Activités de gestion	55

2.7

POLITIQUE FINANCIÈRE	56
2.7.1 Ressources financières	56
2.7.2 Couverture du risque de taux	58
2.7.3 Coût de l'endettement	58
2.7.4 Notations et covenants	59

2.8

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE EPRA	59
2.8.1 Résultat net EPRA	60
2.8.2 ANR EPRA	60
2.8.3 Taux de rendement EPRA	61
2.8.4 Taux de vacance EPRA	62
2.8.5 Ratio de coûts EPRA	63
2.8.6 Investissements EPRA	63

2.9

PERSPECTIVES	64

2.1 APERÇU DES ACTIVITÉS

2.1.1 Environnement économique

Le produit intérieur brut (PIB) de la zone euro a crû de 1,2 % en 2019, un niveau inférieur par rapport à 2018 (croissance de 1,9 %). Au plan mondial, le recul de la demande extérieure, les tensions commerciales persistantes et les incertitudes liées au Brexit ont pesé sur l'économie. Malgré la légère progression des salaires qui s'est traduite par une hausse du pouvoir d'achat dans un contexte de ralentissement de l'inflation (1,2 % sur l'ensemble de 2019), les incertitudes ont joué en

faveur de l'épargne des ménages et freiné la consommation privée. Toutefois, le marché du travail est resté solide, avec une baisse du taux de chômage à 7,6 % en 2019, contre 8,2 % un an auparavant.

Enfin, contrairement au consensus macroéconomique du début de l'année, les taux d'intérêt sont tombés à un point bas inédit en 2019, améliorant ainsi les conditions de financement au niveau mondial.

► PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES POUR 2019 ET 2020 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Pays/zone	Croissance du PIB réel			Taux de chômage			Taux d'inflation		
	2018	2019E	2020E	2018	2019E	2020E	2018	2019E	2020E
ZONE EURO	1,9 %	1,2 %	1,1 %	8,2 %	7,6 %	7,5 %	1,8 %	1,2 %	1,1 %
France	1,7 %	1,3 %	1,2 %	9,1 %	8,5 %	8,2 %	2,1 %	1,3 %	1,2 %
Belgique	1,5 %	1,3 %	1,1 %	6,0 %	5,5 %	5,5 %	2,3 %	1,3 %	1,1 %
Italie	0,7 %	0,2 %	0,4 %	10,6 %	10,0 %	10,0 %	1,2 %	0,6 %	0,6 %
Scandinavie									
Norvège	1,3 %	1,1 %	2,4 %	3,8 %	3,4 %	3,2 %	2,7 %	2,3 %	2,0 %
Suède	2,4 %	1,4 %	1,2 %	6,3 %	6,8 %	7,0 %	2,0 %	1,8 %	1,8 %
Danemark	2,4 %	1,8 %	1,4 %	5,1 %	5,0 %	5,0 %	0,8 %	0,7 %	0,9 %
Ibérie									
Espagne	2,4 %	2,0 %	1,6 %	15,3 %	14,2 %	14,1 %	1,7 %	0,8 %	1,1 %
Portugal	2,4 %	1,9 %	1,8 %	7,0 %	6,5 %	6,4 %	1,2 %	0,3 %	0,5 %
Europe centrale et autres									
République tchèque	2,9 %	2,6 %	2,1 %	2,2 %	2,0 %	2,1 %	2,1 %	2,8 %	2,5 %
Pologne	5,1 %	4,3 %	3,8 %	3,9 %	3,4 %	3,1 %	1,8 %	2,3 %	2,9 %
Turquie	2,8 %	0,3 %	3,0 %	11,0 %	13,5 %	13,2 %	16,3 %	15,8 %	13,2 %
Pays-Bas	2,5 %	1,7 %	1,8 %	3,8 %	3,4 %	3,5 %	1,6 %	2,7 %	1,8 %
Allemagne	1,5 %	0,6 %	0,4 %	3,4 %	3,1 %	3,2 %	1,9 %	1,3 %	1,2 %

Source : Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2019.

2.1.2 Chiffre d'affaires des commerçants

À périmètre constant⁽¹⁾, le chiffre d'affaires des commerçants des centres commerciaux de Klépierre a crû de 1,8 % en 2019, soit un rythme deux fois supérieur à celui de 2018 (croissance de 0,9 %). Après une bonne performance au premier semestre (+ 1,6 %), les ventes se sont encore améliorées au second (+ 1,9 %), bénéficiant notamment de la mise en oeuvre d'actions efficaces en matière de gestion d'actifs et de commercialisation.

Au plan géographique, les régions les plus dynamiques restent l'Ibérie (+ 5,9 %) et l'Europe centrale et autres (+ 6,8 %) grâce à un

environnement économique porteur, au positionnement dominant des centres commerciaux de Klépierre et aux récentes initiatives en matière de recommercialisation. La tendance positive observée au deuxième semestre est principalement liée à une reprise en Italie (+ 1,7 % sur l'année ; + 2,1 % au second semestre) et en Scandinavie (stable au second semestre), grâce aux transformations d'actifs réussies et aux efforts du Groupe pour améliorer l'offre commerciale. Enfin, les ventes des commerçants français ont augmenté de 0,3 % sur la période, pénalisées par les mouvements sociaux et la grève des transports au mois de décembre.

(1) La variation à périmètre constant s'entend sur une base comparable de centres commerciaux, hors cessions, acquisitions d'actifs et effets de change.

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

Pays/zone	Variation à périmètre constant ^(a)	Poids (en % du chiffre d'affaires total)
France	+ 0,3 %	35 %
Belgique	- 0,3 %	2 %
France-Belgique	+ 0,3 %	37 %
Italie	+ 1,7 %	25 %
Norvège	- 1,0 %	7 %
Suède	- 1,4 %	6 %
Danemark	- 0,8 %	4 %
Scandinavie	- 1,1 %	17 %
Espagne	+ 5,4 %	8 %
Portugal	+ 7,4 %	2 %
Ibérie	+ 5,9 %	10 %
République tchèque	+ 6,3 %	2 %
Pologne	+ 3,7 %	3 %
Turquie	+ 8,9 %	2 %
Europe centrale et autres	+ 6,8 %	8 %
Pays-Bas^(b)	n.s.	n.s.
Allemagne	+ 2,5 %	3 %
CENTRES COMMERCIAUX	+ 1,8 %	100 %

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

(b) Seuls les magasins ouverts récemment à Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) et quelques enseignes à Alexandrium (Rotterdam, Pays-Bas) communiquent leurs chiffres d'affaires à Klépierre.

Tous les segments ont contribué à la hausse des ventes cette année. Les secteurs Alimentation et restauration (+ 4,6 %) et Santé et beauté (+ 4,5 %) ont continué d'afficher de forts taux de croissance, portés par le déploiement du concept Destination Food® de Klépierre, ainsi que par des initiatives dynamiques en matière de commercialisation pour promouvoir des restaurants aux concepts innovants et des marques originales de cosmétique comme Sephora, Rituals, Normal, Kiehl's et Yves Rocher. Au sein du segment Culture, cadeaux et loisirs (+ 0,6 %), le sport a poursuivi sa remarquable progression (+ 5,1 %), avec des croissances soutenues pour des marques comme JD Sports, Courir,

Snipes et Decathlon. Le segment Équipement de la maison a aussi enregistré une solide performance (+ 2,7 %), conséquence directe du développement continu de marques comme H&M Home, Zara Home, Maisons du Monde ou encore Illums Bolighus au sein du portefeuille de Klépierre. Le segment Mode affiche une croissance des ventes de 0,6 % cette année (contre une baisse de 1,0 % en 2018), illustrant les efforts permanents de Klépierre pour réduire son exposition aux marques de mode peu performantes et attirer les enseignes omni-canales tout en améliorant l'offre commerciale dans son ensemble.

► ÉVOLUTION DES CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS À PÉRIMÈTRE CONSTANT SUR LES 12 DERNIERS MOIS (par secteur)

Secteur	Variation à périmètre constant	Poids (en % du chiffre d'affaires total)
Mode	+ 0,6 %	39 %
Culture, cadeaux et loisirs	+ 0,6 %	18 %
Santé et beauté	+ 4,5 %	14 %
Alimentation et restauration	+ 4,6 %	11 %
Équipement de la maison	+ 2,7 %	11 %
Autres	+ 0,7 %	7 %
TOTAL	+ 1,8 %	100 %

2.1.3 Revenus locatifs bruts

► REVENUS LOCATIFS BRUTS (en part totale)

En millions d'euros	2019	2018	Variation à périmètre courant
France-Belgique	446,0	446,1	0,0 %
Italie	205,7	210,3	- 2,2 %
Scandinavie	186,1	188,1	- 1,1 %
Ibérie	137,7	134,9	+ 2,1 %
Europe centrale et autres	109,8	120,6	- 9,0 %
Pays-Bas	81,4	75,1	+ 8,4 %
Allemagne	51,9	51,8	+ 0,2 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	1 218,6	1 226,8	- 0,7 %
Autres actifs de commerce	23,7	25,4	- 6,8 %
TOTAL	1 242,3	1 252,2	- 0,8 %

En part totale, les revenus locatifs bruts des centres commerciaux se sont élevés à 1 218,6 millions d'euros en 2019, contre 1 226,8 millions d'euros en 2018, en baisse de 0,7 % à périmètre courant. Cette baisse reflète l'impact des cessions réalisées en 2018 et 2019, notamment en Italie, en Hongrie et au Portugal, ainsi que les effets de change. Les revenus locatifs bruts ont nettement augmenté aux Pays-Bas grâce à l'ouverture de nouvelles phases du redéveloppement de Hoog Catharijne (Utrecht, voir la section 2.2.6), tandis que les performances

de l'Ibérie témoignent du succès des initiatives du Groupe en matière de recommercialisation et du dynamisme de la conjoncture macroéconomique locale.

En tenant compte des revenus locatifs bruts générés par les autres actifs de commerce, en baisse de 6,8 % en raison des cessions d'actifs, le total des revenus locatifs bruts s'est établi à 1 242,3 millions d'euros en part totale.

2.1.4 Revenus locatifs nets

► REVENUS LOCATIFS NETS (en part totale)

En millions d'euros	2019	2018	Variation à périmètre courant	Variation à périmètre constant	Impact de l'indexation
France-Belgique	410,2	405,1	+ 1,3 %	+ 2,2 %	+ 2,1 %
Italie	193,3	196,5	- 1,6 %	+ 3,2 %	+ 0,8 %
Scandinavie	168,1	168,4	- 0,2 %	+ 2,4 %	+ 2,0 %
Ibérie	126,5	121,3	+ 4,3 %	+ 7,8 %	+ 1,3 %
Europe centrale et autres	100,9	108,1	- 6,6 %	+ 1,7 %	+ 3,2 %
Pays-Bas	68,9	56,7	+ 21,4 %	+ 5,5 %	+ 2,0 %
Allemagne	40,0	39,5	+ 1,1 %	- 1,4 %	+ 0,8 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	1 108,0	1 095,6	+ 1,1 %	+ 3,0 %	+ 1,8 %
Autres actifs de commerce	22,6	23,4	- 3,4 %		
TOTAL	1 130,6	1 119,0	+ 1,0 %		

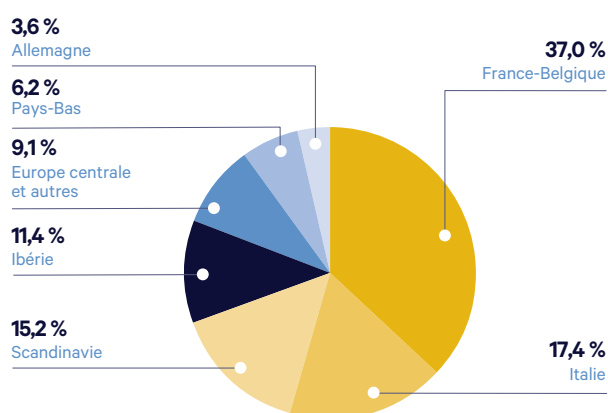
Les revenus locatifs nets des centres commerciaux se sont élevés à 1 108,0 millions d'euros au 31 décembre 2019, soit une hausse de 1,1 % en part totale et à périmètre courant par rapport à l'exercice 2018.

Cette augmentation provient de l'effet combiné des éléments suivants :

- une augmentation des revenus locatifs nets de 30,1 millions d'euros à périmètre constant (+ 3,0 %)⁽¹⁾ portés par l'indexation (impact positif de 1,8 %), un taux de réversion solide, l'augmentation des recettes de *specialty leasing* et l'optimisation des charges locatives ;
- un impact positif de 13,7 millions d'euros lié à l'entrée en vigueur de la norme IFRS 16 ;⁽²⁾

- un effet périmètre positif de 9,6 millions d'euros correspondant à la contribution des surfaces supplémentaires acquises l'année dernière à Milanofiori (Assago, Italie), Shopville Le Gru (Turin, Italie) et Nový Smíchov (Prague, République tchèque), ainsi que des ouvertures à Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), au Prado (Marseille, France) et plus récemment à Créteil Soleil (région parisienne, France) ;
- un impact négatif de 29,8 millions d'euros lié aux cessions réalisées en 2018 et en 2019 ; et
- un effet de change négatif de 11,2 millions d'euros attribuable aux dépréciations de la couronne suédoise, de la couronne norvégienne et de la lire turque, ainsi que d'autres éléments non récurrents.

► RÉPARTITION DES REVENUS LOCATIFS NETS DES CENTRES COMMERCIAUX PAR RÉGION POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019 (en part totale)



(1) La variation à périmètre constant s'entend sur une base comparable de centres commerciaux, hors contribution des acquisitions, des nouveaux centres et des extensions, impact des surfaces en cours de restructuration, cessions réalisées depuis janvier 2019 et effets de change.

(2) L'application de la norme IFRS 16 intervenue au 1^{er} janvier 2019 a modifié la comptabilisation des contrats de location du Groupe. L'impact principal pour Klépierre est lié aux baux à construction, dont les coûts ont été presque entièrement transférés du poste « Charges sur terrain » (revenus locatifs nets) aux postes « Variation de la valeur des immeubles de placement » et « Charges financières au titre des contrats de location ». En 2019, en part totale, cet impact a fait croître le cash-flow net courant de 6,4 millions d'euros, reflétant une hausse de 13,7 millions d'euros du revenu locatif net et une augmentation de 7,3 millions d'euros des charges d'intérêt. Par action, l'impact sur le cash-flow net courant est de + 2 centimes. Par construction, l'impact est neutre au niveau du résultat net (en raison de la baisse de la variation de la valeur des actifs de 6,4 millions d'euros).

► EFFET DE CHANGE SUR LES REVENUS LOCATIFS NETS À PÉRIMÈTRE CONSTANT POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

	Variation des revenus locatifs nets à périmètre constant		Impact du change sur la variation des revenus locatifs nets à périmètre constant
	À change constant	À change courant	
Norvège	+ 3,1 %	+ 0,5 %	- 265 pb
Suède	+ 1,0 %	- 2,1 %	- 316 pb
Danemark	+ 3,0 %	+ 2,8 %	- 18 pb
Scandinavie	+ 2,4 %	+ 0,3 %	- 204 pb
République tchèque	+ 5,4 %	+ 6,1 %	+ 75 pb
Pologne	+ 1,5 %	+ 1,5 %	0 pb
Turquie ^(a)	- 4,9 %	- 14,6 %	- 967 pb
Europe centrale et autres	+ 1,7 %	- 0,3 %	- 206 pb
TOTAL	+ 3,0 %	+ 2,5 %	- 51 pb

(a) En Turquie, afin de se conformer au décret présidentiel et du fait de la forte dépréciation de la livre turque, les loyers en euros ou en dollars américains ont été convertis en livres turques au quatrième trimestre 2018.

2.1.5 Contribution des actifs consolidés selon la méthode de mise en équivalence

La contribution au cash-flow net courant des sociétés mises en équivalence⁽¹⁾ s'est élevée à 57,4 millions d'euros en 2019. Ces actifs sont les suivants :

- **France** : Les Passages (Boulogne), Espace Coty (Le Havre), Mayol (Toulon), Le Millénaire (Paris), et Belle Épine (Paris), acquis le 13 décembre 2019 ;
- **Italie** : Porta di Roma (Rome), Il Leone (Lonato), Il Corti Venete (Vérone), Il Destriero (Milan), Città Fiera (Udine) ;

- **Norvège** : Økernsenteret (Oslo), Metro Senter (Oslo), Nordbyen (Larvik) ;
- **Portugal** : Aqua Portimão (Portimão) ; et
- **Turquie** : Akmerkez (Istanbul).

Les tableaux présentés ci-après indiquent la contribution de chaque pays aux revenus locatifs bruts et nets, à l'excédent brut d'exploitation, au cash-flow net courant et au résultat net. La diminution du résultat net des sociétés mises en équivalence s'explique par la baisse de valeur des centres commerciaux détenus conjointement, notamment en Turquie et en France.

► CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (en part totale)

REVENUS LOCATIFS BRUTS

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
France	22,5	22,5
Italie	41,2	39,9
Norvège ^(a)	7,7	7,6
Portugal	3,7	3,3
Turquie	9,7	10,3
TOTAL	84,8	83,6

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

EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
France	17,0	16,5
Italie	35,6	34,6
Norvège ^(a)	6,3	6,2
Portugal	3,2	3,0
Turquie	7,2	6,2
TOTAL	69,2	66,4

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

RÉSULTAT NET^(b)

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
France	- 9,4	6,6
Italie	19,9	18,2
Norvège ^(a)	6,1	- 0,5
Portugal	1,0	- 0,5
Turquie	1,9	7,2
TOTAL	19,5	31,0

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

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

REVENUS LOCATIFS NETS

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
France	17,0	16,6
Italie	35,6	34,2
Norvège ^(a)	6,3	6,2
Portugal	3,2	3,0
Turquie	7,7	6,6
TOTAL	69,8	66,5

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

CASH-FLOW NET COURANT

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
France	14,5	13,9
Italie	27,8	26,5
Norvège ^(a)	6,3	6,2
Portugal	0,7	0,6
Turquie	8,1	7,0
TOTAL	57,4	54,1

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

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

2.1.6 Bilan de l'activité des centres commerciaux : faits marquants de l'activité locative

► INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Pays/zone	Baux renouvelés et recommercialisés (en millions d'euros)	Réversion (en %)	Réversion (en millions d'euros)	Taux d'effort ^(a)	Taux de vacance EPRA	Taux d'impayés ^(b)
France-Belgique	42,9	+ 8,2 %	3,3	12,9 %	3,3 %	2,0 %
Italie	35,5	+ 10,3 %	3,3	11,3 %	1,7 %	1,9 %
Scandinavie	30,0	+ 5,7 %	1,6	12,3 %	4,2 %	0,5 %
Ibérie	12,7	+ 18,1 %	1,9	13,3 %	1,7 %	0,3 %
Europe centrale et autres	8,5	+ 6,6 %	0,5	13,8 %	4,7 %	3,1 %
Pays-Bas	1,9	+ 8,9 %	0,2	-	2,4 %	0,6 %
Allemagne	4,5	- 9,3 %	- 0,5	11,0 %	3,3 %	3,6 %
TOTAL	136,1	+ 8,2 %	10,3	12,4 %	3,0 %	1,6 %

Tous les actifs (y compris les sociétés mises en équivalence) sont présentés par le Groupe en part totale.

(a) Non calculé pour les Pays-Bas, car seuls quelques commerçants néerlandais communiquent leur chiffre d'affaires à Klépierre.

(b) Sur 12 mois.

Pour Klépierre, l'année 2019 a été caractérisée par une activité locative dynamique et la signature de baux emblématiques. S'appuyant sur sa stratégie **Retail First**[®], le Groupe a une nouvelle fois tiré parti des opportunités de développement d'enseignes de premier plan tout en améliorant la qualité de son portefeuille partout en Europe. Retail First[®] consiste à adapter rapidement l'offre locative des centres de Klépierre en permettant aux enseignes de se développer sous leur dernier format (« *right-sizing* »), en remplaçant les segments en difficulté par des segments plus rentables, et en attirant les nouveaux concepts à la mode dans les centres commerciaux de Klépierre tout en encourageant leur développement international.

En 2019, le Groupe a signé 1598 baux, dont 1284 renouvellements et recommercialisations. Ces baux représentent 10,3 millions d'euros de loyers minimums garantis (LMG ; hors contribution des projets d'extension et de nouveaux sites), soit un taux de réversion de + 8,2 %. Dans l'ensemble, le taux de vacance EPRA a diminué de 20 points de base à 3,0 % au 31 décembre 2019, et le taux d'impayés a atteint le niveau bas de 1,6 % (contre 1,7 % un an auparavant).

Ces performances robustes sont la conséquence directe des initiatives menées par Klépierre en 2018 et 2019 et des liens solides qui unissent le Groupe à ses **comptes clés** et aux enseignes en forte croissance. À ce titre, Klépierre s'est une nouvelle fois appuyée sur sa large présence géographique en Europe et a continué de gagner des parts de marché au sein des zones de chalandise où ses centres sont implantés. Parmi les faits marquants, citons la signature de 27 baux avec Calzedonia, 20 avec Inditex, 10 avec H&M, 9 avec Deichmann, 8 avec Yves Rocher et 7 avec Normal.

Cherchant en permanence à répondre aux attentes des consommateurs, Klépierre a continué à diversifier l'offre commerciale de ses centres et a remplacé des boutiques de prêt-à-porter (125 fermetures nettes en 2019) par des concepts issus de segments dynamiques comme la Santé et beauté, le Sport et l'Équipement de la maison. Au total, 23 baux ont été signés au cours de l'année avec Rituals, Kiehl's, Sephora, MAC, Yves Rocher, Bourjois, Kiko et The Body Shop tandis que Snipes, Courir, JD Sports, Foot Locker, Adidas, Decathlon et New Balance ont poursuivi leur expansion au sein du portefeuille de Klépierre. Plusieurs chaînes d'ameublement et des enseignes de mobilier design comme Maisons du Monde, H&M Home, Nille, Muy Mucho, Shoji et Illums Bolighus ont également renforcé leur présence. En outre, Klépierre a poursuivi le déploiement de son concept Destination Food[®] avec l'ouverture d'un nouvel espace restauration dans l'extension de Créteil Soleil (région parisienne, France), et la transformation en cours de l'offre alimentaire à Nový Smíchov (Prague, République tchèque ; 34 baux signés) et Emporia (Malmö, Suède ; 33 baux signés).

Le Groupe est toujours déterminé à **élargir l'offre** de ses centres commerciaux afin de couvrir tous les types de consommateurs. Ainsi, Klépierre a progressivement tiré parti du succès des enseignes bon marché avec l'ouverture de 23 magasins avec des marques telles

que Action, Primark, TK Maxx, Lidl, Normal, Gifi et ÖOB au cours des deux dernières années. À l'inverse, plusieurs enseignes haut de gamme ont rejoint les centres commerciaux de Klépierre cette année, dont La Grande Épicerie et Pierre Hermé à Saint-Lazare (Paris, France), Trussardi à Porta di Roma (Rome, Italie), Hästens à Field's (Copenhague, Danemark) et Chanel Beauty à Emporia (Malmö, Suède).

Dans l'ensemble, les commerçants ont investi 494 millions d'euros⁽¹⁾ dans les boutiques qu'ils exploitent au sein des centres commerciaux de Klépierre en 2019, prouvant ainsi la pertinence de la plateforme du Groupe dans le contexte actuel de transformation du commerce.

En 2019, le Groupe a également accentué ses efforts visant à attirer dans ses centres de **nouvelles enseignes et de nouveaux segments d'activité** :

- Le phénomène « **Brands going retail** » prend de l'ampleur et les marques faisant le choix du magasin physique étendent leur réseau au sein du portefeuille de Klépierre, à l'instar d'Adidas (trois baux), Daniel Wellington (deux baux) et Vans, mais également de l'enseigne britannique d'électroménager Dyson, qui a ouvert quatre nouveaux magasins dans les centres commerciaux italiens de Klépierre, et de Samsung, qui a inauguré son premier « *experience store* » au sein du portefeuille du Groupe à Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas). Début 2020, Huawei a ouvert sa première boutique dans un centre commercial Klépierre à La Gavia (Madrid, Espagne), tandis que H&M a choisi Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) pour lancer Afound, son nouveau concept de magasins outlet, aux Pays-Bas ;
- Le **secteur automobile** progresse également. Au cours de l'année, Renault a inauguré un showroom à Val d'Europe (région parisienne, France), tandis que Mitsubishi, Mini et Ford ont ouvert plusieurs magasins éphémères ; et
- Les **Digitally-Native Vertical Brands** (DNVBs), acteurs du e-commerce qui ouvrent des magasins physiques, tels que Hawkers, le spécialiste de la vente en ligne de lunettes de soleil (cinq baux), ARKK, la marque danoise de vente en ligne de *sneakers* qui a ouvert un magasin éphémère à Field's (Copenhague, Danemark), et l'enseigne de mode en ligne Shein, qui a installé des magasins éphémères au Prado (Marseille, France) et à Maremagnum (Barcelone, Espagne), s'appuient sur les magasins pour renforcer leurs activités en ligne.

Enfin, Klépierre offre également de **nouveaux services** dans ses centres commerciaux. Plusieurs centres médicaux ont ouvert au sein du portefeuille français et Min Doktor a lancé une nouvelle clinique de vaccination à Emporia (Malmö, Suède). Field's (Copenhague, Danemark) a accueilli une école de danse et le premier jardin d'enfants dans un centre commercial danois, tandis que iFLY (simulateur de chute libre) y dévoilera son nouveau concept d'ici à la fin de l'année 2020.

(1) Selon les engagements de réaménagement des commerçants selon les termes de leurs baux. Le montant total des investissements est une extrapolation basée sur les estimations d'investissements par mètre carré, par boutique, selon le secteur du commerce, le pays et le type de commerce (boutique ou unité moyenne).

2.1.7 Échéancier des baux

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

Pays/zone	≤ 2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027+	Total	Durée moyenne résiduelle ^(b)
France	11,2 %	6,7 %	7,6 %	9,5 %	9,5 %	8,4 %	7,9 %	9,6 %	29,5 %	100,0 %	5,1
Belgique	0,0 %	1,2 %	2,4 %	3,2 %	55,8 %	5,4 %	6,2 %	7,5 %	18,2 %	100,0 %	5,2
France-Belgique	10,8 %	6,5 %	7,4 %	9,2 %	11,4 %	8,3 %	7,8 %	9,5 %	29,1 %	100,0 %	5,1
Italie	13,6 %	12,9 %	12,4 %	13,2 %	9,7 %	8,6 %	7,3 %	5,9 %	16,4 %	100,0 %	4,1
Danemark ^(a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Norvège	3,8 %	14,1 %	14,7 %	12,8 %	21,9 %	16,3 %	7,1 %	2,2 %	7,1 %	100,0 %	3,3
Suède	1,1 %	9,6 %	19,6 %	28,1 %	19,3 %	11,0 %	5,1 %	4,4 %	1,8 %	100,0 %	3,1
Scandinavie	2,8 %	12,4 %	16,6 %	18,9 %	20,8 %	14,2 %	6,3 %	3,0 %	5,0 %	100,0 %	3,2
Espagne	0,9 %	8,3 %	8,5 %	8,3 %	12,0 %	11,3 %	8,1 %	7,5 %	35,2 %	100,0 %	6,8
Portugal	0,4 %	6,0 %	15,7 %	12,0 %	15,6 %	14,9 %	10,5 %	3,3 %	21,5 %	100,0 %	5,5
Ibérie	0,8 %	7,9 %	9,8 %	9,0 %	12,6 %	11,9 %	8,5 %	6,7 %	32,7 %	100,0 %	6,5
République tchèque	0,5 %	15,4 %	15,9 %	23,5 %	20,7 %	13,2 %	1,7 %	4,0 %	5,2 %	100,0 %	3,0
Pologne	0,6 %	22,3 %	14,7 %	19,3 %	12,4 %	9,2 %	1,3 %	7,0 %	13,3 %	100,0 %	2,7
Turquie	0,0 %	27,5 %	11,9 %	16,2 %	23,7 %	7,2 %	2,9 %	1,2 %	9,4 %	100,0 %	3,4
Europe centrale et autres	0,4 %	21,2 %	14,4 %	20,0 %	18,4 %	10,1 %	1,9 %	4,4 %	9,3 %	100,0 %	3,0
Pays-Bas	2,1 %	4,8 %	2,0 %	0,2 %	0,5 %	2,9 %	1,7 %	4,9 %	80,9 %	100,0 %	8,7
Allemagne	0,0 %	2,0 %	6,5 %	35,6 %	12,7 %	11,9 %	2,3 %	3,3 %	25,7 %	100,0 %	4,6
TOTAL	8,0 %	9,6 %	10,2 %	12,8 %	12,4 %	9,6 %	6,8 %	6,8 %	23,8 %	100,0 %	4,8

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

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

2.2 ACTIVITÉ PAR RÉGION

2.2.1 France-Belgique (36,3 % des revenus locatifs nets)

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

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018
France	391,7	387,0	+ 1,2 %	372,7	364,8	+ 2,2 %	3,4 %	3,4 %
Belgique	18,5	18,1	+ 2,4 %	18,2	17,7	+ 2,7 %	0,8 %	1,0 %
FRANCE-BELGIQUE	410,2	405,1	+ 1,3 %	390,9	382,5	+ 2,2 %	3,3 %	3,3 %

En dépit de l'environnement économique peu porteur qui a pesé sur les exportations et l'investissement des entreprises, la croissance du PIB en France est restée soutenue à 1,3 % en 2019, grâce à la robustesse de la demande intérieure, portée par des mesures sociales et fiscales, ainsi que par une légère augmentation des salaires. La progression du marché du travail devrait permettre de baisser le taux de chômage à 8,5 % d'ici fin 2019 (contre 9,1 % fin 2018) et l'inflation devrait reculer à 1,3 % à la faveur de la baisse des cours du pétrole.

En France-Belgique, le **chiffre d'affaires des commerçants** a augmenté de 0,3 %. Au dernier trimestre de l'année (- 0,3 %), la bonne performance de novembre, dopée par le *Black Friday*, a été neutralisée par le recul des ventes en décembre dû aux grèves et à un effet calendaire négatif (baisse de 2,3 % de la fréquentation en décembre). Les récentes initiatives de recommercialisation et l'ouverture de plusieurs enseignes phares ont soutenu le chiffre d'affaires des commerçants. Près de deux ans après son extension, Val d'Europe a continué de profiter des initiatives en matière de commercialisation, qui se sont traduites par une forte hausse du chiffre d'affaires des commerçants, tandis que la fréquentation de Créteil Soleil a largement bénéficié de l'ouverture de son extension en novembre (+ 19 %, malgré les grèves).

Sur la période, les secteurs les plus dynamiques ont été Alimentation et restauration (+ 3,9 %), ainsi que Santé et beauté (+ 3,5 %). Le segment

Culture, cadeaux et loisirs a quant à lui été particulièrement porté par le développement continu du sous-segment Sports (+ 7,0 %).

En France-Belgique, les **revenus locatifs nets** ont augmenté de 2,2 % à périmètre constant, surperformant l'indexation de 10 points de base grâce à un taux de réversion de + 8,2 %. Le ralentissement au second semestre de l'année s'explique principalement par l'approche prudente adoptée en raison des grèves dans l'ensemble du pays. La moindre hausse de la croissance enregistrée à périmètre courant (+ 1,3 %), est le reflet de l'impact des cessions d'actifs en France, dont le centre commercial Saint-Maximin (Creil, France) en mars 2019.

L'**activité locative** a été vigoureuse en 2019 avec 452 baux signés en France et en Belgique, générant un taux de réversion de + 8,2 %. L'année a été marquée par l'inauguration réussie de l'extension de Créteil Soleil, entièrement louée dès l'ouverture. Cette extension de 11 400 m² accueille un éventail exceptionnel d'enseignes, dont Nike, Stradivarius, Monki et Normal, ainsi que des restaurants remarquables tels que Five Guys, IT (Italian Trattoria), Pret A Manger et Le Fish'Tro, nouveau concept développé par Léon de Bruxelles. Le succès de cette ouverture est de bon augure pour la rénovation en cours, la recommercialisation ainsi que la progression future des ventes et de la fréquentation. Environ deux ans après son extension, l'offre commerciale de Val d'Europe a continué de s'enrichir avec l'arrivée de 16 nouvelles marques dont Victoria's Secret, Daniel Wellington, Snipes, le premier concept store Renault City et Pazzi

(pizzas préparées par un robot) en France, et Nespresso, qui intégrera le centre en 2020. La fréquentation atteint désormais plus de 19 millions de visiteurs par an, soit une augmentation de 15 % depuis 2016. Autre illustration de l'amélioration du patrimoine de Klépierre : l'extension de 13 000 m² de Rives d'Arcins (Bègles, France) – la plus grande destination commerciale de l'agglomération bordelaise – avec l'ouverture d'un nouveau magasin Decathlon de 6 000 m² et d'une boutique Maisons du Monde, tandis que Zara y déploiera prochainement son dernier concept sur 3 000 m². Par ailleurs, le premier étage des Arcades (Noisy-le-Grand, région parisienne) a été restructuré pour offrir un nouveau parcours

client et accueillir Snipes (500 m²) et Stradivarius (700 m²). Ces deux enseignes renforcent encore l'offre commerciale du premier étage, qui compte déjà des *flagships* H&M et Bershka, ouvrant ainsi la voie à la rénovation complète et à la recommercialisation de ce centre commercial de 16 millions de visiteurs. Enfin, la rénovation de Blagnac (région de Toulouse, France ; 10 baux) a débuté en juin et progresse bien : elle devrait être achevée en septembre 2020. Cette transformation compte déjà de nombreux succès à son actif avec l'inauguration récente d'une boutique LEGO, un magasin Snipes (1 000 m²), le transfert de Lacoste et l'ouverture d'Eden Park.

2.2.2 Italie (17,1 % des revenus locatifs nets)

► REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN ITALIE

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018
ITALIE	193,3	196,5	- 1,6 %	183,7	178,1	+ 3,2 %	1,7 %	1,5 %

Après une croissance modeste en 2018 (+0,7%), le PIB italien a stagné en 2019. La faiblesse de la confiance a pesé sur la consommation privée et l'investissement des entreprises, tandis que les incertitudes sur les échanges commerciaux ont freiné la demande extérieure et les exportations. Dans ce contexte atone, l'inflation devrait se stabiliser à un niveau bas en 2019 (0,6 % contre 1,2 % en 2018). D'autre part, l'emploi a continué de progresser avec un nombre croissant de nouveaux contrats à durée indéterminée (le chômage est passé de 10,6 % en 2018 à 10,0 % en 2019), ce qui devrait soutenir progressivement la confiance des ménages et la consommation privée dans les années à venir.

Le **chiffre d'affaires des commerçants** a enregistré un rebond remarquable en 2019 (+ 1,7 %) après une année 2018 morose (- 1,6 %), avec une nette accélération au second semestre (+ 2,1 %). Dans un contexte économique qui reste difficile, la croissance a été principalement portée par les initiatives de Klépierre en matière de commercialisation et de gestion d'actifs, avec d'importantes opérations de recommercialisation dans certains centres comme Milanofiori (région de Milan), Le Vele Milenium (Cagliari), Campania (Naples) et Nave de Vero (Venise) qui ont enregistré une forte hausse de chiffre d'affaires. Grâce à des conditions météorologiques plus clémentes que l'année dernière, le chiffre d'affaires du segment Mode a augmenté de 0,5 %, tandis que la croissance a été principalement alimentée par les secteurs Équipement de la maison (+ 5,4 %) et Santé et beauté (+ 2,8 %).

À périmètre constant, le portefeuille italien a continué d'afficher une solide croissance de ses **revenus locatifs nets** à 3,2 %, surperformant l'indexation de 24,0 points de base. Ce résultat s'explique par un bon taux de réversion et par une amélioration du ratio loyer brut/loyer net. À périmètre courant, les loyers nets ont reculé de 1,6 % en raison de la cession de trois centres commerciaux à Milan et Brescia en septembre 2018.

En 2019, **368 baux** ont été signés en Italie, dont 321 renouvellements et recommercialisations à un taux de réversion de + 10,3 %. À Milanofiori (région de Milan), après le redimensionnement du magasin Zara et le déploiement de Destination Food®, la campagne de recommercialisation s'est accélérée avec la signature de 31 baux incluant 24 nouveaux magasins tels que LEGO, Starbucks, Tommy Hilfiger, Timberland, Levi's et Yves Rocher. L'ensemble de ces initiatives s'est traduit par de très bonnes performances opérationnelles sur l'ensemble de l'année (hausse de 7,9 % de la fréquentation et de 6,3 % du chiffre d'affaires des commerçants).

À Naples, 19 baux ont été signés à Campania, dont 11 pour de nouveaux magasins, avec un très bon taux de réversion, grâce à la croissance du chiffre d'affaires des commerçants et à un faible taux d'effort. En amont du transfert de l'hypermarché, qui devrait accélérer l'arrivée de nouvelles enseignes de premiers plan, des marques telles que Dyson, Adidas, Xiaomi, KFC et Napapijri ont rejoint le centre commercial. Cinq ans après son ouverture, la campagne de renouvellement à Nave de Vero (Venise) est désormais lancée. Avec 29 baux signés, Klépierre a dégagé un très bon taux de réversion, soutenu par une croissance globale de 60 % du chiffre d'affaires du centre commercial depuis son ouverture. La campagne a permis de renforcer la présence d'enseignes internationales telles que Dyson, Xiaomi, Intimissimi et Parfois. Cette année encore, l'activité locative a été dynamique à Porta di Roma, le principal centre commercial d'Italie, avec l'ouverture de la première boutique Trussardi du portefeuille italien de Klépierre, l'inauguration d'un magasin Stradivarius de plus de 700 m² et l'arrivée de Xiaomi, l'enseigne chinoise de téléphonie mobile en plein essor.

2.2.3 Scandinavie (14,9 % des revenus locatifs nets)

► REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN SCANDINAVIE

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018
Norvège	63,0	64,0	- 1,6 %	53,2	51,6	+ 3,1 %	3,6 %	3,3 %
Suède	52,2	53,5	- 2,4 %	51,9	51,4	+ 1,0 %	4,4 %	5,9 %
Danemark	52,9	51,0	+ 3,9 %	51,5	50,0	+ 3,0 %	5,3 %	4,9 %
SCANDINAVIE	168,1	168,4	- 0,2 %	156,6	152,9	+ 2,4 %	4,2 %	4,5 %

En **Scandinavie** (Norvège, Suède et Danemark), la croissance a ralenti en 2019. En Norvège, la croissance du PIB devrait atteindre 1,1 %, le rebond du secteur pétrolier étant partiellement neutralisé par un ralentissement de la demande extérieure dans les autres activités et par une baisse de la consommation des ménages. Le taux de chômage devrait continuer à diminuer pour s'établir à 3,4 % d'ici à 2019, mais

l'inflation devrait rester supérieure à 2 % sur l'ensemble de l'année. L'essoufflement économique mondial et la faiblesse des exportations ont freiné la croissance économique en Suède. Selon les projections, la croissance du PIB devrait ralentir à 1,4 % en 2019 (contre 2,4 % en 2018) et le chômage devrait augmenter de 50 points de base sur un an. L'économie danoise devrait être plus résiliente avec une croissance

du PIB estimée à 1,8 %, soutenue par la consommation privée et aux exportations de produits pharmaceutiques et d'équipement. Le taux de chômage devrait rester faible, à 5,0 %.

En Scandinavie, le **chiffre d'affaires des commerçants** a diminué de 1,1 %. La tendance s'est améliorée au cours du second semestre (stable), grâce à des initiatives très dynamiques en matière de commercialisation et au succès de la campagne Black Friday en novembre. Au Danemark, Field's (Copenhague) a continué de bénéficier de l'évolution récente de l'offre commerciale qui a eu un impact positif sur la fréquentation (+ 4,5 % durant l'année), alors que le chiffre d'affaires des commerçants à Nerstranda (Tromsø) a été dopé par le redimensionnement du magasin H&M. En Suède, la campagne proactive de recommercialisation menée à Emporia (Malmö) et l'afflux de visiteurs danois à la faveur de la dépréciation de la couronne suédoise ont joué un rôle de catalyseur de la performance globale.

À périmètre constant, les revenus locatifs nets ont augmenté de 2,4 % en 2019 (+ 3,1 % en Norvège, + 1,0 % en Suède et + 3,0 % au Danemark), soutenus par un taux d'indexation de 2,0 %, une réversion positive et une baisse du taux de vacance. Les recettes supplémentaires de specialty leasing, principalement au Danemark, ont également contribué à la croissance des revenus locatifs nets.

L'**activité locative** a été soutenue avec la signature de 326 baux à un taux de réversion moyen de 5,7 %. Klépierre met en œuvre une stratégie de commercialisation proactive dans tous les secteurs afin de tirer parti, dans ses centres, de l'expansion de nouveaux concepts et d'enseignes locales en plein essor. Le Groupe a une fois de plus démontré sa capacité à attirer des marques à l'identité forte et à offrir des services supplémentaires :

- en **Norvège**, 180 baux ont été signés à un taux de réversion moyen de 8,6 %. Quatre ans après son acquisition, l'activité de recommercialisation et de renouvellement est restée dynamique à Oslo City (Oslo) avec l'ouverture d'un concept Normal, ainsi que le redimensionnement et la rénovation du supermarché Meny. Le segment Santé et beauté a été renforcée par le redimensionnement

de l'unique magasin géré en propre par M.A.C. en Norvège et l'inauguration d'un flagship Rituals qui seront complétés par l'agrandissement du magasin Kicks en février prochain. Enfin, Apcoa, le nouvel exploitant du parking, offre une meilleure expérience aux conducteurs grâce à divers services supplémentaires (système de paiement par caméra, etc.) ;

- en **Suède**, où 123 baux ont été signés en 2019, l'activité locative a été très dynamique à Emporia (Malmö), conséquence directe de la campagne de recommercialisation en cours qui s'est traduite par l'implantation de nouvelles enseignes telles que Chanel Beauty, Hästens, Yves Rocher, Ideal of Sweden, un nouveau flagship Lindex, la marque de mode danoise Kings & Queens (1 000 m² ; première boutique en Suède) et Søstre Grene (650 m² ; transférée au rez-de-chaussée sur une plus grande surface). De nouveaux services sont également venus enrichir l'offre du centre avec l'ouverture de Min Doktor. En outre, la signature d'un bail avec l'enseigne de produits bon marché ÖOB (1 300 m²) et l'ouverture de XXL sur 3 800 m² au premier semestre 2020 viendront renforcer l'offre. À Emporia, Klépierre déploie également son concept Destination Food® en trois phases, avec la restructuration et l'extension de l'espace restauration sur 1 600 m². Des baux emblématiques ont déjà été signés avec Seven Burgers, Thai Pad, Tokyo 15, Dhaba, Pita Pit, La Baracca, Two Monkeys, Wokshop et Manga ; et
- au **Danemark**, 23 baux ont été signés. Le renouvellement de l'offre commerciale de Field's (Copenhague) se poursuit, avec l'arrivée d'Illums Bolighus, l'enseigne scandinave de mobilier design, et l'ouverture du premier jardin d'enfants dans un centre commercial danois. La marque suédoise de prêt-à-porter pour femmes Lindex a également choisi Field's pour son retour au Danemark en ouvrant un nouveau magasin de 800 m² en octobre. L'offre sera par ailleurs renforcée par l'arrivée d'iFLY (simulateur de chute libre) d'ici à la fin de l'année 2020. Enfin, la chaîne danoise de pharmacies Matas s'apprête à revoir le format de son magasin à Bruun's Galleri (Aarhus) et l'enseigne Nespresso a décidé d'intégrer le centre prochainement.

2.2.4 Ibérie (11,2 % des revenus locatifs nets)

► REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN IBÉRIE

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018
Espagne	106,9	99,3	+ 7,7 %	105,6	98,6	+ 7,0 %	1,7 %	1,8 %
Portugal	19,6	22,0	- 11,1 %	16,8	14,9	+ 12,8 %	1,8 %	4,3 %
IBÉRIE	126,5	121,3	+ 4,3 %	122,4	113,5	+ 7,8 %	1,7 %	2,4 %

L'**économie espagnole** a été dynamique en 2019 et la tendance devrait se poursuivre en 2020, quoiqu'à un rythme moins soutenu qu'au cours des dernières années. La croissance du PIB devrait s'établir à 2,0 % d'ici à la fin de l'année. La demande intérieure, l'un des principaux moteurs de l'expansion, a légèrement ralenti alors que les incertitudes en Europe ont pesé sur les exportations. Le taux de chômage devrait encore reculer pour s'établir à 14,2 % en 2019 (contre 15,3 % en 2018). De la même manière, au Portugal, la croissance du PIB devrait atteindre 1,9 % en 2019, en légère baisse par rapport à 2018. La confiance devrait rester forte mais la situation extérieure défavorable et la baisse des salaires devraient pénaliser la demande intérieure. Le taux de chômage devrait diminuer davantage, pour s'établir à 6,5 % en 2019.

En 2019, le **chiffre d'affaires des commerçants** a continué de croître à un rythme très soutenu, tant en Espagne (+ 5,4 %) qu'au Portugal (+ 7,4 %) avec un taux croissance de 5,9 % pour l'ensemble de la région. Outre l'environnement économique toujours favorable, la croissance s'explique en grande partie par la politique dynamique de Klépierre en matière de commercialisation, notamment à Nueva Condomina (+ 11,1 %), Parque Nascente (+ 7,5 %) et Plenilunio (+ 7,4 %). Tous les

segments ont contribué à cette forte performance, en particulier Santé et beauté (+ 9,4 %), Culture, cadeaux et loisirs (+ 9,1 %), Alimentation et restauration (+ 4,8 %) et Mode (+ 4,4 %).

Cette performance remarquable s'est traduite par une croissance marquée des **revenus locatifs nets** à 7,8 % à périmètre constant, un niveau équivalent à celui de 2018 et largement supérieur à l'indexation (+ 1,3 %). Cette performance a une nouvelle fois été alimentée par un taux de réversion positif élevé, une nette progression des taux d'occupation (de 70 points de base à 98,3 %) ainsi que par une croissance rapide des revenus de *specialty leasing*. À périmètre courant, les revenus locatifs nets de l'Ibérie ont crû de 4,3 %, malgré une baisse de 11,1 % au Portugal (+ 12,8 % à périmètre constant), principalement imputable à la cession de quatre centres commerciaux en avril 2019.

L'**activité locative** est restée très dynamique, avec la signature de 189 baux (dont 158 recommercialisations et renouvellements), avec un taux de réversion de 18,1 %. En Espagne, près de deux ans après l'acquisition de Nueva Condomina (Murcie), l'activité de

recommercialisation est restée extrêmement soutenue, illustrée par la signature de 12 baux au cours de l'année, dont 10 nouveaux magasins (notamment Adidas, Bershka, Pull & Bear, Guess, Fútbol Factory et Miniso). Un nouveau circuit de karting a été installé sur l'aire de stationnement, améliorant l'offre de loisirs du centre commercial. Depuis l'acquisition, les opérations régulières de recommercialisation portent leurs fruits avec une augmentation de 15 % du taux de fréquentation, confortant ainsi la position de Nueva Condomina en tant que destination commerciale incontournable à Murcie. À La Gavia (Madrid), la campagne de renouvellement en cours progresse bien. De nombreuses marques, telles que Bershka, Adidas, Pull & Bear et JD

Sports, ont été redimensionnées, tandis que Huawei a ouvert début 2020 son premier magasin dans un centre commercial de Klépierre.

Au Portugal, l'année 2019 a été marquée par la poursuite de l'amélioration du positionnement de Parque Nascente, l'un des centres commerciaux leaders de Porto. Bien que déjà doté de puissantes locomotives, dont un hypermarché, Primark ou les enseignes de la galaxie Inditex, l'offre de ce centre commercial fréquenté par 13,5 millions de personnes a encore été renforcée par l'arrivée de 15 nouvelles marques comme JD Sports, Football Club Porto, Hawkers, Tiger, Punt Roma et Tezenis.

2.2.5 Europe centrale et autres (8,9 % des revenus locatifs nets)

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

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018
République tchèque	33,1	33,4	- 0,6 %	31,9	30,3	+ 5,4 %	0,3 %	1,5 %
Pologne	33,1	31,7	+ 4,4 %	32,2	31,7	+ 1,5 %	0,9 %	1,5 %
Hongrie	16,6	21,8	- 23,9 %	-	-	-	-	-
Turquie	15,3	18,6	- 17,9 %	16,0	16,9	- 4,9 %	10,3 %	10,2 %
Autres	2,8	2,6	+ 8,0 %	2,7	2,6	+ 4,2 %	4,4 %	9,0 %
EUROPE CENTRALE ET AUTRES	100,9	108,1	- 6,6 %	82,9	81,5	+ 1,7 %	4,7 %	4,9 %

En novembre 2019, Klépierre a cédé quatre centres commerciaux en Hongrie (Corvin, Duna Plaza, Miskolc Plaza et Győr Plaza). À l'issue de cette opération, le Groupe ne détient ni exploite plus d'actifs en Hongrie.

Les économies d'Europe centrale (Pologne et République tchèque) ont continué leur expansion en 2019. L'activité a été très soutenue en Pologne, dont la croissance du PIB devrait s'établir à 4,3 % à fin 2019, grâce à une forte demande intérieure, à l'essor du marché du travail et à la hausse des investissements. Dans ce contexte, le recul du chômage devrait se poursuivre (passant de 3,9 % en 2018 à 3,4 % en 2019) et l'inflation devrait se stabiliser à 2,3 %. En République tchèque, la croissance a légèrement ralenti, mais est restée solide à 2,6 %, principalement grâce à la forte consommation des ménages, soutenue par les dépenses publiques. La croissance a toutefois été légèrement pénalisée par les difficultés rencontrées par les pays voisins, qui ont pesé sur la demande extérieure. L'augmentation des salaires a entraîné une hausse de l'inflation, qui devrait s'établir à 2,8 %, tandis que le chômage devrait chuter à 2,0 % en 2019.

En 2019, l'économie turque a continué de souffrir de la crise de 2018 et des incertitudes régionales. Toutefois, grâce à la politique de relance offensive conduite par le gouvernement turc, la consommation privée a poursuivi son rebond et le PIB devrait enregistrer une croissance modeste de 0,3 %. Le taux d'inflation et le taux de chômage devraient rester élevés et atteindre respectivement 15,8 % et 13,5 %.

Le **chiffre d'affaires des commerçants** de la région Europe centrale et autres a augmenté de 6,8 %. En République tchèque (+ 6,3 %), la performance a été tirée par Nový Smíchov (Prague), qui a continué de bénéficier de la restructuration de 7 000 m² de l'ancienne unité Tesco qui a permis le développement de marques emblématiques telles que Zara, Sephora, Bershka et Lindex. Plzeň Plaza (Plzeň) a, quant à lui, enregistré une bonne performance grâce au dynamisme du supermarché Albert et à l'agrandissement de Terranova sur plus de 1 000 m². En Pologne, le chiffre d'affaires a augmenté de 3,7 % dans un contexte économique porteur et grâce à une solide croissance du chiffre d'affaires de Sosnowiec Plaza et Ruda Śląska Plaza, en lien avec l'arrivée récente de locomotives comme les marques du groupe de mode LPP et l'enseigne d'électronique Media Expert. Lublin Plaza a également bénéficié d'initiatives en matière de commercialisation, de la modernisation de l'espace restauration et de la récente rénovation.

À périmètre constant, les **revenus locatifs nets** de la région Europe centrale et autres ont crû de 1,7 % en 2019. La République tchèque (+ 5,4 %) a affiché de solides résultats et la Pologne (+ 1,5 %) a continué d'enregistrer de bonnes performances. En revanche, les revenus locatifs nets en Turquie ont reculé de 4,9 %, en raison des remises temporaires de loyers accordées aux locataires et de la conjoncture économique difficile. Dans l'ensemble, la région a bénéficié d'un taux de réversion positif élevé et d'une hausse des taux d'occupation. À périmètre courant, les revenus locatifs nets ont baissé de 6,6 %, principalement en raison des cessions réalisées en Hongrie et de l'effet de change défavorable en Turquie.

En 2019, **l'activité locative** a encore été dynamique en Europe centrale : au total, 151 baux ont été signés au cours de l'année, avec un taux de réversion de 6,6 % pour les renouvellements et les recommercialisations. À Nový Smíchov (Prague, République tchèque), la transformation du centre commercial est toujours en cours et les mesures pour attirer des marques à forte identité continuent de porter leurs fruits avec la signature de baux emblématiques avec Decathlon – qui inaugurera un tout nouveau magasin sur plus de 1 800 m² en février prochain – et le spécialiste de vêtements de sport 4F. Camaieu, Napapijri et Kiehl's ont également rejoint le centre, tandis que la marque de chaussures ECCO a ouvert en septembre une boutique redimensionnée. De plus, Klépierre a entamé la restructuration de l'espace restauration au troisième étage, où il déploiera le concept Destination Food®, dans le cadre de la signature de nouveaux baux avec des enseignes phares telles que McDonald's, KFC, Costa Coffee, Jeff de Bruges, le concept traditionnel local Tradice et les restaurants asiatiques Bombay Express et Thai Thai. En Pologne, 62 baux ont été signés en 2019. La rénovation de Poznan Plaza a été achevée cette année et a permis d'enrichir l'offre de mode grâce à la signature de baux avec l'enseigne locale Medicine (600 m²) et la marque portugaise Parfois, tandis qu'Euro RTV AGD, le leader polonais de l'électronique grand public a inauguré un nouveau concept sur plus de 1 300 m². À Lublin Plaza, la marque chinoise de téléphonie en plein essor Xiaomi a inauguré en septembre son premier magasin au sein du portefeuille polonais de Klépierre, alors que New Balance et Costa Coffee viendront bientôt enrichir l'offre globale du centre commercial. Enfin, en Turquie, l'offre sport a été sensiblement améliorée à Akmerkez (Istanbul) avec la signature de baux structurants avec Decathlon (1 800 m²), Adidas et New Balance, tandis qu'un nouveau magasin Mango (1 200 m²) a complété l'offre Mode.

2.2.6 Pays-Bas (6,1 % des revenus locatifs nets)

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

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018
PAYS-BAS	68,9	56,7	+ 21,4 %	53,9	51,1	+ 5,5 %	2,4 %	5,6 %

Après une croissance solide en 2018 (2,5 %), **l'économie néerlandaise** a ralenti en 2019, avec un PIB en hausse de 1,7 %. Les Pays-Bas ont souffert cette année de la morosité de la demande extérieure, mais l'investissement des entreprises et la consommation privée sont restés forts en raison du faible taux de chômage (3,4 %) et d'une hausse significative des salaires. L'inflation devrait grimper à 2,7 % sous l'effet des augmentations de TVA et des prix des logements.

À périmètre constant, la croissance des **revenus locatifs nets** a surperformé le taux d'indexation (2,0 %) pour s'établir à 5,5 %. Cette performance est le reflet d'un bon taux de réversion, à une hausse du taux d'occupation et à une nouvelle diminution du taux d'impayés. À périmètre courant, les revenus locatifs nets ont bondi de 21,4 %, principalement grâce à la contribution des ouvertures de boutiques à Hoog Catharijne (Utrecht).

Concernant **l'activité locale**, 48 baux ont été signés sur l'exercice (dont 32 renouvellements ou recommercialisations). Hoog Catharijne (Utrecht), le premier centre commercial des Pays-Bas, a continué à attirer des marques emblématiques comme Samsung, qui a ouvert un « *experience store* » au premier semestre, et les satellites de H&M

Monki (550 m²) et Afound (1 000 m² ; l'inauguration du premier magasin des Pays-Bas est prévue en février 2020). L'offre de mode s'est encore enrichie avec l'ouverture de Calzedonia dans le *South Mile* et d'Intimissimi dans le *North Mile*. En outre, Daniel Wellington et LEGO ont inauguré leurs nouveaux concepts aux mois de juillet et octobre. La fréquentation dépasse désormais 30 millions, soit une augmentation de 12 % sur un an. À Alexandrium (Rotterdam), l'offre commerciale a été considérablement améliorée grâce aux opérations de restructuration et au redimensionnement du supermarché Albert Heijn, qui ouvre la voie au lancement d'un nouveau magasin The Sting (2 000 m²), et à l'agrandissement de la boutique H&M (3 300 m²) qui intégrera H&M Home. Snipes, l'enseigne de sneakers en plein essor, a également dévoilé son nouveau magasin de plus de 500 m² au mois d'août, tandis que Calzedonia et Intimissimi ont ouvert une toute nouvelle boutique en décembre dernier. Toutes ces opérations préfigurent l'ambition de Klépierre pour le premier centre commercial de Rotterdam, dont la rénovation est prévue pour le quatrième trimestre 2021.

2.2.7 Allemagne (3,5 % des revenus locatifs nets)

► REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN ALLEMAGNE

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018
ALLEMAGNE	40,0	39,5	+ 1,1 %	40,2	40,8	- 1,4 %	3,3 %	4,1 %

Après plusieurs années d'expansion, **l'économie allemande** a stagné en 2019, et son PIB devrait croître de 0,6 % seulement, contre 1,5 % en 2018. La faible croissance du commerce mondial a eu un impact négatif sur les secteurs dépendants des exportations, et les investissements ont fortement diminué en raison de la faible confiance des entreprises. Cependant, le marché du travail a fait preuve de résilience et le chômage devrait tomber à 3,1 % en 2019. L'inflation devrait continuer de baisser pour s'établir à 1,3 % à la fin de 2019.

Le **chiffre d'affaires des commerçants** a augmenté de 2,5 % en 2019, l'une des meilleures performances du pays ces dernières années. Au second semestre, le succès du week-end du *Black Friday* a dopé l'ensemble de la performance. À Boulevard Berlin (Berlin), l'ouverture de Maisons du Monde en décembre 2018 et de Vapiano en juin 2019 a continué à alimenter la croissance des ventes, tandis que Forum Duisburg (Duisbourg) a bénéficié de la campagne de renouvellement lancée en 2018. Arneken a également enregistré de bons résultats grâce à l'arrivée de Tedi, le discountier allemand en pleine croissance et l'enseigne phare TK Maxx.

Durant l'année, les **revenus locatifs nets** ont augmenté de 1,1 % à périmètre courant, dépassant la croissance à périmètre constant en raison des redevances de charges locatives des années passées. À périmètre constant, les **revenus locatifs nets** ont diminué de 1,4 %.

Malgré un net recul du taux de vacance (en baisse de 80 points de base par rapport au taux de 3,3 % enregistré en 2018, format EPRA), les loyers ont été pénalisés par un taux de réversion négatif de -9,3 %, en raison de l'ajustement des loyers à la valeur de marché et de l'augmentation des créances douteuses.

L'activité locale est restée soutenue en Allemagne, avec la signature de 61 baux représentant 15 000 m² (dont 53 recommercialisations et renouvellements). L'achèvement de la campagne de renouvellement à Forum Duisburg (Duisbourg) a permis à 20 enseignes d'ouvrir ou de déployer leurs derniers concepts, notamment Snipes, JD Sports, Jack & Jones et Only. Le redimensionnement de l'unité Saturn a contribué au dynamisme du centre commercial et a permis la réouverture d'un flagship H&M entièrement rénové et agrandi sur 3 000 m² en février 2019, ainsi que l'introduction de l'enseigne de mode multimarques Olymp & Hades sur 1 000 m². L'activité de commercialisation a également été dynamique à Centrum Galerie (Dresde), où l'offre a été enrichie grâce au bail signé avec JD Sports pour un magasin d'une surface supérieure à 650 m². En outre, Rituals sera transféré au cours du premier semestre 2020 pour offrir une toute nouvelle expérience aux visiteurs. Parallèlement, Boulevard Berlin (Berlin) continue d'attirer des marques emblématiques telles qu'Intimissimi, dont la boutique a ouvert en septembre.

2.2.8 Autres actifs de commerce (2,0 % des revenus locatifs nets)

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

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018
AUTRES ACTIFS DE COMMERCE	22,6	23,4	- 3,4 %	20,9	21,4	- 2,2 %	9,3 %	5,0 %

Ce segment regroupe les locaux commerciaux situés en France et dont la plupart se trouvent à proximité d'importants centres commerciaux régionaux. À périmètre courant, la baisse des revenus locatifs nets

est attribuable aux cessions effectuées au cours des 18 derniers mois (voir la section 2.4 « Investissements, développements et cessions »).

2.3 CASH-FLOW NET COURANT

► CASH-FLOW NET COURANT ET RÉSULTAT EPRA

	31/12/2019	31/12/2018	Variation
En part totale (en millions d'euros)			
Revenus locatifs bruts	1 242,3	1 252,2	- 0,8 %
Charges locatives et immobilières	- 111,7	- 133,2	- 16,1 %
Revenus locatifs nets	1 130,6	1 119,0	+ 1,0 %
Revenus de gestion et autres produits	92,2	94,9	- 2,9 %
Frais de personnel et frais généraux	- 169,6	- 188,2	- 9,9 %
Excédent brut d'exploitation	1 053,2	1 025,7	+ 2,7 %
Ajustements pour le calcul du cash-flow des activités d'exploitation :			
> Dotation aux amortissements des droits d'utilisation ^(a)	- 8,5		
> Avantages au personnel, stock-options et charges d'exploitation non récurrentes	12,6	17,2	
Cash-flow des activités d'exploitation	1 057,2	1 042,9	+ 1,4 %
Coût de l'endettement net	- 122,2	- 151,6	- 19,4 %
Ajustements pour le calcul du cash-flow net courant avant impôt :			
> Amortissement de la mise à la valeur de marché de la dette Corio	- 19,2	- 19,7	
> Coûts liés au dénouement des instruments financiers	19,7	29,0	
Cash-flow net courant avant impôt	935,5	900,6	+ 3,9 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	57,4	54,1	
Impôt courant	- 32,3	- 31,2	
Cash-flow net courant	960,6	923,5	+ 4,0 %
En part du Groupe			
Cash-flow net courant	830,3	793,7	+ 4,6 %
Les ajustements pour le calcul du résultat EPRA réintègrent :			
> Avantages au personnel, stock-options et charges d'exploitation non récurrentes	- 7,7	- 11,9	
> Dotations aux amortissements et aux provisions pour risques et charges	- 8,4	- 14,4	
Résultat EPRA	814,2	767,3	+ 6,1 %
Nombre moyen d'actions ^(b)	293 941 863	299 913 706	- 2,0 %
Par action (en millions d'euros)			
CASH-FLOW NET COURANT	2,82	2,65	+ 6,7 %
RÉSULTAT EPRA	2,77	2,56	+ 8,3 %

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

(b) Hors actions auto-détenues.

En 2019, l'augmentation du cash-flow net courant est le reflet des éléments suivants :

- augmentation des **revenus locatifs nets** de 1,0 % en part totale (- 0,2 %, retraités de l'impact lié à l'entrée en vigueur de la norme IFRS 16)⁽¹⁾, grâce à la croissance de 3,0 % de l'activité des centres commerciaux à périmètre constant (voir la section 2.1.4 « Revenus locatifs nets ») ;
- hausse du **cash-flow d'exploitation** de 1,4 % en part totale, comparable à celle des revenus locatifs nets. Retraités de l'impact de 8,5 millions d'euros lié à l'entrée en vigueur de la norme IFRS 16 et hors charges d'exploitation non-récurrentes relatives à l'exercice

2018, les frais généraux et les charges de personnel ont diminué de 5,5 millions d'euros, principalement en raison de la baisse des autres frais généraux. Ceci s'est traduit par une nouvelle diminution du ratio de coûts EPRA (passé de 15,6 % à 13,9 % hors coûts de vacance ; voir la section 2.8.5) ;

- baisse du **coût de la dette** de 29,4 millions d'euros à 122,2 millions d'euros en part totale, qui a bénéficié du versement d'un produit exceptionnel de 9 millions d'euros relatif à la compensation perçue par Klépierre pour un dépôt consenti à l'administration fiscale allemande dans le cadre d'un litige antérieur à la fusion avec Corio. Retraité des éléments ne générant pas de flux de trésorerie et des éléments non-récurrents (amortissement de la mise à la

(1) La première application de la norme IFRS 16 intervenue au 1^{er} janvier 2019 a modifié la comptabilisation des contrats de location du Groupe. L'impact principal pour Klépierre est lié aux baux à construction, dont les coûts ont été presque entièrement transférés du poste « Charges sur terrain » (revenus locatifs nets) aux postes « Variation de la valeur des immeubles de placement » et « Charges financières au titre des contrats de location ». En 2019, en part totale, cet impact a fait croître le cash-flow net courant de 6,4 millions d'euros, reflétant une hausse de 13,7 millions d'euros du revenu locatif net et une augmentation de 7,3 millions d'euros des charges d'intérêt. Par action, l'impact sur le cash-flow net courant est de + 2 centimes. Par construction, l'impact est neutre au niveau du résultat net (en raison de la baisse de la variation de la valeur des actifs de 6,4 millions d'euros).

valeur de marché de la dette Corio et des frais de dénouement des instruments financiers), le coût de la dette nette atteint 121,7 millions d'euros, soit une diminution de 20,7 millions d'euros sur un an. Dans l'ensemble, le coût moyen de la dette a baissé de 15 points de base pour s'établir à 1,45 % (voir la section 2.7.3 « Coût de l'endettement ») ;

- > augmentation de l'**impôt courant** de 1,1 million d'euros à 32,3 millions d'euros en part totale. Ce montant inclut une baisse de 1,5 million d'euros au second semestre liée à des changements favorables de la réglementation applicable en Italie (rétablissement du mécanisme de déduction des intérêts notionnels à compter de l'exercice 2019) ; et

- > **réduction du nombre moyen d'actions** en circulation de 299,9 millions en 2018 à 293,9 millions en 2019, du fait du programme de rachat d'actions.

Globalement en 2019, le cash-flow net courant par action a crû de 6,7 % sur un an pour atteindre 2,82 euros (+ 6,0 % retraité de l'impact de l'entrée en vigueur de la norme IFRS 16)⁽¹⁾. Hors produit financier exceptionnel, le cash-flow net courant par action s'est élevé à 2,79 euros, soit une hausse de 5,6 %, nettement au-dessus de l'objectif initial compris entre 2,72 euros et 2,75 euros par action.

Voir la section 2.8.1 pour un rapprochement du cash-flow net courant, du résultat EPRA et du résultat net.

2.4 INVESTISSEMENTS, DÉVELOPPEMENTS ET CESSIONS

2.4.1 Marché de l'investissement

En 2019, l'amélioration du chiffre d'affaires des commerçants en Europe associée à la baisse des taux de chômage et des coûts de financement, n'a pas encore inversé le manque de confiance des investisseurs envers les actifs de commerce. Pour la deuxième année consécutive, les volumes d'investissement ont diminué d'environ 20 % en taux annualisé. Début 2020, les transactions réalisées en Espagne sur des actifs de première qualité avec des investisseurs institutionnels de premier plan, ainsi que les importantes transactions en cours en France témoignent d'un regain d'appétit des investisseurs et d'une meilleure liquidité pour les actifs de cette catégorie.

La part de marché des cinq premiers pays (France, Royaume-Uni, Allemagne, Italie et Espagne) s'est maintenue à environ 60 %, la part décroissante de l'Allemagne et du Royaume-Uni étant compensée par une progression significative du marché français liée aux transactions relatives à certains centres commerciaux parisiens et aux importantes opérations conclues en centres-villes.

Quant à la valorisation, les taux de rendement des actifs sont en légère augmentation dans la plupart des pays européens. Le prix des actifs de première catégorie n'a pas été affecté, car des actifs de grande qualité ont été mis sur le marché. L'augmentation des taux de rendement de ce type d'actifs a surtout touché le Royaume-Uni, tandis que les corrections ont été mineures en Allemagne et en France, et encore plus marginales en Espagne et en Italie. L'écart de rendement avec les actifs secondaires a toutefois continué d'augmenter, bien qu'à un rythme plus lent qu'en 2018.

2.4.2 Investissements

En 2019, le montant total des dépenses d'investissement a atteint 390,1 millions d'euros, répartis comme suit :

- > 188,3 millions d'euros ont été consacrés au **pipeline de développement**, principalement pour les extensions de Créteil Soleil (région parisienne, France), Gran Reno (Bologne, Italie) et Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) ; (voir la section 2.4.3 « Pipeline de développement » ci-après) ;
- > 97,5 millions d'euros ont été investis dans le **portefeuille existant** (hors investissements dans les extensions) pour des rénovations, de la maintenance et des investissements locatifs (voir la section 2.8.6) ;
- > 87,4 millions d'euros ont été consacrés à des **acquisitions**, en particulier la prise de participation à hauteur de 10 % dans le

centre commercial Belle Épine (région parisienne, France) au mois de décembre. D'une superficie supérieure à 130 000 m², ce centre commercial de 15 millions de visiteurs annuels jouit d'un emplacement idéal dans une zone de chalandise densément peuplée au sud de Paris, et d'une offre commerciale exceptionnelle composée de 211 magasins, parmi lesquels figurent des locomotives comme Carrefour, un cinéma Pathé, Zara (qui fera bientôt l'objet d'un redimensionnement), H&M et Uniqlo, ainsi que des marques différenciantes telles que Sephora, Normal, Nike, Maisons du Monde et JD Sports. Ce centre commercial de première catégorie sera encore renforcé par l'ouverture d'un magasin Primark au premier trimestre 2020 ; et

- > 16,9 millions d'euros ont été alloués à d'**autres investissements**, dont des intérêts capitalisés et des honoraires de commercialisation.

2.4.3 Pipeline de développement

2.4.3.1 Présentation du pipeline de développement

À travers son pipeline de développement, Klépierre vise à transformer ses actifs, tout en renforçant leur positionnement dans leur zone de chalandise. Pour ce faire, le Groupe s'emploie à la fois à moderniser ses centres commerciaux et à accélérer la transformation de leur offre commerciale. Compte tenu de ces objectifs, le pipeline de développement de Klépierre a été conçu pour garantir la croissance future du Groupe tout en maintenant un niveau de risque limité. Au vu de la faible demande des enseignes pour de nouveaux projets, la stratégie de Klépierre est essentiellement centrée sur les extensions. De ce fait, le Groupe présente un profil de risque diversifié et investit environ 70 millions d'euros par projet, tout en sécurisant la location d'au moins 40 % de la surface locative avant de démarrer les travaux.

Au 31 décembre 2019, le pipeline de développement du Groupe représentait des investissements potentiels d'une valeur de 2,6 milliards d'euros, dont 0,6 milliard d'euros de projets engagés⁽¹⁾ pour un rendement moyen attendu de 6,6 % ; 0,9 milliard d'euros de projets contrôlés⁽²⁾ ; et 1,1 milliard d'euros de projets identifiés⁽³⁾. En part du Groupe, le pipeline de développement s'établit à 2,3 milliards d'euros : 0,5 milliard d'euros de projets engagés, 0,7 milliard d'euros de projets contrôlés et 1,1 milliard d'euros de projets identifiés.

Le Groupe concentre ses dépenses de développement dans ses principales zones d'implantation (France-Belgique, Italie et Pays-Bas).

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

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

(3) Projets en cours de préparation et de négociation.

► **PIPELINE DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2019** (en part totale)

Projet de développement	Pays/zone	Ville	Type	Surface (m ²)	Date d'ouverture prévue	Quote-part Klépierre	Prix de revient estimé ^(a) (en millions d'euros)	Coût à date (en millions d'euros)	Rendement ciblé ^(b)
Hoog Catharijne Phase 3	Pays-Bas	Utrecht	Extension-rénovation	23 844	2019-2021	100,0 %	90	55	6,4 %
Créteil Soleil	France	Région parisienne	Extension-rénovation	11 400	2019-2020	80,0 %	137	110	6,0 %
Rives d'Arcins ^(c)	France	Région bordelaise	Ext. - redev.	12 925	2019-2020	52,0 %	21	18	6,9 %
Gran Reno	Italie	Bologne	Extension-rénovation	24 876	2021	100,0 %	147	27	6,7 %
Grand'Place	France	Grenoble	Extension-rénovation	16 200	2020-2022	100,0 %	66	11	7,8 %
Campania	Italie	Naples	Redéveloppement	14 200	2021	100,0 %	35	16	8,7 %
Le Gru	Italie	Turin	Redéveloppement	5 846	2021	100,0 %	21	11	6,7 %
Autres projets				12 664			48	22	5,7 %
Total projets engagés				121 955			564	269	6,6 %
Le Gru ^(c)	Italie	Turin	Extension-rénovation	24 316	2022	100,0 %	119	3	
Maremagnum	Espagne	Barcelone	Extension-rénovation	8 740	2021- 2022	100,0 %	43	1	
Odysseum ^(c)	France	Montpellier	Ext. - redev.	15 300	2022	100,0 %	52	8	
Porta di Roma ^(d)	Italie	Rome	Extension	4 880	2022	50,0 %	14	0	
Il Leone di Lonato ^(d)	Italie	Lombardie	Extension	9 300	2023	50,0 %	23	0	
Val d'Europe	France	Région parisienne	Extension	9 000	2022	55,0 %	61	0	
Blagnac	France	Région toulousaine	Extension-rénovation	5 347	2022	53,6 %	19	0	
Le Vele & Millenium	Italie	Sardaigne	Extension-rénovation	7 500	2023	100,0 %	50	0	
Allum	Suède	Région de Göteborg	Ext. - redev.	6 600	2023	56,1 %	28	0	
L'esplanade	Belgique	Région bruxelloise	Extension	19 475	2023	100,0 %	131	18	
Økernsenteret	Norvège	Oslo	Redéveloppement	64 650	2024	56,1 %	170	49	
Viva	Danemark	Odense	Nouveau dev.	28 200	2024	56,1 %	117	23	
Autres projets				24 218			90	1	
Total projets contrôlés				227 526			916	103	
Total projets identifiés				254 277			1 125	5	
TOTAL				603 758			2 605	377	

(a) Prix de revient estimé du projet au 31 décembre 2019, y compris contribution aux travaux preneur, hors paliers, honoraires de développement internes et frais financiers.

(b) Taux de rendement cible au 31 décembre 2019, basé sur les revenus locatifs nets cibles avec un taux d'occupation à 100 %, hors mesures d'accompagnement, divisé par le prix de revient estimé tel que défini ci-dessus.

(c) Y compris les surfaces réaménagées : Bègles Rives d'Arcins pour 6 950 m², Le Gru pour 15 670 m² et Odysseum pour 9 200 m².

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

2.4.3.2 Ouverture de l'extension de Créteil Soleil

L'extension de **Créteil Soleil** (région parisienne), un des fleurons du portefeuille français de Klépierre, a été inaugurée en novembre et a entraîné un bond de 19 % de la fréquentation en décembre. Illustrant parfaitement la stratégie opérationnelle et les ambitions du Groupe, ce nouvel espace de 11 400 m² est doté d'une « *Food avenue* » inédite de 4 000 m² (avec des enseignes telles que Five Guys, Factory & Co, Pret A Manger, Starbucks et La Cantine Libanaise), d'un espace dédié aux événements et d'un nouveau cinéma dernière génération de 18 salles (soit 6 salles supplémentaires). Pour répondre à l'évolution des modes de consommation, la nouvelle offre commerciale inclut 15 marques inédites et exclusives comme Bourjois, Nike, Stradivarius, Monki, LEGO et Normal. D'ici la fin de l'année 2020, une rénovation complète parachèvera l'extension de ce centre commercial de 21 millions de visiteurs.

2.4.3.3 Extension et rénovation de Gran Reno

L'extension de 16 700 m², complétée par la rénovation du centre existant, donnera naissance à un centre commercial régional de 55 000 m² avec une offre inégalée dans l'une des zones de chalandise les plus riches d'Italie. Klépierre va également redévelopper l'étage supérieur de l'hypermarché – 8 200 m² au total – afin d'accueillir de nouvelles locomotives. Dans le cadre du déploiement du concept Destination Food®, 70 nouvelles marques enrichiront l'offre du centre, ainsi que des espaces événementiels intérieurs et extérieurs dans un tout nouvel environnement très attractif. L'activité de précommercialisation progresse bien, avec 56 % des surfaces louées ou en cours de négociations avancées, notamment avec les enseignes Zara, Bershka, Pull & Bear, Stradivarius, New Balance, Napapijri, Tommy Hilfiger, Lush et Nike. Les travaux de construction ont débuté en avril 2019 et l'ouverture est prévue pour la mi-2021.

2.4.3.4 Extension et rénovation de Grand Place

Avec 125 magasins, Grand Place est la première destination commerciale de la région de Grenoble, et compte déjà des enseignes de premier plan telles que Zara, H&M, Bershka, Fnac et Sephora. La rénovation complète du centre commercial, lancée en septembre 2019 et qui devrait s'achever d'ici à la fin de l'année 2020, permettra d'améliorer l'expérience client, comme en témoigne l'installation de nouvelles verrières pour renforcer la lumière naturelle.

L'extension de 16 200 m² accueillera le premier magasin Primark de la région, 12 nouveaux restaurants dans le cadre du déploiement du

concept Destination Food®, ainsi que 15 nouvelles marques. 56 % des surfaces sont déjà louées ou en cours de négociations avancées, et la construction devrait démarrer au premier semestre 2020 pour une ouverture au premier semestre 2022.

Élaboré en étroite collaboration avec les acteurs locaux, le projet s'inscrit dans un vaste plan urbain couvrant 400 hectares, dont le point de départ est la rénovation des abords du centre, avec notamment le remplacement d'une passerelle par un boulevard urbain avec davantage d'espace pour les transports en commun et la mobilité douce.

2.4.4 Cessions

► CESSIONS RÉALISÉES DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2019

Actifs (Ville, Pays)	Surface (m ²)	Prix de vente ^(a) (en millions d'euros)	Date
Novodvorská Plaza (Prague, République tchèque)	26 926		10/01/2019
Saint-Maximin (Creil, France)	4 066		08/03/2019
Minho Center (Braga, Portugal)	9 602		30/04/2019
Loures (Loures, Portugal)	17 370		30/04/2019
Telheiras (Lisbonne, Portugal)	15 297		30/04/2019
Gaia Jardim (Vila Nova de Gaia, Portugal)	5 212		30/04/2019
Almere Centrum (Almere, Pays-Bas)	22 700		19/06/2019
Corvin (Budapest, Hongrie)	34 161		14/11/2019
Duna Plaza (Budapest, Hongrie)	36 571		14/11/2019
Győr Plaza (Győr, Hongrie)	15 696		14/11/2019
Miskolc Plaza (Miskolc, Hongrie)	14 791		14/11/2019
Centres commerciaux	202 392	471,5	
Autres actifs	41 048	65,3	
TOTAL CESSIONS	243 440	536,8	

(a) Hors droits de mutation, part totale.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, Klépierre a cédé des actifs pour un montant total de 536,8 millions d'euros (en part totale, hors droits). Ce montant comprend les cessions suivantes :

- **11 centres commerciaux** : quatre au Portugal (Minho Center, Loures, Telheiras et Gaia Jardim), un en République tchèque (Novodvorská Plaza à Prague), un en France (Saint-Maximin à Creil), un aux Pays-Bas (Almere Centrum, Almere)⁽¹⁾ et quatre en Hongrie (Corvin, Duna Plaza, Győr Plaza et Miskolc Plaza). À l'issue de la cession des centres commerciaux en Hongrie, Klépierre ne détient ni ne gère plus aucun actif dans ce pays, et y a fermé sa filiale en novembre 2019 ; et
- **d'autres actifs** : des actifs de commerce, des bureaux et des terrains en Norvège et en France (notamment des *retail parks* à Pontault-Combault, en région parisienne, et à Rochefort-sur-Mer, près de La Rochelle).

En tenant compte des actifs sous promesse de vente pour un montant de 108,4 millions d'euros, le montant total des cessions s'élève à 645,2 millions d'euros (hors droits). Les actifs cédés ou sous promesse de vente ont été vendus avec une prime de 6,1 % par rapport à leur dernière valeur d'expertise. Le rendement moyen de ces cessions atteint 6,8 %, inflaté par les transactions en Europe centrale où les rendements sont historiquement plus élevés que dans le reste du continent. En excluant les transactions en Europe centrale, le rendement moyen des cessions s'élève à 6,3 %. En 2019, le Groupe a encore été très actif en matière de cessions, preuve des avantages liés à sa présence paneuropéenne et de sa capacité à générer de la valeur à travers la rotation de son portefeuille.

2.4.5 Investissements financiers

En 2019, dans le cadre de son programme de rachat d'actions de 400 millions d'euros annoncé le 6 février 2019, le Groupe a racheté 9 584 166 actions à un prix moyen de 31,29 euros et pour un montant total de 300 millions d'euros.

(1) Une petite partie d'Almere a été conservée par Klépierre.

2.5 RÉSULTAT SOCIAL ET DISTRIBUTION

2.5.1 Compte de résultat simplifié de la société mère Klépierre SA

► COMPTE DE RÉSULTAT DE KLÉPIERRE SA

En millions d'euros	2019	2018
Produits d'exploitation	49,1	44,0
Charges d'exploitation	- 49,0	- 50,0
Résultat d'exploitation	0,2	- 6,0
Quotes-parts de résultat net sur opérations faites en commun	104,2	171,7
Résultat financier	221,4	183,9
Résultat avant impôts	325,8	349,7
Résultat net exceptionnel	- 6,1	- 2,1
Impôt sur les sociétés	- 2,0	2,6
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	317,7	350,2

Le résultat net pour Klépierre SA était de 317,7 millions d'euros pour l'exercice 2019, contre 350,2 millions d'euros en 2018. Cette diminution de 32,5 millions d'euros s'explique essentiellement par deux facteurs :

- une baisse de 67,5 millions d'euros de la quote-part de résultat sur opérations faites en commun, le résultat de 2018 ayant été favorisé par la cession de Grand Vitrolles (Vitrolles, France) ; et

- une hausse de 37,5 millions d'euros du résultat financier liée au dividende versé par la principale filiale de Klépierre aux Pays-Bas.

2.5.2 Dividendes

Lors de l'Assemblée Générale annuelle qui aura lieu le 30 avril 2020, le directoire de Klépierre proposera aux actionnaires présents ou représentés d'approuver un dividende de 2,20 euros par action pour l'exercice 2019, soit une hausse de 4,8 % par rapport au dividende de 2,10 euros versé au titre de l'exercice 2018. Ce montant est conforme à la politique de Klépierre de distribuer environ 80 % du cash-flow net courant en part du Groupe.

Le dividende de 2,20 euros proposé pour 2019, comprend :

- un dividende en numéraire de 1,3519 euro ; et
- la distribution de 0,8481 euro par action prélevée sur la prime de fusion et la prime d'apport de Klépierre SA et répondant à la définition d'un remboursement d'apport au sens de l'article 112-1 du Code général des impôts.

Le dividende proposé de 2,20 euros, comprend 0,7592 euro correspondant à la « partie SIIC du dividende », issu des activités exonérées d'impôt de Klépierre SA. À ce titre, la « partie SIIC du dividende » n'est pas éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3-2 du Code général des impôts.

Comme en 2019, et afin de garantir aux actionnaires de Klépierre des revenus plus réguliers, le dividende sera versé en deux tranches égales :

- un acompte de 1,10 euro par action (dont la partie SIIC du dividende de 0,7592 euro) mis en paiement le 11 mars 2020 ; et
- le solde de 1,10 euro par action, qui sera payé le 9 juillet 2020.

2.6 ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE

2.6.1 Évaluation du patrimoine

2.6.1.1 Méthode d'évaluation du patrimoine

2.6.1.1.1 Périmètre du portefeuille évalué par les experts indépendants

Au 31 décembre 2019, 98,6 % de la valeur du patrimoine de Klépierre, soit 23 330 millions d'euros (droits de mutation inclus, en part totale)⁽¹⁾, ont été évalués par des experts indépendants conformément à la méthode décrite ci-après. Le reste du portefeuille a été évalué comme suit :

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

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

Type d'actifs	Valeur (en millions d'euros)
Actifs évalués	23 330
Acquisitions	87
Immeubles de placement, valorisés au coût	134
Autres actifs valorisés en interne (terrains, actifs destinés à la vente, etc.)	121
TOTAL PORTEFEUILLE	23 673

2.6.1.1.2 Méthode utilisée par les experts indépendants

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

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

► RÉPARTITION PAR EXPERT DU PATRIMOINE ÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019

Experts	Pays couverts	Part dans la valeur totale du portefeuille (en %)
Cushman & Wakefield	➤ France, Norvège, Suède, Danemark, Belgique et Pologne	42 %
CBRE	➤ France, Espagne, Italie, Pays-Bas, République tchèque et Portugal	37 %
Jones Lang LaSalle	➤ Italie, Turquie et Grèce	16 %
BNP Paribas Real Estate	➤ Allemagne et France (commerces)	5 %
TOTAL		100 %

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

La juste valeur de marché des actifs est calculée à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés (ou méthode DCF, pour *Discounted Cash Flow*) sur une période de 10 ans. Klépierre leur communique toutes les informations pertinentes (loyers, fréquentation, chiffre d'affaires des commerçants, taux d'effort, etc.) qu'ils utilisent pour réaliser leurs propres estimations en matière de revenus locatifs. Les cabinets tiennent aussi compte de leurs propres hypothèses concernant les baux (valeur locative estimée, taux de vacance,

abattements, etc.), les dépenses d'investissement et les charges d'exploitation non récupérables. La valeur à terme est calculée sur la base des revenus locatifs nets de la dixième année (indexé un an), capitalisés par un rendement de sortie. Enfin, les experts appliquent un taux d'actualisation aux flux de trésorerie futurs, combinant le taux sans risque du pays, la prime de liquidité liée au marché local de l'investissement et une prime de risque propre à l'actif reflétant l'emplacement, la qualité, la taille et les spécificités techniques de l'actif concerné.

Les Commissaires aux comptes ont effectué des diligences sur les valeurs des immeubles dans le cadre de l'audit des comptes consolidés et le Comité d'audit a examiné un rapport détaillé sur la campagne d'évaluation du patrimoine.

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

(2) Les autres projets (Gran Reno, Viva, Økern et Louvain) sont comptabilisés au coût.

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

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

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

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

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

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

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

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

2.6.1.2 Évaluation

2.6.1.2.1 Évaluation du patrimoine

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

		En % du patrimoine total	Variation sur 6 mois			Variation sur 12 mois		
En millions d'euros	31/12/2019		30/06/2019	À périmètre courant	À périmètre constant ^(b)	31/12/2018	À périmètre courant	À périmètre constant ^(b)
France	9 013	38,1 %	9 098	- 0,9 %	- 2,2 %	9 231	- 2,4 %	- 3,6 %
Belgique	442	1,9 %	447	- 1,1 %	+ 0,0 %	454	- 2,7 %	- 1,7 %
France-Belgique	9 455	39,9 %	9 545	- 0,9 %	- 2,1 %	9 684	- 2,4 %	- 3,5 %
Italie	4 077	17,2 %	4 045	+ 0,8 %	+ 0,3 %	4 052	+ 0,6 %	- 0,6 %
Norvège	1 471	6,2 %	1 491	- 1,4 %	+ 0,1 %	1 424	+ 3,3 %	+ 2,0 %
Suède	1 165	4,9 %	1 200	- 3,0 %	- 4,3 %	1 252	- 7,0 %	- 5,6 %
Danemark	1 199	5,1 %	1 181	+ 1,5 %	+ 1,3 %	1 196	+ 0,2 %	- 0,1 %
Scandinavie	3 835	16,2 %	3 873	- 1,0 %	- 1,0 %	3 872	- 1,0 %	- 1,2 %
Espagne	1 940	8,2 %	1 938	+ 0,1 %	+ 0,2 %	1 918	+ 1,1 %	+ 1,1 %
Portugal	312	1,3 %	304	+ 2,6 %	+ 2,4 %	394	- 20,9 %	+ 3,9 %
Ibérie	2 252	9,5 %	2 242	+ 0,4 %	+ 0,5 %	2 313	- 2,6 %	+ 1,5 %
République tchèque	685	2,9 %	682	+ 0,5 %	+ 0,5 %	696	- 1,5 %	+ 3,9 %
Pologne	372	1,6 %	375	- 0,7 %	- 0,8 %	388	- 4,2 %	- 4,3 %
Hongrie	0	0,0 %	215	- 100,0 %	-	201	- 100,0 %	-
Turquie	292	1,2 %	315	- 7,1 %	- 6,5 %	363	- 19,4 %	- 10,9 %
Autres	24	0,1 %	22	+ 8,5 %	+ 8,2 %	23	+ 2,2 %	+ 1,4 %
Europe centrale et autres	1 374	5,8 %	1 609	- 14,6 %	- 1,3 %	1 672	- 17,8 %	- 1,9 %
Pays-Bas	1 437	6,1 %	1 433	+ 0,3 %	- 1,2 %	1 514	- 5,1 %	- 2,3 %
Allemagne	941	4,0 %	959	- 2,0 %	- 2,1 %	976	- 3,6 %	- 3,7 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	23 370	98,7 %	23 706	- 1,4 %	- 1,1 %	24 083	- 3,0 %	- 2,0 %
TOTAL AUTRES ACTIFS DE COMMERCE	303	1,3 %	336	- 10,0 %	- 1,9 %	357	- 15,1 %	- 7,4 %
TOTAL PORTEFEUILLE	23 673	100,0 %	24 042	- 1,5 %	- 1,2 %	24 440	- 3,1 %	- 2,0 %

(a) Les investissements dans des actifs consolidés par mise en équivalence sont intégrés sur la base de la juste valeur des titres détenus par le Groupe dans les sociétés détenant les actifs, et prennent également en compte les avances et les lignes de crédit accordées par le Groupe (1 411 millions d'euros au 31 décembre 2019 ; en part totale, droits de mutation inclus). La valeur brute correspondante de ces actifs s'élève à 1 497 millions d'euros.

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

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

		En % du	Variation sur 6 mois			Variation sur 12 mois		
En millions d'euros	31/12/2019	patrimoine total	30/06/2019	À périmètre courant	À périmètre constant ^(b)	31/12/2018	À périmètre courant	À périmètre constant ^(b)
France	7 194	35,8 %	7 258	- 0,9 %	- 2,3 %	7 385	- 2,6 %	- 3,9 %
Belgique	442	2,2 %	447	- 1,1 %	+ 0,0 %	454	- 2,7 %	- 1,7 %
France-Belgique	7 635	38,0 %	7 705	- 0,9 %	- 2,2 %	7 839	- 2,6 %	- 3,7 %
Italie	4 049	20,2 %	4 015	+ 0,8 %	+ 0,4 %	4 021	+ 0,7 %	- 0,5 %
Norvège	825	4,1 %	837	- 1,4 %	+ 0,1 %	799	+ 3,3 %	+ 2,0 %
Suède	653	3,3 %	673	- 3,0 %	- 4,3 %	702	- 7,0 %	- 5,6 %
Danemark	673	3,4 %	663	+ 1,5 %	+ 1,3 %	671	+ 0,2 %	- 0,1 %
Scandinavie	2 151	10,7 %	2 173	- 1,0 %	- 1,0 %	2 172	- 1,0 %	- 1,2 %
Espagne	1 940	9,7 %	1 938	+ 0,1 %	+ 0,2 %	1 918	+ 1,1 %	+ 1,1 %
Portugal	312	1,6 %	304	+ 2,6 %	+ 2,4 %	394	- 20,9 %	+ 3,9 %
Ibérie	2 252	11,2 %	2 242	+ 0,4 %	+ 0,5 %	2 313	- 2,6 %	+ 1,5 %
République tchèque	685	3,4 %	682	+ 0,5 %	+ 0,5 %	696	- 1,5 %	+ 3,9 %
Pologne	372	1,9 %	375	- 0,7 %	- 0,8 %	388	- 4,2 %	- 4,3 %
Hongrie	0	0,0 %	215	- 100,0 %	-	201	- 100,0 %	-
Turquie	275	1,4 %	295	- 6,9 %	- 6,5 %	341	- 19,5 %	- 11,0 %
Autres	24	0,1 %	22	+ 8,5 %	+ 8,2 %	23	+ 2,2 %	+ 1,4 %
Europe centrale et autres	1 356	6,8 %	1 589	- 14,6 %	- 1,2 %	1 650	- 17,8 %	- 1,8 %
Pays-Bas	1 437	7,2 %	1 433	+ 0,3 %	- 1,2 %	1 514	- 5,1 %	- 2,3 %
Allemagne	893	4,5 %	911	- 2,0 %	- 2,1 %	927	- 3,6 %	- 3,7 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	19 774	98,5 %	20 068	- 1,5 %	- 1,1 %	20 436	- 3,2 %	- 2,0 %
TOTAL AUTRES ACTIFS DE COMMERCE	303	1,5 %	336	- 10,0 %	- 1,9 %	357	- 15,1 %	- 7,4 %
TOTAL PORTEFEUILLE	20 077	100,0 %	20 404	- 1,6 %	- 1,1 %	20 793	- 3,4 %	- 2,1 %

(a) Les investissements dans des actifs consolidés par mise en équivalence sont intégrés sur la base de la juste valeur des titres détenus par le Groupe dans les sociétés détenant les actifs, et prennent également en compte les avances et les lignes de crédit accordées par le Groupe (1 332 millions d'euros au 31 décembre 2019 ; en part du Groupe, droits de mutation inclus). La valeur brute correspondante de ces actifs s'élève à 1 418 millions d'euros.

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

Droits de mutation inclus, la valeur du patrimoine au 31 décembre 2019 s'élève à 23 673 millions d'euros en part totale (20 077 millions d'euros en part du Groupe). En part totale (droits de mutation inclus), les centres commerciaux représentent 98,7 % du portefeuille, et les autres actifs de commerce 1,3 %⁽¹⁾.

► RAPPROCHEMENT ENTRE LA VALEUR DU PORTEFEUILLE ET LES CHIFFRES PRÉSENTÉS DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE (en part totale)

En millions d'euros	
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	21 307
Droit d'utilisation lié aux baux à construction ^(a)	- 355
Immeubles de placement évalués au coût ^(b)	134
Juste valeur des immeubles destinés à la vente	105
Bail à construction et avantages dans les contrats de location	17
Droits de mutation	1 078
Part de Klépierre dans les sociétés mises en équivalence (dont créances)	1 388
TOTAL PORTEFEUILLE	23 673

(a) Le passif locatif au titre des droits d'utilisation tel que défini par la norme IFRS 16 n'est pas inclus par les experts dans leur valorisation du portefeuille. Seuls les loyers payés d'avance au titre de ces baux sont pris en compte.

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

2.6.1.2.2 Évaluation du portefeuille de centres commerciaux

Droits de mutation inclus, la valeur du portefeuille de centres commerciaux au 31 décembre 2019 s'élève à 23 370 millions d'euros en part totale, soit une baisse de 3,0 % ou 713 millions d'euros à périmètre courant par rapport à la même période l'année dernière. Cette baisse s'explique par l'impact combiné des facteurs suivants :

- un impact négatif de 494 millions d'euros dû aux cessions ;
- une hausse de 286 millions d'euros liée aux acquisitions et au développement ; et
- une baisse de 460 millions d'euros de la valeur du portefeuille à périmètre constant (soit - 2,0 %) ;
- un effet de change négatif de 45 millions d'euros.

(1) Cet élément regroupe les locaux commerciaux situés en France et dont la plupart se trouvent à proximité de centres commerciaux.

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

En millions d'euros

Portefeuille des centres commerciaux au 31/12/2018	24 083
Cessions	- 494
Acquisitions/développements	286
Croissance à périmètre constant	- 460
Effet de change	- 45
PORTFEUILLE DES CENTRES COMMERCIAUX AU 31/12/2019	23 370

La variation de la valeur du portefeuille à périmètre constant au second semestre 2019 (- 1,1 %) s'inscrit dans le sillage de la tendance observée au premier semestre (- 0,9 %). Ce léger recul est principalement attribuable à l'augmentation de la prime de risque intégrée aux modèles des experts et reflète la baisse de liquidité sur le marché de l'investissement.

Combinée à un taux sans risque légèrement moindre et, par conséquent, à une indexation plus faible, la prime de risque plus élevée s'est traduite par un taux d'actualisation globalement stable et par un taux de sortie plus élevé, ce qui a finalement produit un effet de marché négatif de 1,3 % sur la valorisation du portefeuille.

Sur fond de transactions locatives solides et malgré des hypothèses d'indexation en légère baisse, la croissance des revenus locatifs nets sur les 10 prochaines années prévue par les experts dans leurs modèles d'évaluation a très légèrement reculé par rapport à la dernière campagne d'évaluation, ce qui, conjugué à la croissance actuelle des loyers, s'est traduit par un effet cash-flow légèrement positif.

Au plan géographique, l'Ibérie est restée la région la plus dynamique (+ 0,5 % sur 6 mois et + 1,5 % sur 12 mois), portée par un fort effet cash-flow.

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

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

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

Dans l'ensemble, au 31 décembre 2019, le taux de rendement initial net EPRA moyen⁽¹⁾ du portefeuille⁽²⁾ s'élève à 5,0 %, en hausse de 10 points de base par rapport à l'an dernier (reflétant la légère baisse de la valeur du patrimoine et la légère hausse des revenus locatifs nets). Ce chiffre est à comparer à un taux sans risque moyen de 0,7 %⁽³⁾, ce qui implique que la prime de risque appliquée actuellement au portefeuille de Klépierre est la plus élevée des 10 dernières années.

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

Pays/zone	31/12/2019	30/06/2019	31/12/2018
France	4,3 %	4,3 %	4,2 %
Belgique	4,0 %	4,0 %	4,0 %
France-Belgique	4,3 %	4,3 %	4,2 %
Italie	5,5 %	5,5 %	5,5 %
Norvège	4,9 %	4,8 %	4,9 %
Suède	4,4 %	4,2 %	4,2 %
Danemark	4,6 %	4,5 %	4,5 %
Scandinavie	4,6 %	4,5 %	4,5 %
Espagne	5,5 %	5,3 %	5,1 %
Portugal	6,6 %	6,5 %	6,7 %
Ibérie	5,7 %	5,5 %	5,4 %
Pologne	8,1 %	7,9 %	7,7 %
Hongrie	-	8,6 %	8,4 %
République tchèque	4,6 %	4,5 %	4,9 %
Turquie	8,4 %	7,6 %	8,4 %
Autres	12,2 %	12,6 %	9,9 %
Europe centrale et autres	6,5 %	6,3 %	6,8 %
Pays-Bas	5,4 %	5,2 %	5,1 %
Allemagne	4,5 %	4,5 %	4,6 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	5,0 %	4,9 %	4,9 %

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

(1) Le taux de rendement 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).

(2) En part du groupe pour le portefeuille de centres commerciaux évalués (c'est-à-dire, hors retail parks et cinémas).

(3) Taux d'intérêt sans risque combiné pour les pays où Klépierre est présent, basé sur le taux d'obligations souveraines à 10 ans pondéré par le poids de chaque pays dans le portefeuille de Klépierre au 31 décembre 2019.

► **ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX : SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX D'ACTUALISATION ET DU TAUX DE SORTIE** (droits de mutation inclus, en part totale)

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

Pays/zone	Variation du taux d'actualisation					
	- 100 pb	- 50 pb	- 25 pb	+ 25 pb	+ 50 pb	+ 100 pb
France-Belgique	+ 7,7 %	+ 3,7 %	+ 1,8 %	- 1,9 %	- 3,7 %	- 7,2 %
Italie	+ 7,7 %	+ 3,8 %	+ 1,9 %	- 1,8 %	- 3,6 %	- 7,0 %
Scandinavie	+ 7,6 %	+ 3,7 %	+ 1,8 %	- 1,8 %	- 3,5 %	- 6,9 %
Ibérie	+ 7,4 %	+ 3,5 %	+ 1,6 %	- 2,0 %	- 3,7 %	- 7,1 %
Europe centrale et autres	+ 7,1 %	+ 3,5 %	+ 1,7 %	- 1,7 %	- 3,3 %	- 6,5 %
Pays-Bas	+ 11,4 %	+ 5,5 %	+ 2,7 %	- 2,7 %	- 5,2 %	- 10,1 %
Allemagne	+ 8,6 %	+ 4,2 %	+ 2,1 %	- 2,0 %	- 4,0 %	- 7,8 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	+ 7,9 %	+ 3,8 %	+ 1,9 %	- 1,9 %	- 3,8 %	- 7,3 %

Pays/zone	Variation du taux de sortie					
	- 100 pb	- 50 pb	- 25 pb	+ 25 pb	+ 50 pb	+ 100 pb
France-Belgique	+ 17,9 %	+ 7,7 %	+ 3,6 %	- 3,3 %	- 6,2 %	- 11,3 %
Italie	+ 13,3 %	+ 6,0 %	+ 2,8 %	- 2,6 %	- 4,9 %	- 9,2 %
Scandinavie	+ 20,6 %	+ 9,1 %	+ 4,3 %	- 3,8 %	- 7,3 %	- 13,3 %
Ibérie	+ 13,2 %	+ 5,9 %	+ 2,8 %	- 2,6 %	- 4,9 %	- 9,0 %
Europe centrale et autres	+ 10,8 %	+ 4,9 %	+ 2,3 %	- 2,1 %	- 4,1 %	- 7,6 %
Pays-Bas	+ 16,7 %	+ 7,4 %	+ 3,5 %	- 3,2 %	- 5,9 %	- 11,2 %
Allemagne	+ 21,2 %	+ 9,3 %	+ 4,4 %	- 3,9 %	- 7,4 %	- 13,4 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	+ 16,7 %	+ 7,3 %	+ 3,4 %	- 3,1 %	- 5,9 %	- 10,9 %

2.6.1.2.3 Autres actifs de commerce

Droits de mutation inclus, la valeur du portefeuille des autres actifs de commerce s'élève à 303 millions d'euros, soit une diminution de 15,1 % sur 12 mois, en raison de la cession de 11 actifs (notamment en France, à Rochefort-sur-Mer, près de La Rochelle), et de 1,9 % sur 6 mois à périmètre constant. Le taux de rendement EPRA du portefeuille, qui s'établit à 6,8 %, est stable sur six mois et en hausse de 10 points de base par rapport au 31 décembre 2018.

2.6.2 Activités de gestion

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

Ces activités sont évaluées une fois par an (fin décembre) par Accuracy, cabinet de conseil externe indépendant, selon la méthode d'actualisation des flux de trésorerie basée sur une somme des parties pour chacun des pays dans lesquels Klépierre exerce des activités de gestion. L'actualisation des flux de trésorerie repose sur un *business plan* (honoraires facturés aux sociétés immobilières, nets des charges

de personnel et autres frais généraux et administratifs) comprenant une valeur terminale calculée sur la base d'un cash-flow normatif. Les cash-flows futurs sont actualisés à un taux compris entre 7,4 % et 9,4 % (selon le pays) en fonction du coût moyen pondéré du capital de sociétés cotées comparables gérant des investissements immobiliers pour le compte de tiers.

Au 31 décembre 2019, la juste valeur de marché des activités de gestion du Groupe Klépierre s'établissait à 378,5 millions d'euros en part totale (368,9 millions d'euros en part du Groupe), contre 373,5 millions d'euros (364,5 millions d'euros en part du Groupe) au 31 décembre 2018.

2.7 POLITIQUE FINANCIÈRE

La politique financière de Klépierre, fondée sur une utilisation modérée du levier financier, vise à garantir la stabilité de son bilan, l'accès continu aux ressources financières et le maintien d'un coût du capital le plus compétitif possible. Dans la zone euro, les marchés ont nettement évolué vers une diminution des coûts de financement, avec une baisse significative des taux d'intérêt et une contraction des *spreads* de crédit au cours de l'année. Les taux d'intérêt sont désormais supposés rester à un niveau bas sur une longue période. Dans ce contexte favorable, Klépierre a continué d'améliorer son profil d'endettement en émettant des emprunts à long terme à un coût très compétitif, tout en se concentrant sur l'optimisation de sa position de liquidité et de ses instruments de couverture.

2.7.1 Ressources financières

2.7.1.1 Évolution de l'endettement net

Au 31 décembre 2019, l'endettement net consolidé atteignait 8 830 millions d'euros, contre 8 875 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette baisse de 45 millions d'euros s'explique principalement par :

- > des encaissements liés à l'exploitation ainsi que d'autres éléments (effets de change, variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation) pour un montant de 929 millions d'euros ;
- > des décaissements liés aux distributions pour un montant de 731 millions d'euros (incluant la mise en paiement du dividende pour 619 millions d'euros, et la distribution d'un montant de 112 millions d'euros aux actionnaires minoritaires) ;
- > des décaissements pour des investissements à hauteur de 390 millions d'euros (voir la section 2.8.6 « Investissements EPRA »), dont 205 millions d'euros pour des projets liés au pipeline de

développement, 98 millions d'euros pour le portefeuille existant et 87 millions d'euros pour des acquisitions d'actifs en France ; et

- > des encaissements de produits de cessions pour 537 millions d'euros correspondant aux actifs cédés principalement en France, en Hongrie, aux Pays-Bas et au Portugal. Une partie de ces produits a servi à financer le rachat d'actions Klépierre pour un montant total de 300 millions d'euros.

2.7.1.2 Ratios d'endettement

Le ratio *Loan-to-Value* (LTV) a augmenté et atteint 37,3 % au 31 décembre 2019, soit une hausse de 100 points de base par rapport à la fin de l'exercice 2018 principalement attribuable à la baisse de la juste valeur du portefeuille et à un effet de change défavorable. Toutefois, ce niveau reste conforme à l'objectif de LTV à long terme de Klépierre qui se situe entre 35 % et 40 %.

► CALCUL DU RATIO LOAN-TO-VALUE AU 31 DÉCEMBRE 2019 (selon la définition des covenants, en part totale)

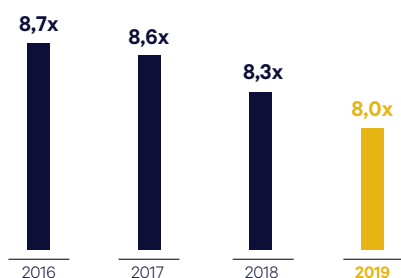
En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Passifs financiers courants	2 342,4	2 069,6
Concours bancaires	26,5	224,7
Passifs financiers non courants	7 092,0	7 036,3
Réévaluation liée aux couvertures de juste valeur	- 7,1	- 18,2
Mise à la juste valeur de la dette ^(a)	- 21,5	- 40,6
Passifs financiers bruts hors couvertures de juste valeur	9 432,4	9 271,8
Trésorerie et équivalents ^(b)	- 602,2	- 396,7
Endettement net	8 830,2	8 875,1
Valeur du patrimoine (Droits de mutation inclus)	23 672,6	24 439,6
RATIO LTV	37,3 %	36,3 %

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

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

Grâce à l'effet conjugué du désendettement et de l'amélioration des performances opérationnelles, le ratio dette nette/excédent brut d'exploitation a de nouveau diminué pour atteindre 8,0x à fin 2019, contre 8,3x au 31 décembre 2018.

► ENDETTEMENT NET/EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION



2.7.1.3 Ressources disponibles

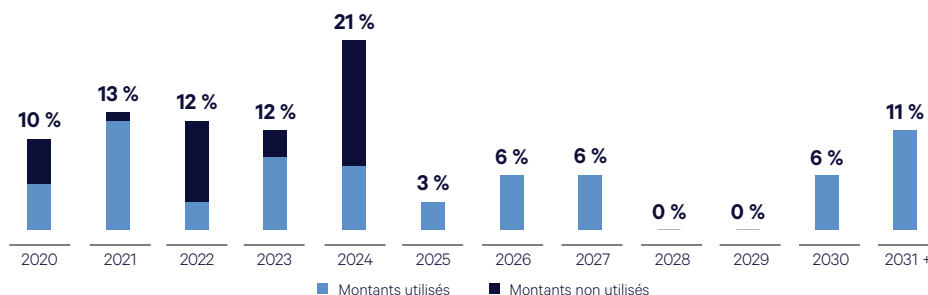
En 2019, le niveau des liquidités de Klépierre a augmenté de 700 millions d'euros pour atteindre 2,9 milliards d'euros à la fin de l'année, grâce aux actions suivantes :

- > une nouvelle facilité de crédit renouvelable bilatérale de cinq ans a été signée pour un montant de 200 millions d'euros ;
- > neuf facilités bilatérales arrivant à échéance en 2023 ont été étendues jusqu'en 2024 (huit facilités pour un montant total de 1,1 milliard d'euros) et en 2025 (une facilité d'un montant de 100 millions d'euros) ; et
- > 600 millions d'euros d'obligations à échéance 11 ans assorties d'un coupon de 0,625 % ont été émises fin juin 2019. Ces nouvelles obligations ont partiellement servi à refinancer à l'avance des obligations arrivant à échéance en 2020.

En Scandinavie, Steen & Strøm, société leader des centres commerciaux dans la région, dont Klépierre détient 56 %, a levé l'équivalent de 209 millions d'euros en couronnes norvégiennes et suédoises sur les marchés financiers (obligations et billets de trésorerie), afin de refinancer 179 millions d'euros de dette dans les mêmes devises, venant à échéance dans l'année.

Compte tenu de ces opérations, la maturité moyenne de la dette du Groupe s'établit à 6,5 ans. La maturité moyenne résiduelle de la ligne de crédit non utilisée reste élevée, à 4,3 ans.

► **ÉCHÉANCIER DES DETTES AU 31 DÉCEMBRE 2019** (% de l'endettement autorisé)



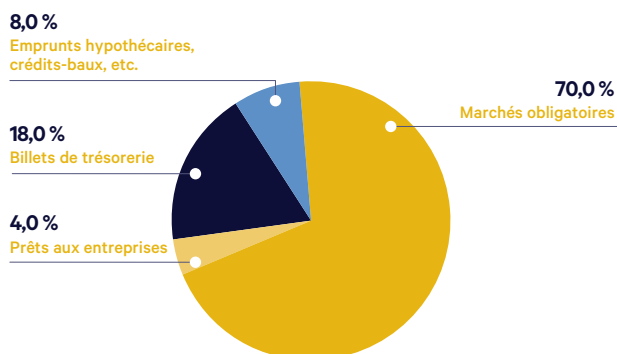
2.7.1.4 Structure de la dette

Au 31 décembre 2019, la part des ressources provenant des marchés financiers dans l'endettement total s'établit à 88 %, permettant à Klépierre de bénéficier d'excellentes conditions de financement. Les facilités comptent pour 12 %, dont 8,2 % concernent des dettes adossées à des actifs levées principalement en Scandinavie (6,7 %), en France (1,4 %) et en Italie (0,1 %).

L'exposition de la dette de Klépierre aux devises est ajustée pour refléter celles de ses actifs, sauf pour la République tchèque, la Pologne et la Turquie. Compte tenu de l'exposition limitée du portefeuille du Groupe à ces pays⁽¹⁾, puisque les baux sont libellés en euros en République tchèque et en Pologne, et du coût de la couverture de change, en particulier à long terme, le Groupe a décidé de ne pas couvrir ces positions.

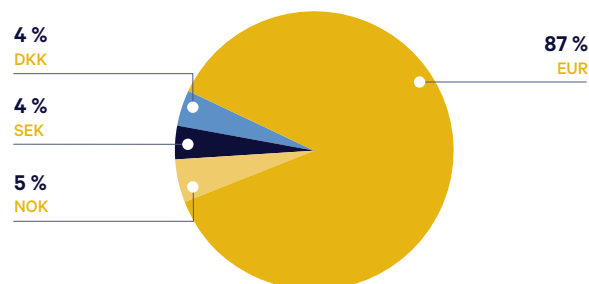
► **RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR TYPE DE RESSOURCE AU 31 DÉCEMBRE 2019**

(utilisations, en part totale)



► **RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR DEVISE AU 31 DÉCEMBRE 2019**

(utilisations, en part totale)



(1) En part totale, droits de mutation inclus, la République tchèque représentait 2,9 % du total du portefeuille de Klépierre, la Pologne 1,6 % et la Turquie 1,2 %.

2.7.2 Couverture du risque de taux

En 2019, Klépierre a renforcé sa couverture grâce aux actions suivantes :

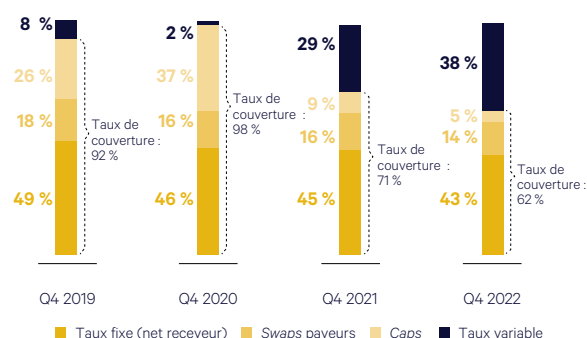
- début janvier 2019, Klépierre a continué de mettre en place un nouveau programme de couverture pour augmenter la part de la dette à taux fixe sur la période 2021-2025 et maintenir le coût de sa dette à un niveau faible. Klépierre a donc acheté 500 millions d'euros de *swaptions*, outre les 200 millions d'euros déjà achetés en décembre 2018, ainsi que des *caps* d'une valeur de 250 millions d'euros pour remplacer le même montant d'instruments arrivant à échéance en 2019, ayant une maturité moyenne de trois ans ;
- durant l'exercice, Klépierre a remplacé 520 millions d'euros de son exposition à court terme à taux fixe par des instruments de couverture optionnels. Ces opérations limiteront le coût de portage des instruments de couverture au cours des deux prochaines années ;
- en 2019, Steen & Strøm a souscrit pour 111 millions d'euros d'instruments de couverture libellés en devises scandinaves pour maintenir son ratio de couverture à 73 % au 31 décembre 2019 ; et
- fin juin 2019, Klépierre a conclu un *swap* de taux d'intérêt de 600 millions d'euros dans le cadre d'une nouvelle émission obligataire (600 millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, la part de la dette à taux fixe (y compris les instruments de couverture) était de 92 %, et la maturité moyenne avoisinait quatre ans (4,2 ans).

En janvier 2020, Klépierre a renforcé son profil de couverture en reconduisant les instruments arrivant à échéance (400 millions d'euros de *caps* et 500 millions d'euros de *swaps*) et en abaissant

le *strike* moyen de son portefeuille de *caps* (1 300 millions d'euros). En conséquence, et compte tenu des remboursements à venir, la sensibilité du coût de la dette du Groupe aux fluctuations des taux d'intérêt devrait rester faible durant les années à venir.

► ENDETTEMENT PAR TYPE D'INSTRUMENTS DE COUVERTURE⁽¹⁾



Sur la base de la courbe des taux au 31 décembre 2019, le risque d'augmentation du coût annuel du financement du Groupe atteignait 1 million d'euros en part totale. En d'autres termes, la perte annuelle liée aux variations des taux d'intérêt à court terme serait inférieure à 1 million d'euros dans 99 % des cas. Ce calcul n'intègre pas d'hypothèses sur les variations du *spread* de crédit.

2.7.3 Coût de l'endettement

Au cours de l'année, le coût moyen de la dette de Klépierre a continué à diminuer pour s'établir à 1,45 % contre 1,60 % en 2018. Il bénéficie de la faiblesse des taux d'intérêt à court terme, et des opérations de refinancement attractives menées ces dernières années. Sur la base de la structure de la dette et des conditions de marché actuelles, et dans la perspective des opérations de refinancement à venir, le coût de l'endettement devrait demeurer très faible au cours des trois prochaines années.

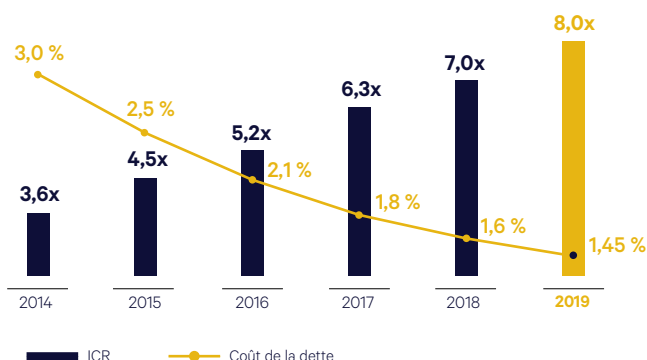
► RÉPARTITION DU COÛT DE L'ENDETTEMENT

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Coût de l'endettement net (selon le compte de résultat consolidé IFRS)	122,2	151,6
Éléments non récurrents	2,6	- 3,3
Éléments sans incidence sur la trésorerie	10,3	- 9,8
Intérêts sur avances associés	11,5	12,4
Coût de la liquidité	- 5,9	- 6,2
Charge d'intérêts sur les obligations locatives ^(a)	- 8,4	0,0
Coût de l'endettement (utilisé pour calculer le coût de l'endettement)	132,2	144,7
Encours moyen de dette brute	9 119,0	9 058,3
COÛT DE L'ENDETTEMENT (en %)	1,45 %	1,60 %

(a) Conformément à la norme IFRS 16.

(1) Dont les transactions de janvier 2020.

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



2.7.4 Notations et covenants

Standard & Poor's attribue actuellement à Klépierre et à Steen & Strøm une notation à long terme A- (notation à court terme A2) avec perspective stable, tandis que Moody's maintient sa notation A3 (perspective stable) pour les obligations initialement émises par Corio NV qui sont toujours en circulation.

► COVENANTS APPLICABLES À KLÉPIERRE SA

Financements concernés	Ratios/covenants	Limite ^(a)	31/12/2019	31/12/2018
Crédits syndiqués et bilatéraux	Endettement net/Valeur du patrimoine (LTV)	≤ 60 %	37,3 %	36,3 %
	Excédent brut d'exploitation/charges d'intérêt nettes ^(b)	≥ 2,0x	8,0x	7,0x
	Dettes financières adossées/valeur du patrimoine ^(c)	≤ 20 %	0,7 %	0,7 %
	Valeur du patrimoine ^(d)	≥ 10 Md€	20,1 Md€	20,8 Md€
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/valeur de l'actif net réévalué ^(c)	≤ 50 %	0,8 %	0,8 %

(a) Les covenants sont basés sur la facilité de crédit renouvelable 2015.

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

(c) Hors Steen & Strøm.

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

2.8 INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE EPRA

Les indicateurs de performance suivants ont été établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA (European Public Real Estate Association) dans le guide disponible sur son site (www.epra.com).

► TABLEAU RÉCAPITULATIF EPRA^(a)

	31/12/2019	31/12/2018	Voir la section
Résultat EPRA (en millions d'euros)	814,2	767,3	2.8.1
Résultat EPRA par action (en euros)	2,77	2,56	2.8.1
ANR EPRA (en millions d'euros)	11 417	12 038	2.8.2
ANR EPRA par action (en euros)	39,50	40,50	2.8.2
ANR triple net EPRA (en millions d'euros)	10 803	11 591	2.8.2.7
ANR triple net EPRA par action (en euros)	37,40	39,00	2.8.2.7
Rendement initial net EPRA Centres commerciaux	5,0 %	4,9 %	2.8.3
Rendement initial net EPRA hors aménagement de loyers (centres commerciaux)	5,2 %	5,1 %	2.8.3
Taux de vacance EPRA	3,0 %	3,2 %	2.8.4
Ratio de coûts EPRA (coûts de vacance inclus)	15,4 %	17,2 %	2.8.5
Ratio de coûts EPRA (coûts de vacance exclus)	13,9 %	15,6 %	2.8.5

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

2.8.1 Résultat net EPRA

Le résultat net EPRA est une mesure de la performance opérationnelle d'une société foncière qui ne prend pas en compte les évolutions de juste valeur, l'impact des cessions d'actifs et d'autres éléments considérés comme des activités non stratégiques d'une société foncière.

► RÉSULTAT EPRA

Part du Groupe (en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net (selon le compte de résultat consolidé IFRS)	324,9	838,8
Ajustements pour calculer le résultat EPRA :		
(i) Variation de la valeur des immeubles de placement, d'immeubles de placement en cours de réaménagement et d'autres actifs	- 526,3	313,7
(ii) Résultat de cession d'immeubles de placement, d'immeubles de placement en cours de réaménagement et d'autres actifs	24,0	- 10,7
(iii) Résultat de cession d'immeubles destinés à la vente dont perte de valeur	-	-
(iv) Impôts sur le résultat de cession	-	-
(v) Dépréciation d'écart d'acquisition/écart d'acquisition négatif ^(a)	- 8,0	- 43,4
(vi) Variation de la valeur des instruments financiers et coûts de dénouement	- 26,2	- 20,3
(vii) Coûts d'acquisition sur cession de titres et participations ne donnant pas le contrôle dans des coentreprises	- 4,7	- 5,3
(viii) Impôts différés au titre des ajustements EPRA ^(b)	8,1	- 78,1
(ix) Ajustement (i) à (viii) au titre des coentreprises (sauf déjà consolidées par intégration proportionnelle)	- 37,9	- 23,1
(x) Participations ne donnant pas le contrôle au titre de ce qui précède	81,8	- 61,4
RÉSULTAT EPRA	814,2	767,3
Ajustements propres à la Société :		
> Avantages au personnel, stock-options et charges d'exploitation non récurrentes	7,7	11,9
> Dotations aux amortissements et aux provisions pour risques et charges	8,4	14,4
CASH-FLOW NET COURANT	830,3	793,7
Nombre moyen d'actions ^(c)	293 941 863	299 913 706
Par action (en millions d'euros)		
RÉSULTAT EPRA^(d)	2,77	2,56
CASH-FLOW NET COURANT	2,82	2,65

(a) L'écart d'acquisition négatif provient principalement d'une baisse de l'évaluation des sociétés de gestion à l'issue de la cession du portefeuille opérée en Hongrie.

(b) En 2019, ce poste comprend 2,3 millions d'euros d'impôts différés et 5,8 millions d'impôts non courants.

(c) Hors actions auto-détenues.

(d) L'impact de l'application d'IFRS 16 sur le résultat net EPRA est strictement similaire à celui sur le cash-flow net courant (voir la note de bas de page numéro 1 de la section 2.3).

2.8.2 ANR EPRA

L'ANR EPRA est un indicateur de mesure de la juste valeur de l'actif net d'une société foncière. Cet indicateur part du prérequis suivant : les immeubles de placement doivent être détenus et exploités à long terme. L'ANR triple net EPRA est similaire à l'ANR EPRA, mais inclut la dette et les instruments financiers à la juste valeur et l'optimisation du calcul de l'impôt différé.

2.8.2.1 Méthodologie

L'ANR EPRA et l'ANR triple net EPRA sont calculés en retraçant plusieurs éléments des fonds propres consolidés.

2.8.2.2 Goodwill (écarts d'acquisition)

Le goodwill (ou écarts d'acquisition) relatif aux impôts différés est exclu du calcul de l'ANR EPRA, car les passifs d'impôts différés correspondants sont également éliminés, comme expliqué ci-après. Le goodwill sur d'autres actifs liés aux activités de gestion de Klépierre est également exclu, car ces actifs sont pris à leur juste valeur dans le calcul de l'ANR EPRA.

2.8.2.3 Plus-values latentes sur les sociétés de gestion

Les sociétés de gestion sont évaluées chaque année. La différence entre les valeurs de marché et les valeurs comptables inscrites dans les états financiers consolidés est incluse dans le calcul de l'ANR EPRA et de l'ANR triple net EPRA.

2.8.2.4 Juste valeur des instruments financiers

L'ajustement net à la valeur de marché de la valeur des instruments financiers qui servent à des fins de couverture – et lorsque Klépierre a l'intention de conserver la position jusqu'à la fin de la durée du contrat – est exclu du calcul de l'ANR EPRA et réintégré pour le calcul de l'ANR triple net EPRA. L'ANR triple net EPRA tient également compte de la juste valeur de la dette et des instruments de couverture de taux d'intérêt qui ne sont pas comptabilisés dans les actifs nets consolidés conformément à IAS 32 et à IFRS 9, qui impliquent essentiellement la mise en valeur de marché de la dette à taux fixe.

2.8.2.5 Impôts différés sur les valeurs d'actifs

Les impôts différés sont déduits de la juste valeur des actifs dans les états financiers consolidés en IFRS. Ces impôts sont comptabilisés en calculant la différence entre les valeurs comptables nettes et les valeurs fiscales, telles que déterminées par les taux d'imposition sur les plus-values en vigueur dans chaque pays où Klépierre ne bénéficie pas de règles d'exonération d'impôts.

En ce qui concerne l'ANR EPRA, qui mesure la juste valeur des actifs nets sur une base continue à long terme, les impôts différés doivent être retraités, car ils ne deviendraient exigibles qu'une fois les actifs vendus.

Aux fins du calcul de l'ANR triple net EPRA, l'impôt sur les plus-values latentes est calculé séparément pour chaque bien immobilier sur la base des réglementations fiscales locales applicables, à l'aide du scénario le plus probable, entre celui de la cession directe du bien (« cession d'actifs ») et celui de la cession de parts d'une société détenant le bien immobilier (« cession de titres »).

2.8.2.6 Droits de mutation

Initialement évalués par les experts indépendants sur la base de l'hypothèse d'une cession de l'ensemble des immeubles par voie de cession d'actifs, les droits de mutation sont retraités par Klépierre pour

refléter le scénario le plus probable entre cession de titres et cession d'actifs, afin de déterminer l'impôt effectif sur les plus-values latentes conformément aux réglementations fiscales locales applicables (voir la section 2.8.2.5 ci-dessus).

2.8.2.7 Calcul de l'ANR EPRA

► ANR EPRA

Part du Groupe (en millions d'euros)	31/12/2019	30/06/2019	31/12/2018	Var. 6 mois	Var. 12 mois
Capitaux propres consolidés (part du Groupe)^(a)	9 774	9 766	10 358	+ 0,1 %	- 5,6 %
Créances des actionnaires	0	308	0	-	-
Plus-value latente sur l'activité de gestion ^(b)	340	336	346	+ 1,1 %	- 1,6 %
Retraitement des écarts d'acquisition ^(a)	- 603	- 608	- 611	- 0,7 %	- 1,2 %
Juste valeur des instruments couverture	8	12	8	-	-
Impôts différés au bilan sur les valeurs d'actifs ^(a)	1 519	1 516	1 525	+ 0,2 %	- 0,4 %
Retraitement des droits de mutation ^(c)	380	384	413	- 1,1 %	- 7,9 %
ANR EPRA	11 417	11 714	12 038	- 2,5 %	- 5,2 %
Optimisation des impôts différés sur plus-values latentes	- 355	- 373	- 400	- 5,0 %	- 11,2 %
Juste valeur des instruments couverture	- 8	- 12	- 8	-	-
Juste valeur de la dette à taux fixe	- 251	- 299	- 39	-	-
ANR TRIPLE NET EPRA	10 803	11 030	11 591	- 2,1 %	- 6,8 %
Nombre d'actions fin de période	288 736 070	293 216 592	297 430 644		
Par action (en millions d'euros)^(d)					
ANR EPRA	39,50	40,00	40,50	- 1,0 %	- 2,3 %
ANR TRIPLE NET EPRA	37,40	37,60	39,00	- 0,5 %	- 4,0 %

(a) Tel qu'inscrit dans l'état consolidé de la situation financière en part du Groupe, y compris les éléments mis en équivalence.

(b) L'évaluation indépendante des activités de gestion de Klépierre s'établit à 369 millions d'euros (voir la section 2.6.2) et leur valeur comptable dans les états financiers consolidés, à 29 millions d'euros, donnant lieu à une plus-value latente de 340 millions d'euros sur ces activités.

(c) Les experts indépendants ont évalué les droits de mutation dus au titre de l'ensemble du portefeuille à 941 millions d'euros, en faisant l'hypothèse que tous les biens immobiliers seraient vendus à travers des cessions d'actifs. L'évaluation par Klépierre de ces droits de mutation s'établit à 561 millions d'euros, car le Groupe considère qu'il parviendra probablement à réaliser dans plusieurs cas des cessions de titres plutôt que des cessions d'actifs. Le retraitement de 380 millions d'euros représente la différence entre ces deux évaluations.

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

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

En euros par action

ANR EPRA AU 31/12/2018	40,50
Cash-flow	2,82
Réévaluation des actifs à périmètre constant	- 1,44
Dividende	- 2,10
Effet de change et autres	- 0,21
ANR EPRA AU 31/12/2019	39,50

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

L'ANR EPRA s'élève à 39,50 euros par action à fin décembre 2019, contre 40,50 euros par action à la fin de l'exercice précédent⁽¹⁾. Cette baisse s'explique par le fait que la génération de cash-flow net courant (2,82 euros par action) a été plus que neutralisée par la baisse de la valeur du portefeuille à périmètre constant (1,44 euro par action) et par le paiement du dividende (2,10 euros par action). L'impact négatif lié à l'effet de change et à d'autres facteurs s'élève à 0,21 euro par action.

2.8.3 Taux de rendement EPRA

Le taux de rendement EPRA se définit comme le ratio rapportant les revenus locatifs annualisés fondés sur des loyers en cours, nets des charges immobilières non récupérables, à la valeur de marché brute de l'actif. Le taux de rendement initial net hors aménagement de loyers est calculé en ajustant le taux de rendement EPRA au regard de

l'expiration des périodes de franchise de loyer (ou d'autres avantages dans les contrats de location tels qu'un abattement ou un palier). Pour prendre connaissance de la répartition géographique du taux de rendement EPRA, voir la section 2.6.1.2.2.

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

► RENDEMENT INITIAL NET EPRA

En millions d'euros	Centres commerciaux	Autres actifs de commerce	Total
Immeubles de placement – détenus à 100 %	18 443	303	18 745
Immeubles de placement – part des coentreprises/fonds	1 332	0	1 332
Valeur du portefeuille total	19 774	303	20 077
Moins : développements, terrains et autres	- 1 190	0	- 1 190
Valeur du portefeuille en exploitation (B)	18 584	303	18 887
Revenus locatifs annualisés (loyers en cours)	1 033	22	1 055
Charges locatives non récupérées annualisées	- 111	- 2	- 112
Revenus locatifs nets annualisés (A)	923	21	943
Effet des aménagements et franchises	39	0	39
Revenus locatifs nets annualisés corrigés des franchises (C)	961	21	982
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA (A/B)	5,0 %	6,8 %	5,0 %
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA HORS AMÉNAGEMENTS DE LOYERS (C/B)	5,2 %	7,0 %	5,2 %

2.8.4 Taux de vacance EPRA

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

► TAUX DE VACANCE EPRA^(a)

En milliers d'euros	Valeur locative estimée des espaces vacants (A)	Valeur locative estimée (B)	Taux de vacance EPRA (A/B)
France-Belgique	14 916	449 917	3,3 %
Italie	4 964	286 412	1,7 %
Scandinavie	7 769	183 292	4,2 %
Ibérie	2 455	141 717	1,7 %
Europe centrale et autres	4 979	106 474	4,7 %
Pays-Bas	1 673	68 741	2,4 %
Allemagne	1 272	38 890	3,3 %
TOTAL	38 028	1 275 443	3,0 %

(a) Comprend tous les centres commerciaux, y compris ceux consolidés par mise en équivalence à 100 %. Les valeurs locatives estimées des espaces commercialisés et vacants au 31 décembre 2019 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 : Échirolles (Grenoble, France), Odysseum (Montpellier, France), l'extension de Créteil Soleil (région parisienne, France), Nailloux Village (Toulouse, France) et Økern (Oslo, Norvège). Les biens dont la vacance est stratégique sont également exclus.

2.8.5 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	31/12/2019	31/12/2018
Frais généraux et charges d'exploitation ^(a)	- 216,4	- 236,4
Charges locatives nettes ^(a)	- 72,4	- 76,4
Frais de gestion nets ^(a)	83,3	86,0
Autre résultat d'exploitation net couvrant les frais généraux ^(a)	8,9	8,9
Quote-part de charges des coentreprises ^(b)	- 14,1	- 15,7
Exclure (si inclus précédemment) :		
Charges locatives incluses dans les loyers bruts et non facturées séparément	9,4	8,5
Coûts EPRA (dont coûts de vacance) (A)	- 201,3	- 225,1
Coûts de vacance directs	- 19,9	- 20,9
Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B)	- 181,4	- 204,2
Loyer brut moins rentes foncières ^(a)	1 234,0	1 235,9
Moins : charges locatives/coûts liés aux revenus locatifs	- 9,4	- 8,5
Plus : quote-part des coentreprises (loyer brut moins rentes foncières) ^(b)	83,1	81,7
Revenus locatifs bruts (C)	1 307,7	1 309,1
RATIO DE COÛTS EPRA (DONT COÛTS DE VACANCE) (A/C)	15,4 %^(c)	17,2 %
RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B/C)	13,9 %^(c)	15,6 %

(a) Tel qu'inscrit dans l'état du résultat global consolidé en IFRS.

(b) Voir la section 2.1.5 « Contribution des actifs consolidés selon la méthode de mise en équivalence » pour de plus amples informations.

(c) Retraités au titre de l'impact d'IFRS 16, les ratios de coûts EPRA s'établissent à 15,6 % (coûts de vacance inclus) et 14,0 % (hors coûts de vacance).

2.8.6 Investissements EPRA

Les investissements réalisés au cours de l'exercice 2019 sont présentés en détail dans la section 2.4 « Investissements, développement et cessions ». Cette section expose les dépenses d'investissement de Klépierre conformément aux directives de l'EPRA en matière d'information financière.

► INVESTISSEMENTS EPRA ^(a)

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Acquisitions	– ^(b)	75,3
Développement	188,3	190,0
Portefeuille à périmètre constant	97,5	127,3
Autres	16,9	15,0
TOTAL	302,7	407,7

(a) Y compris refacturations aux locataires.

(b) L'acquisition d'une participation de 10 % dans Belle Épine (Thiais, France) (87,4 millions d'euros, droits de mutation inclus) n'est pas comprise, car les données chiffrées excluent les investissements dans des actifs consolidés par mise en équivalence.

2.8.6.1 Développement

Les dépenses d'investissement en matière de développement correspondent à des investissements liés aux nouvelles constructions et à d'importantes extensions d'actifs existants. En 2019, ces investissements s'élèvent à 188,3 millions d'euros et concernent principalement l'extension de Créteil Soleil (région parisienne, France), Gran Reno (Bologne, Italie) et le redéveloppement de Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas).

- > 14,4 millions d'euros principalement pour des rénovations dans les parties communes des centres commerciaux. La plupart des dépenses inhérentes à ces rénovations ont été facturées aux locataires ;
- > 57,2 millions d'euros pour des dépenses d'investissement locatif, principalement en lien avec les magasins et autres unités commerciales, incluant les coûts de restructuration relatifs aux recommercialisations et aux premiers baux, les contributions aux travaux d'aménagement et les indemnités d'éviction ; et
- > 25,9 millions d'euros pour la maintenance technique, visant à remplacer le matériel obsolète ou défaillant des actifs. Une grande partie de ces investissements a été refacturée aux locataires.

2.8.6.2 Portefeuille à périmètre constant

Les dépenses d'investissement relatives au portefeuille à périmètre constant comprennent les investissements réalisés pour la maintenance ou l'amélioration des actifs existants sans créer de nouvelles surfaces locatives. En 2019, ces investissements, qui s'élèvent à 97,5 millions d'euros (dont 24,6 millions d'euros refacturés aux locataires), se décomposent comme suit :

2.8.6.3 Autres investissements

Les autres investissements s'élèvent à 16,9 millions d'euros et comprennent des honoraires de développement, des frais de location et des intérêts capitalisés (3,7 millions d'euros).

2.9 PERSPECTIVES

En 2020, Klépierre vise un cash-flow net courant par action compris entre 2,85 euros et 2,90 euros, contre 2,79 euros en 2019 (soit 2,82 euros retraité du produit financier exceptionnel de 0,03 euro).

Dans un environnement économique caractérisé par des prévisions de croissance modeste du PIB en Europe (+ 1,1 % en 2020) et dans l'hypothèse d'une contribution de l'indexation légèrement inférieure à celle de 2019, la croissance des revenus locatifs nets à périmètre constant devrait demeurer solide.

Les mesures de gestion de la dette mises en place en 2019 et les opérations de refinancement prévues en 2020 permettront de réduire davantage les frais financiers.

Au vu des conditions actuelles du marché de l'investissement immobilier en Europe, le Groupe prévoit de poursuivre la rationalisation de son portefeuille en cédant certains actifs non-stratégiques. Le produit de ces cessions pourra être réinvesti dans le pipeline de développement, dans des acquisitions ciblées et/ou de nouveaux rachats d'actions. Comme les années précédentes, la stratégie d'allocation de capital du Groupe ne suppose aucun changement significatif de l'endettement.

Le présent rapport de gestion a été arrêté par le Directoire à la date du 29 janvier 2020 et présenté au Conseil de Surveillance le 4 février 2020. Il ne prend donc pas en compte les effets de l'épidémie du COVID-19 qui n'avait pas véritablement commencé en Europe à cette date. Pour plus d'informations, se référer à la section 1.74.2.



3

ÉTATS FINANCIERS

3.1

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019	66
3.1.1 État du résultat global consolidé	66
3.1.2 État consolidé de la situation financière	67
3.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé	68
3.1.4 Tableau de variation des capitaux propres	69
3.1.5 Notes annexes	70

3.2

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	126

3.3

COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2019	130
3.3.1 Bilan	130
3.3.2 Compte de résultat	132
3.3.3 Notes annexes	133

3.4

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	153

3.5

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE	156

3.6

AUTRES INFORMATIONS	156
3.6.1 Tableau des cinq derniers exercices (établi en application de l'article R. 225-102)	156
3.6.2 Prise de participations et mouvements intervenues sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA	156
3.6.3 Délai moyen de paiement des fournisseurs et des clients (données renseignées en application de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce)	157
3.6.4 Bilan du programme de rachat d'actions (établi en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce)	157

3.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

3.1.1 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	Notes	31/12/2019	31/12/2018
Revenus locatifs	6.1	1 242,3	1 252,2
Charges sur terrain (foncier) ^(a)	6.2/8	- 8,2	- 16,3
Charges locatives refacturées ^(b)	6.3	280,3	279,0
Charges locatives ^(b)	6.3	- 352,7	- 355,4
Charges sur immeubles (propriétaire)	6.4	- 31,0	- 40,5
Revenus locatifs nets		1 130,6	1 119,0
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités		83,3	86,0
Autres produits d'exploitation	6.5	8,9	8,9
Frais d'études		- 1,6	- 0,9
Frais de personnel	11.1	- 118,7	- 121,9
Autres frais généraux ^(a)	8	- 49,3	- 65,4
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles ^(a)	6.6/8	- 20,4	- 13,0
Provisions		2,1	- 2,5
Variation de valeur des immeubles de placement ^(a)	6.7/8	- 526,3	313,7
Produits sur cessions d'immeubles de placement et de titres de participation	6.8	496,4	526,8
Valeur nette comptable des immeubles de placement et des titres de participation cédés	6.8	- 472,5	- 537,5
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation		24,0	- 10,7
Dépréciation des écarts d'acquisition	5.1	- 8,0	- 43,4
Résultat opérationnel		524,5	1 269,8
Dividendes et provisions nettes sur titres non consolidés		0,0	0,0
Produits financiers		85,9	65,1
Charges financières		- 199,7	- 216,7
Charges financières au titre des contrats de location ^(a)	8	- 8,4	
Coût de l'endettement net	6.9	- 122,2	- 151,6
Variation de valeur des instruments financiers		- 25,7	- 11,1
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	5.5	19,5	31,0
Résultat avant impôts		396,1	1 138,2
Impôts sur les sociétés	7	- 24,2	- 109,2
Résultat net de l'ensemble consolidé		371,9	1 029,0
dont			
> Part du Groupe		324,9	838,8
> Participations ne donnant pas le contrôle		47,0	190,1
Nombre moyen d'actions non dilué		293 941 863	299 913 706
RÉSULTAT NET NON DILUÉ, PART DU GROUPE (par action, en euros)		1,11	2,80
Nombre moyen d'actions dilué		293 941 863	299 913 706
RÉSULTAT NET DILUÉ, PART DU GROUPE (par action, en euros)		1,11	2,80

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net de l'ensemble consolidé	371,9	1 029,0
Autres éléments du résultat global comptabilisés directement en capitaux propres	- 20,5	- 145,9
> Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture de flux de trésorerie	20,6	35,1
> Profits et pertes de conversion	- 42,5	- 175,4
> Impôt sur les autres éléments du résultat global	- 4,9	- 8,9
Sous-total des autres éléments qui peuvent être reclassés ultérieurement en « Résultat net »	- 26,8	- 149,2
> Résultat de cession d'actions propres	3,9	2,3
> Écarts actuariels	2,4	1,0
Sous-total des autres éléments qui ne peuvent pas être reclassés ultérieurement en « Résultat net »	6,3	3,3
Quote-part des autres éléments du résultat global des entreprises associées		
Résultat global total	351,5	883,1
dont		
> Part du Groupe	312,1	707,9
> Participations ne donnant pas le contrôle	39,4	175,2
Résultat global non dilué, part du Groupe (par action, en euros)	1,06	2,36
Résultat global dilué, part du Groupe (par action, en euros)	1,06	2,36

(a) Depuis 2019, ces lignes sont présentées conformément à la norme IFRS 16. Selon la méthode rétrospective modifiée, l'état du résultat global consolidé pour 2018 n'a pas été retraité.

(b) Depuis 2019, les revenus liés aux charges locatives et les charges locatives sont décompensées. Les charges locatives non refacturées pour - 76,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 ont été divisées entre les charges locatives refacturées pour 279 millions d'euros et les charges locatives pour - 355,4 millions d'euros.

3.1.2 État consolidé de la situation financière

En millions d'euros	Notes	31/12/2019	31/12/2018
Écarts d'acquisition	5.1	602,9	611,8
Immobilisations incorporelles	5.2	28,5	33,7
Immobilisations corporelles	5.3	36,1	9,9
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	5.4	21 306,8	21 692,2
Immeubles de placement évalués au coût	5.4	133,8	170,2
Participations dans les entreprises associées	5.5	1 096,7	1 050,2
Autres actifs non courants	5.6	294,9	299,0
Instruments dérivés non courants	5.12	11,5	30,4
Impôts différés actifs	7	21,7	20,7
Actifs non courants		23 532,9	23 918,0
Immeubles de placement destinés à la vente	5.4	105,0	72,7
Clients et comptes rattachés	5.7	106,3	127,1
Autres créances	5.8	355,6	328,1
> Créances fiscales		96,0	120,8
> Autres débiteurs		259,6	207,3
Instruments dérivés courants	5.12	53,7	19,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	484,5	304,5
Actifs courants		1 105,1	851,7
TOTAL ACTIF		24 638,0	24 769,7
Capital		423,7	440,1
Primes		5 124,3	5 650,0
Réserve légale		44,0	44,0
Réserves consolidées		3 857,5	3 384,6
> Actions propres		- 427,9	- 568,6
> Réserve de couverture		- 10,6	- 26,1
> Autres réserves consolidées		4 296,0	3 979,2
Résultat consolidé		325,0	838,8
Capitaux propres part du Groupe		9 774,4	10 357,5
Participations ne donnant pas le contrôle		2 483,6	2 535,7
Capitaux propres	5.10	12 258,0	12 893,3
Passifs financiers non courants	5.11	7 092,0	7 036,3
Dettes de location non courantes	8	368,1	
Provisions long terme	5.13	12,2	28,5
Engagements de retraite	11.3	11,2	13,5
Instruments dérivés non courants	5.12	15,4	17,1
Dépôts et cautionnements		146,4	147,1
Impôts différés passifs	7	1 591,5	1 608,8
Passifs non courants		9 236,8	8 851,3
Passifs financiers courants	5.11	2 342,4	2 069,6
Dettes de location courantes	8	14,6	
Concours bancaires	5.9	26,5	224,7
Dettes fournisseurs		124,2	145,7
Dettes sur immobilisations		86,2	21,9
Autres dettes	5.14	358,6	369,7
Instruments dérivés courants	5.12	17,7	12,1
Dettes fiscales et sociales	5.14	173,0	181,5
Passifs courants		3 143,2	3 025,2
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		24 638,0	24 769,7

3.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Flux de trésorerie des activités d'exploitation		
Résultat net des sociétés intégrées	371,9	1 029,0
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		
> Amortissements et provisions	18,3	15,5
> Variation de valeur des immeubles de placement	526,3	- 313,7
> Dépréciation de l'écart d'acquisition	8,0	43,4
> Plus et moins-values sur cessions d'actifs	- 24,0	10,7
> Charge d'impôt courant et différé	24,2	109,2
> Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	- 19,5	- 31,0
> Reclassement des intérêts financiers et autres éléments	172,6	199,6
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées	1 077,9	1 062,7
Impôts versés	- 11,0	- 22,7
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	- 24,6	- 19,8
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	1 042,4	1 020,2
Flux de trésorerie des opérations d'investissement		
Produits de la cession d'immeubles de placement	288,2	336,8
Produits de la cession d'autres immobilisations		
Produits de la cession de filiales (net de la trésorerie cédée)	203,8	192,5
Acquisitions d'immeubles de placement	- 0,0	- 55,4
Décassements liés aux travaux en cours	- 260,8	- 327,0
Acquisitions d'autres immobilisations	- 6,6	- 5,9
Acquisitions de filiales (net de la trésorerie acquise)	- 89,9	- 53,0
Mouvement des prêts et avances consentis et autres investissements	116,3	51,2
Flux net de trésorerie provenant des opérations d'investissement	251,2	139,3
Flux de trésorerie des opérations de financement		
Dividendes mis en paiement aux actionnaires de l'entité mère	- 619,5	- 589,4
Dividendes mis en paiement aux participations ne donnant pas le contrôle	- 111,6	- 100,4
Augmentation de capital de la société mère		
Variation de capital de filiales possédant des actionnaires minoritaires	- 5,4	- 55,2
Acquisitions/cessions d'actions propres	- 276,1	- 149,4
Nouveaux emprunts, dettes financières et instruments de couverture	2 308,9	1 805,0
Remboursements d'emprunts, dettes financières et instruments de couverture	- 2 013,3	- 2 239,3
Remboursement net des dettes locatives ^(a)	- 15,0	
Intérêts financiers versés	- 175,3	- 177,5
Intérêts financiers sur obligations locatives ^(a)	- 8,4	
Autres flux liés aux opérations de financement		
Flux nets de trésorerie provenant des opérations de financement	- 915,5	- 1 506,2
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie	0,0	- 8,0
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	378,1	- 354,6
Trésorerie à l'ouverture	79,9	434,5
Trésorerie à la clôture	458,0	79,9

(a) Depuis 2019, ces lignes sont présentées conformément à la norme IFRS 16. Selon la méthode rétrospective modifiée, le tableau des flux de trésorerie consolidé pour 2018 n'a pas été retraité.

3.1.4 Tableau de variation des capitaux propres

En millions d'euros	Capital	Réserves liées au capital	Titres auto- détenus	Réserves de couverture	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du Groupe	Capitaux propres des participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES 31/12/2017	440,1	5 862,1	- 419,2	- 50,2	4 563,8	10 396,6	2 563,8	12 960,4
Opérations sur capital								
Paielements fondés sur des actions								
Opérations sur titres auto-détenus			- 149,4			- 149,4		- 149,4
Dividendes		- 168,1			- 421,3	- 589,4	- 100,4	- 689,8
Résultat net de la période					838,8	838,8	190,1	1 029,0
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres								
> Résultat de cession d'actions propres					2,3	2,3		2,3
> Résultat de couverture des flux de trésorerie				32,2		32,2	3,0	35,1
> Pertes et profits de conversion					- 158,3	- 158,3	- 17,1	- 175,4
> Écarts actuariels					1,0	1,0		1,0
> Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global				- 8,1		- 8,1	- 0,9	- 8,9
Autres éléments du résultat global				24,1	- 155,0	- 130,9	- 15,0	- 145,9
Variations de périmètre					- 8,1	- 8,1	- 103,0	- 111,1
Autres mouvements					- 0,1	- 0,1	0,2	0,0
CAPITAUX PROPRES 31/12/2018	440,1	5 694,0	- 568,6	- 26,1	4 818,0	10 357,5	2 535,7	12 893,3
Opérations sur capital ^(a)	- 16,4	- 400,3	416,7			0,0		0,0
Paielements fondés sur des actions								
Opérations sur titres auto-détenus			- 276,0			- 276,0		- 276,0
Dividendes		- 125,5			- 494,0	- 619,5	- 89,0	- 708,5
Résultat net de la période					324,9	324,9	47,0	371,9
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres								
> Résultat de cession d'actions propres					3,9	3,9		3,9
> Résultat de couverture des flux de trésorerie				19,8		19,8	0,8	20,6
> Pertes et profits de conversion ^(a)					- 34,6	- 34,6	- 7,9	- 42,5
> Écarts actuariels					2,4	2,4		2,4
> Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global				- 4,4		- 4,4	- 0,5	- 4,9
Autres éléments du résultat global				15,4	- 28,3	- 12,9	- 7,6	- 20,5
Variations de périmètre					0,1	0,1	- 2,5	- 2,4
Autres mouvements				0,1	0,1	0,2	0,0	0,2
CAPITAUX PROPRES 31/12/2019	423,7	5 168,3	- 427,9	- 10,6	4 620,9	9 774,4	2 483,6	12 258,0

(a) La variation des pertes et profits de conversion (- 34,6 millions d'euros) concerne principalement la Turquie (- 27,8 millions d'euros), la Suède (- 17,1 millions d'euros) et la Norvège (6,8 millions d'euros).

(b) Les variations des opérations sur capital de - 16,4 millions d'euros, de - 400,3 millions d'euros et de 416,7 millions d'euros sont dues à l'annulation des actions propres comme décrit en note 5.10.1.

3.1.5 Notes annexes

NOTE 1	ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE	71	NOTE 7	IMPÔTS	100
1.1	Investissements réalisés	71	NOTE 8	IFRS 16 « CONTRATS DE LOCATION »	103
1.2	Principales cessions	71	8.1	Impacts sur l'état consolidé de la situation financière	103
1.3	Distribution du dividende	71	8.2	Impacts sur l'état du résultat global consolidé	104
1.4	Programme de rachat d'actions propres	71	NOTE 9	EXPOSITION AUX RISQUES ET STRATÉGIE DE COUVERTURE	105
1.5	Annulation d'actions	71	9.1	Risque de taux	105
1.6	Évolution de la dette	71	9.2	Risque de liquidité	107
NOTE 2	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	71	9.3	Risque de change	107
2.1	Informations relatives à l'entreprise	71	9.4	Risque de contrepartie en lien avec les activités de financement	107
2.2	Application des normes IFRS	71	9.5	Risque sur actions	107
2.3	Recours à des jugements et à des estimations significatives	74	NOTE 10	ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE	108
2.4	Conversion des monnaies étrangères	74	10.1	Engagements donnés	108
2.5	Distinction dettes et capitaux propres	75	10.2	Engagements réciproques	108
2.6	Résultat net par action	75	10.3	Engagements reçus	109
NOTE 3	INFORMATIONS SECTORIELLES	75	10.4	Pactes d'actionnaires	110
3.1	Compte de résultat sectoriel	75	10.5	Engagements sur contrats de location simple – bailleurs	111
3.2	Immeubles de placement par secteur opérationnel	76	NOTE 11	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES AU PERSONNEL	112
3.3	Investissements de la période ventilés par secteur opérationnel	76	11.1	Frais de personnel	112
NOTE 4	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	77	11.2	Effectifs	112
NOTE 5	NOTES ANNEXES : BILAN	78	11.3	Avantages consentis au personnel	113
5.1	Écarts d'acquisition	78	11.4	Stock-options	115
5.2	Immobilisations incorporelles	80	11.5	Actions de performance	115
5.3	Immobilisations corporelles	80	11.6	Plan d'actionnariat salarié	117
5.4	Immeubles de placement	81	NOTE 12	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	118
5.5	Participations dans les entreprises associées	85	12.1	Transactions avec les parties liées	118
5.6	Autres actifs non courants	86	12.2	Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	119
5.7	Clients et comptes rattachés	87	12.3	Rémunération des membres du Conseil de surveillance et du Comité de direction du groupe Klépierre	119
5.8	Autres créances	87	12.4	Passifs éventuels	119
5.9	Trésorerie et équivalents de trésorerie	87	12.5	Événements postérieurs à la clôture	119
5.10	Capitaux propres	88	12.6	Honoraires des Commissaires aux comptes	119
5.11	Passifs financiers courants et non courants	89	12.7	Identité des sociétés consolidantes	120
5.12	Instruments de couverture	94	12.8	Liste des entités consolidées	120
5.13	Provisions long terme	96			
5.14	Dettes fiscales et sociales et autres dettes	96			
NOTE 6	NOTES ANNEXES : ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	97			
6.1	Revenus locatifs	97			
6.2	Charges sur terrain (foncier)	98			
6.3	Charges locatives	98			
6.4	Charges sur immeubles (propriétaire)	98			
6.5	Autres produits d'exploitation	98			
6.6	Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	98			
6.7	Variation de la valeur des immeubles de placement	98			
6.8	Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres de participation	98			
6.9	Coût de l'endettement net	99			

NOTE 1 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1 Investissements réalisés

Les principaux investissements de la période concernent les travaux de l'extension de Créteil Soleil (inaugurée en novembre 2019) et les travaux de rénovation sur la partie existante du centre pour un montant total de 79,4 millions d'euros sur la période.

Les autres principaux investissements de la période concernent les projets en cours suivants : Hoog Catharijne (Pays-Bas), l'extension de Rives d'Arcins à Bordeaux (France), Gran Reno à Bologne (Italie) et Emporia à Malmö (Suède).

Par ailleurs, le 13 décembre, le Groupe a acquis 10 % de la société Secar qui détient le centre commercial « Belle Épine » à Thiais (France) pour un montant de 84,2 millions d'euros.

1.2 Principales cessions

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le Groupe a procédé aux cessions suivantes :

- > le centre commercial Novo Plaza en République tchèque (10 janvier) ;
- > une partie du centre commercial de St-Maximin en France (8 mars) ;
- > quatre centres commerciaux au Portugal : Minho, Loures, Telheiras et Gaia (30 avril) ;
- > le centre commercial d'Almere aux Pays-Bas (19 juin). Une petite partie du centre commercial a été conservée dans le portefeuille d'actifs de Klépierre ;
- > l'ensemble des centres commerciaux détenus en Hongrie ainsi que les sociétés de gestion (14 novembre) ;
- > une partie du centre commercial de Pontault-Combault en France (13 décembre).

Par ailleurs, dix commerces ont été cédés au cours de la période.

1.3 Distribution du dividende

Le 16 avril 2019, l'Assemblée Générale des actionnaires a approuvé le paiement d'un dividende de 2,10 euros par action au titre de l'exercice fiscal 2018, payable en numéraire. Le dividende total approuvé par les actionnaires de Klépierre s'élève à un montant de 619,5 millions d'euros (hors dividendes payables sur actions propres).

Le 11 mars 2019, un acompte sur dividende de 1,05 euro par action a été versé aux actionnaires, pour un montant total de 311,6 millions d'euros hors taxes et frais. Le solde de 1,05 euro par action a été versé le 10 juillet 2019 pour un montant total de 307,9 millions d'euros.

1.4 Programme de rachat d'actions propres

Le 6 février 2019, Klépierre a annoncé un nouveau programme de rachat d'actions d'un montant maximal de 400 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, le Groupe a racheté 9 584 166 actions pour un montant de 299,8 millions d'euros.

1.5 Annulation d'actions

Le 20 février 2019, le 20 juin 2019 et le 17 décembre 2019, le Groupe a annulé un total de 11 691 968 actions acquises en 2017 et 2018 dans le cadre du programme de rachat d'actions propres du 13 mars 2017 pour un montant total de 416,7 millions d'euros.

1.6 Évolution de la dette

En 2019, l'encours de la dette brute a augmenté de 284 millions d'euros notamment du fait de l'émission d'une obligation de 600 millions d'euros à échéance 11 ans. Cette émission obligataire avait pour but de couvrir le remboursement d'obligations arrivant à échéance en septembre 2019 (275 millions d'euros) et en avril 2020 (300 millions d'euros). De plus, une nouvelle facilité de crédit renouvelable bilatérale d'un montant de 200 millions d'euros et d'une durée de cinq ans a été signée et neuf facilités de crédit renouvelables bilatérales arrivant originellement à échéance en 2023 ont été étendues jusqu'en 2024 (1100 millions d'euros) et 2025 (100 millions d'euros). En conséquence, la position de trésorerie du Groupe a augmenté de 341 millions d'euros tandis que la position de liquidité du Groupe atteignait 2,9 milliards d'euros au 31 décembre 2019.

En incluant ces transactions, la durée moyenne de la dette du Groupe atteignait 6,5 ans.

NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 Informations relatives à l'entreprise

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

En date du 29 janvier 2020, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Klöpierre SA pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019.

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

2.2 Application des normes IFRS

En application du règlement européen n° 1126/2008 du 3 novembre 2008 sur les normes comptables internationales, les comptes consolidés au 31 décembre 2019 du groupe Klöpierre ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*), tel qu'adopté par l'Union européenne et applicable à cette date.

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

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

Les comptes consolidés au 31 décembre 2019 sont présentés sous la forme de comptes complets comprenant l'intégralité des informations requises par le référentiel IFRS.

Les comptes annuels consolidés incluent également les états financiers de Klépierre SA et de ses filiales. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère et sur la base de méthodes comptables homogènes.

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

2.2.1 Normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2019

Les principes comptables appliqués pour les comptes consolidés au 31 décembre 2019 sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations suivantes d'application obligatoire pour le Groupe :

> Amendements à IFRS 9	Caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative et modification des passifs financiers
> Améliorations annuelles des IFRS	Cycle 2015-2017
> Amendements à IAS 28	Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises
> IFRS 16	Contrats de location
> IFRIC 23	Incertitude relative aux traitements fiscaux
> Amendements à IAS 19	Modification, réduction ou liquidation d'un régime

IFRS 16 « Contrats de location »

IFRS 16 « Contrats de location », qui est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, remplace la norme IAS 17 « Contrats de location », IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location », SIC-15 « Avantages dans les contrats de location simple » et SIC-27 « Évaluation de la substance des transactions impliquant la forme juridique d'un contrat de location ».

IFRS 16 est très proche de la norme existante concernant le traitement des contrats de location côté bailleur et n'a pas d'impact sur les états financiers consolidés du Groupe.

Pour les preneurs, elle supprime la distinction entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple. Un seul modèle de comptabilisation au bilan est requis pour tous les contrats de location, sauf pour les actifs de faible valeur et les contrats de location à court terme. IFRS 16 demande aux preneurs de :

- > reconnaître l'actif loué (droit d'utilisation) et la dette de location au bilan, initialement évaluée à la valeur actualisée du montant des loyers non encore versés ;
- > reconnaître l'amortissement de l'actif loué (droit d'utilisation) et les intérêts sur la dette de location jusqu'au terme du contrat ; et
- > distinguer dans le montant payé, la partie capital et la portion d'intérêt.

Le taux d'actualisation utilisé pour déterminer la valeur actualisée de la dette au titre des contrats de location est le taux d'emprunt marginal du Groupe. Le taux d'actualisation moyen pondéré appliqué au passif locatif retraité au 1^{er} janvier 2019 est de 2,10 %. L'actualisation est réalisée sur une hypothèse de paiements effectués en fin d'année.

Les principaux contrats de location entrant dans le champ d'application d'IFRS 16, en tant que preneur, sont les baux à construction, les loyers de bureaux et les contrats de location de voitures. Ils sont initialement comptabilisés comme un droit d'utilisation à l'actif et une dette de location au passif :

- > les droits d'utilisation se rapportant aux contrats de location de bureaux et de voitures sont évalués en appliquant un modèle de coût et sont amortis de façon linéaire sur la durée du contrat. Ils sont comptabilisés dans le poste « Immobilisations corporelles » ;
- > les droits d'utilisation se rapportant aux baux à construction répondent à la définition d'immeuble de placement et sont évalués selon le modèle de la juste valeur décrit dans IAS 40, conformément à la norme. Ultérieurement, ils sont évalués à un montant égal à la dette au titre des contrats de location. Les droits d'utilisation se rapportant aux baux à construction sont comptabilisés dans le poste « Immeubles de placement », évalués à la juste valeur.

Le Groupe a retenu l'approche rétrospective modifiée à la date de première application. Selon cette approche, les états financiers comparatifs des périodes précédentes ne sont pas retraités et l'effet cumulé d'IFRS 16, calculé au 1^{er} janvier 2019, est comptabilisé dans les capitaux propres du Groupe. La norme IFRS 16 n'a pas d'impact sur le montant des capitaux propres de Klépierre à l'ouverture et ne modifie pas significativement la lecture des états financiers.

Le tableau ci-après présente les impacts de l'application d'IFRS 16 sur l'état consolidé de la situation financière d'ouverture :

En millions d'euros	31/12/2018 Publié	Impact d'IFRS 16	01/01/2019 avec IFRS 16
Écarts d'acquisition	611,8		611,8
Immobilisations incorporelles	33,7		33,7
Immobilisations corporelles	9,9	33,2	43,0
Immeubles de placement évalués à la juste valeur ^(a)	21 692,2	390,2	22 082,4
Immeubles de placement évalués au coût	170,2		170,2
Participations dans les entreprises associées	1 050,2		1 050,2
Autres actifs non courants	299,0	- 26,6	272,4
Instruments dérivés non courants	30,4		30,4
Impôts différés actifs	20,7		20,7
Actifs non courants	23 918,0	396,8	24 314,8
Immeubles de placement destinés à la vente	72,7		72,7
Clients et comptes rattachés	127,1		127,1
Autres créances	328,1		328,1
> Créances fiscales	120,8		120,8
> Autres débiteurs	207,3		207,3
Instruments dérivés courants	19,2		19,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	304,5		304,5
Actifs courants	851,7		851,7
TOTAL ACTIF	24 769,7	396,8	25 166,5
Capital	440,1		440,1
Primes	5 650,0		5 650,0
Réserve légale	44,0		44,0
Réserves consolidées	3 384,6		3 384,6
> Actions propres	- 568,6		- 568,6
> Réserve de couverture	- 26,1		- 26,1
> Autres réserves consolidées	3 979,2		3 979,2
Résultat consolidé	838,8		838,8
Capitaux propres part du Groupe	10 357,5		10 357,5
Participations ne donnant pas le contrôle	2 535,7		2 535,7
Capitaux propres	12 893,3		12 893,3
Passifs financiers non courants	7 036,3		7 036,3
Dettes de location non courantes		384,3	384,3
Provisions long terme	28,5		28,5
Engagements de retraite	13,5		13,5
Instruments dérivés non courants	17,1		17,1
Dépôts et cautionnements	147,1		147,1
Impôts différés passifs	1 608,8		1 608,8
Passifs non courants	8 851,3	384,3	9 235,6
Passifs financiers courants	2 069,6		2 069,6
Dettes de location courantes		14,9	14,9
Concours bancaires	224,7		224,7
Dettes fournisseurs	145,7		145,7
Dettes sur immobilisations	21,9		21,9
Autres dettes	369,7	- 2,4	367,2
Instruments dérivés courants	12,1		12,1
Dettes fiscales et sociales	181,5		181,5
Passifs courants	3 025,2	12,4	3 037,6
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	24 769,7	396,8	25 166,5

(a) Dont 363,6 millions d'euros de reconnaissance initiale de droit d'utilisation se rapportant aux baux à construction et 26,6 millions d'euros de loyers payés d'avance au titre des baux à construction reclassés du poste « Autres actifs non courants » au poste « Immeubles de placement évalués à la juste valeur » au 1^{er} janvier 2019.

Le tableau suivant rapproche les engagements hors bilan au titre des contrats de location simple qui ont été présentés au 31 décembre 2018 et les dettes de location au titre des contrats de location en application d'IFRS 16, retraité au 1^{er} janvier 2019 :

En millions d'euros	01/01/2019
Engagements hors bilan au titre des contrats de location simple au 31/12/2018	38,2
Dettes au titre des baux à construction comptabilisés à la juste valeur dans les immeubles de placement	363,6
Effet actualisation	- 0,9
Autres effets	- 1,7
Dettes de location retraitées au 01/01/2019	399,2
Dont dettes de location non courantes	384,3
Dont dettes de location courantes	14,9

IFRIC 23

IFRIC 23 clarifie les modalités d'application de la comptabilisation et l'évaluation prévues par IAS 12, « Impôts sur le résultat », en cas d'incertitude relative à l'évaluation et au traitement des impôts sur les sociétés.

Toutes les provisions concernant l'impôt courant ont été revues et l'application de cette norme n'a pas eu d'impact significatif sur le solde d'ouverture du Groupe.

2.2.2 Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019

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

> IFRS 17	Contrats d'assurance
> Amendements à IFRS 3	Regroupements d'entreprises
> Amendements à IAS 1	Présentation des états financiers
> Amendements à IAS 8	Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs

2.3 Recours à des jugements et à des estimations significatives

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

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

Valorisation du goodwill des sociétés de gestion

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

Immeubles de placement

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

Instruments financiers

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

2.4 Conversion des monnaies étrangères

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

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

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

À la date de clôture, les actifs et passifs de ces filiales sont convertis en euros, au taux de change en vigueur à la date de clôture et leurs comptes de résultat sont convertis au taux de change moyen pondéré pour l'année. Les écarts de change résultant de cette conversion sont affectés directement sous une rubrique distincte des capitaux propres.

Lors d'une cession d'une activité en devise étrangère, le montant cumulé des écarts de change différés figurant dans la composante distincte des capitaux propres relatifs à cette activité à l'étranger est comptabilisé dans le compte de résultat.

2.5 Distinction dettes et capitaux propres

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

2.6 Résultat net par action

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

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

NOTE 3 INFORMATIONS SECTORIELLES

PRINCIPES COMPTABLES

Informations sectorielles

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

3.1 Compte de résultat sectoriel

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

Ces sept secteurs opérationnels sont structurés comme suit :

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

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

La politique financière du Groupe (incluant l'impact des charges et produits financiers), les activités corporate et la fiscalité sur le résultat sont gérées au niveau du Groupe et ne sont pas allouées aux secteurs opérationnels. Dans le cadre de l'information sectorielle, les tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition sont traités comme une activité du « groupe Klépierre ».

Le secteur opérationnel « Scandinavie » comprend l'ensemble des sociétés du groupe Steen & Strøm, qui est détenu à hauteur de 43,9 % par un actionnaire minoritaire. Au sein du secteur scandinave la part des participations ne donnant pas le contrôle, dans les capitaux propres, s'élève à 959,1 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 952,5 millions d'euros au 31 décembre 2018. Le portefeuille scandinave, utilisant la méthode de la juste valeur, représente 3 876,7 millions d'euros des actifs non courants, 74 millions d'euros des actifs courants, 1 563,7 millions d'euros des passifs non courants et 336,4 millions d'euros des passifs courants du Groupe.

	France-Belgique ^(a)		Scandinavie		Italie		Ibérie		Pays-Bas	
En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
LOYERS	442,7	439,7	185,3	187,1	200,3	206,0	134,5	132,4	81,4	75,0
Autres revenus locatifs	26,9	31,8	0,8	1,0	5,4	4,3	3,2	2,5	0,0	0,0
Revenus locatifs	469,7	471,5	186,1	188,1	205,7	210,3	137,7	134,9	81,4	75,1
Charges locatives et immobilières	- 36,8	- 43,0	- 18,0	- 19,7	- 12,4	- 13,8	- 11,2	- 13,6	- 12,5	- 18,3
Revenus locatifs nets	432,8	428,5	168,1	168,4	193,3	196,5	126,5	121,3	68,9	56,7
Revenus de gestion et autres produits	47,0	47,8	8,5	8,8	18,3	15,7	5,3	7,4	4,5	5,7
Frais de personnel et frais généraux	- 59,3	- 66,5	- 17,9	- 20,2	- 22,3	- 24,0	- 12,6	- 13,7	- 11,0	- 12,3
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	420,5	409,8	158,7	157,0	189,3	188,2	119,2	114,9	62,4	50,1
Dotations aux amortissements et provisions	- 8,0	- 11,5	- 4,0	- 2,3	- 1,8	- 0,5	- 0,5	- 0,1	1,1	- 0,2
Variation de valeur des immeubles de placement	- 365,8	28,5	- 57,9	24,8	- 31,4	104,1	21,5	72,1	- 35,6	11,7
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation	- 1,1	- 1,0	2,3	2,5	- 0,3	- 7,9	5,2	- 2,7	1,5	- 1,3
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	- 9,4	6,6	6,1	- 0,5	19,8	18,2	1,0	- 0,5		
RÉSULTAT SECTORIEL	36,2	432,4	105,2	181,5	175,7	302,1	146,5	183,7	29,3	60,3
Dépréciation des écarts d'acquisition										
Coût de l'endettement net										
Variation de valeur des instruments financiers										
RÉSULTAT AVANT IMPÔT										
Impôt sur les sociétés										
RÉSULTAT NET										

(a) Centres commerciaux et autres actifs de commerce.

En millions d'euros	Allemagne		Europe centrale et Autres		Non affecté		Groupe Klépierre	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
LOYERS	51,9	51,8	105,5	118,8			1 201,7	1 210,8
Autres revenus locatifs	- 0,0	0,0	4,3	1,8			40,5	41,4
Revenus locatifs	51,9	51,8	109,8	120,6			1 242,3	1 252,2
Charges locatives et immobilières	- 12,0	- 12,3	- 8,8	- 12,5			- 111,7	- 133,2
Revenus locatifs nets	40,0	39,5	100,9	108,1			1 130,6	1 119,0
Revenus de gestion et autres produits	4,8	5,1	3,8	4,4			92,2	94,9
Frais de personnel et frais généraux	- 8,7	- 8,1	- 10,4	- 11,8	- 27,4	- 31,6	- 169,6	- 188,2
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	36,1	36,5	94,3	100,7	- 27,4	- 31,6	1 053,2	1 025,7
Dotations aux amortissements et provisions	- 0,4	- 0,3	- 1,5	- 0,5	- 3,2		- 18,3	- 15,5
Variation de valeur des immeubles de placement	- 39,7	- 13,5	- 17,3	86,0			- 526,3	313,7
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation		- 0,0	16,4	- 0,3			24,0	- 10,7
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence			1,9	7,2			19,5	31,0
RÉSULTAT SECTORIEL	- 4,1	22,7	93,8	193,2	- 30,6	- 31,6	552,0	1 344,2
Dépréciation des écarts d'acquisition							- 8,0	- 43,4
Coût de l'endettement net							- 122,2	- 151,6
Variation de valeur des instruments financiers							- 25,7	- 11,1
RÉSULTAT AVANT IMPÔT							396,1	1 138,2
Impôt sur les sociétés							- 24,2	- 109,2
RÉSULTAT NET							371,9	1 029,0

3.2 Immeubles de placement par secteur opérationnel

En millions d'euros	Valeur des immeubles de placement 31/12/2019 ^{(a) (c)}	Valeur des immeubles de placement 31/12/2018 ^(a)
France-Belgique ^(b)	8 595,7	8 901,8
Scandinavie	3 609,5	3 613,0
Italie	3 357,9	3 332,7
Ibérie	2 159,1	2 198,9
Pays-Bas	1 584,4	1 416,3
Allemagne	894,3	926,2
Europe centrale et Autres	1 239,6	1 473,4
TOTAL	21 440,6	21 862,4

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

(b) Incluant les autres actifs de commerce.

(c) Incluant les droits d'utilisation se rapportant aux baux à construction (conformément à IFRS 16).

3.3 Investissements de la période ventilés par secteur opérationnel

En millions d'euros	Immeubles de placement évalués à la juste valeur	Immeubles de placement évalués au coût	Total investissements au 31/12/2019 ^(a)
Centres commerciaux	199,5	103,3	302,7
France-Belgique ^(b)	84,7	58,9	143,6
Scandinavie	37,4	0,3	37,7
Italie	12,6	44,1	56,7
Ibérie	6,6		6,6
Pays-Bas	46,1		46,1
Allemagne	3,9		3,9
Europe centrale et Autres	8,2		8,2
TOTAL	199,5	103,3	302,7

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

(b) Incluant les autres actifs de commerce.

Les principaux investissements de la période (y compris les intérêts capitalisés) en France et en Belgique concernent l'extension et la rénovation de Créteil Soleil pour un total de 79,4 millions d'euros et l'extension du centre Rives d'Arcins à Bègles près de Bordeaux pour 10,4 millions d'euros.

Aux Pays-Bas, les investissements concernent principalement le réaménagement pour 41,8 millions d'euros des ailes latérales du centre Hoog Catharijnel situé à Utrecht.

La plupart des dépenses d'investissements réalisés en Italie portent sur le centre commercial Gran Reno situé à Casalecchio di Reno près de Bologne pour 34,5 millions d'euros.

Les investissements effectués en Scandinavie concernent différents projets et rénovations : Emporia (Suède), Gulsbogen Senter (Norvège) et Field's Copenhagen (Danemark).

NOTE 4 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

PRINCIPES COMPTABLES

Périmètre de consolidation

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

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

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

Méthode de consolidation

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

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

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

Opérations réciproques

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

La consolidation du Groupe comprend 258 sociétés au 31 décembre 2019, dont 222 sociétés en intégration globale et 36 sociétés mises en équivalence.

En application de la norme IFRS 12, le Groupe présente son analyse de la nature des participations détenues dans d'autres entités, et les risques qui leur sont associés (voir note 10.4).

Les principaux changements du périmètre de consolidation de l'année 2019 sont les suivants :

- > le 10 janvier 2019, le Groupe a cédé sa participation dans Klépierre Praha SRO, une entité tchèque qui détient le centre commercial Novo Plaza à Prague ;
- > le 28 mai 2019, en Italie, le Groupe a constitué la société Acquario Srl, détenue à 95,06 % par Klépierre, en partenariat avec Finim ;

- > le 14 novembre 2019, le Groupe a vendu l'ensemble de ses participations en Hongrie, constituées de sept entités qui détiennent quatre centres commerciaux (excepté une coquille vide hongroise qui sera liquidée en 2020) ;
- > le 13 décembre 2019, Klépierre a acquis 10 % de la société Secar (France). Cette entité détient le centre commercial Belle Épine situé au sud de Paris ;
- > Klécar Europe Sud SCS a fusionné avec Klépierre SA et Klefin Italia Spa a fusionné avec Corio Italia SA. Par ailleurs, trois coquilles vides ont été liquidées (Klépierre Athinon AE, KLP Polska Movement SKA Sp. z o.o. et Fastighets Västra Götaland AB) et une société a été créée (Kle Dir).

NOTE 5 NOTES ANNEXES : BILAN

5.1 Écarts d'acquisition

PRINCIPES COMPTABLES

Comptabilisation des regroupements d'entreprises

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Évaluation et perte de valeur des goodwill

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

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

Goodwill correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés

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

Goodwill des sociétés de gestion

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

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

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

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

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

Au 31 décembre 2019, le montant des écarts d'acquisition s'élève à 602,9 millions d'euros contre 611,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 et se décompose comme suit :

Goodwill des sociétés de gestion

Au 31 décembre 2019, le montant des écarts d'acquisition des sociétés de gestion après dépréciation s'élève à 248,0 millions d'euros, contre 252,1 millions d'euros au 31 décembre 2018.

En millions d'euros	31/12/2018	Variations de périmètre	Cessions, mises hors service	Dépréciations	Autres mouvements	31/12/2019
France	117,7					117,7
Italie	53,7					53,7
Espagne	32,0					32,0
Portugal	7,4					7,4
Pays-Bas	14,0					14,0
Allemagne	13,7					13,7
Turquie	0,8			- 0,8		
Scandinavie	9,5				0,0	9,5
Hongrie	3,4			- 3,4		
ÉCARTS D'ACQUISITION ACTIVITÉS DE GESTION	252,1	-	-	- 4,2	0,0	248,0

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

- > le taux d'actualisation utilisé est de 8,4 % pour l'Allemagne et de 9,4 % pour la Norvège ;
- > le taux d'actualisation utilisé pour les autres pays s'élève à 7,4 % ;
- > les flux de trésorerie disponibles sur l'horizon du plan d'affaires reposent sur des hypothèses de volume d'activité et de taux de marge opérationnelle. Ces derniers prennent en compte les hypothèses économiques et de marché connues à la date de l'établissement du plan ;

> le taux de croissance pour la période de 2020 à 2024 est basé sur les hypothèses du plan d'affaires interne approuvé par la Direction ;

> la valeur finale des sociétés de gestion, déterminée sur la base d'un taux de croissance retenu de 1 % à partir de 2024.

Une dépréciation de 0,8 million d'euros a été comptabilisée dans le cadre des tests de dépréciation menés au 31 décembre 2019.

L'écart d'acquisition relatif au portefeuille des sociétés hongroises a été entièrement déprécié avant la cession.

Goodwill correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés

Au 31 décembre 2019, le montant des écarts d'acquisition correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés après les tests de dépréciation s'élève à 354,9 millions d'euros après dépréciation, contre 359,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

En millions d'euros	31/12/2018	Variations de périmètre	Cessions, mises hors service	Dépréciation	Variations de change	31/12/2019
Actifs ex-Corio	277,7					277,7
IGC	32,7					32,7
Oslo City	35,1				0,3	35,4
Nueva Condo Murcia	8,9			- 3,8		5,1
Autres	5,3	- 1,3				4,0
ÉCARTS D'ACQUISITION RÉSULTANT DES IMPÔTS DIFFÉRÉS	359,6	- 1,3	-	- 3,8	0,3	354,9

Suite à l'augmentation de la juste valeur de Nueva Condomina, l'optimisation fiscale s'y rapportant a diminué et le goodwill a été déprécié en conséquence.

5.2 Immobilisations incorporelles

PRINCIPES COMPTABLES

Actifs incorporels

Un actif incorporel est un élément non monétaire sans substance physique. Il doit être à la fois identifiable (donc séparable de l'entité acquise ou résultant de droits légaux ou contractuels), contrôlé par l'entreprise du fait d'événements passés et porteur d'avantages économiques futurs. La norme IAS 38 indique que les immobilisations incorporelles ne doivent être amorties que si elles ont une durée de vie connue. Les immobilisations incorporelles qui n'ont pas de durée de vie déterminée ne doivent pas être amorties mais doivent faire l'objet d'un test de valeur annuel (IAS 36) ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur.

Les immobilisations, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie, sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue.

Dépréciation des actifs incorporels

À partir de leur reconnaissance initiale, les autres actifs incorporels sont reconnus au coût, moins les éventuels amortissements ou dépréciations liés.

La durée d'amortissement est appréciée tous les ans, et tout indice de perte de valeur entraîne un test de dépréciation. Les actifs à durée de vie illimitée ne sont pas amortis. La nature « illimitée » de la durée d'utilisation de l'actif est appréciée tous les ans. Ces actifs font l'objet d'un test de dépréciation réalisé *a minima* tous les ans, ou lorsqu'un indice de perte de valeur est observé. Le test de dépréciation compare la valeur comptable et la valeur recouvrable de l'actif. En cas de dépréciation nécessaire, une charge de dépréciation est constatée au compte de résultat. Les actifs incorporels de Klépierre ne sont pas soumis à une évaluation externe.

Le poste « Logiciels » regroupe les logiciels en service ainsi que les projets IT en cours. L'augmentation du poste s'explique par le déploiement de nouveaux projets et développements informatiques.

En millions d'euros	31/12/2018	Acquisitions et investissements	Diminutions par cessions, mises hors service	Dotations de l'exercice	Variations de cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	31/12/2019
Droit au bail	2,8							2,8
Fonds commercial	4,2				- 0,1			4,1
Logiciels	87,8	4,9			0,1	- 0,4	- 0,4	92,0
Concessions, brevets et droits similaires	1,8							1,8
Autres immobilisations incorporelles	4,1					- 0,2		3,9
Total valeur brute	100,7	4,9	-	-	-	- 0,6	- 0,4	104,6
Droit au bail	- 1,1							- 1,1
Fonds commercial	- 2,5							- 2,5
Logiciels	- 58,4			- 9,4	- 0,2	0,4		- 67,6
Concessions, brevets et droits similaires	- 1,4			- 0,1				- 1,5
Autres immobilisations incorporelles	- 3,4			- 0,1		0,2		- 3,4
Total amortissements	- 67,0	-	-	- 9,5	- 0,2	0,6	-	- 76,1
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES – VALEUR NETTE	33,7	4,9	-	- 9,5	- 0,2	-	- 0,4	28,5

5.3 Immobilisations corporelles

PRINCIPES COMPTABLES

Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16, les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût historique, moins leur amortissement cumulé et toute perte de valeur. Les amortissements sont calculés selon la durée de vie usuelle de chaque classe d'actif opérationnel. Les immobilisations corporelles comprennent les actifs d'exploitation comme les équipements et autres matériels de bureaux liés aux sièges sociaux et bureaux.

Les immobilisations corporelles comprennent les actifs d'exploitation comme les équipements et autres matériels de bureaux appartenant au Groupe, liés aux sièges sociaux et bureaux.

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

En millions d'euros	31/12/2018	IFRS 16 – Première application ^(a)	Acquisitions et investissements	Diminutions par cessions, mises hors service	Dotations de l'exercice	Variations de cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et autres mouvements ^(a)	31/12/2019
Actifs non amortissables									
Actifs amortissables et encours	33,0		1,6	- 0,6		- 0,4	- 2,1	1,4	32,9
Droits d'utilisation des immobilisations corporelles ^(a)		33,2	0,3			- 0,1		1,0	34,4
Total valeur brute	33,0	33,2	1,9	- 0,6	-	- 0,5	- 2,1	2,4	67,3
Actifs amortissables	- 23,1			0,6	- 2,3	0,2	1,7	0,2	- 22,7
Droits d'utilisation des immobilisations corporelles ^(a)					- 8,5				- 8,5
Total amortissements	- 23,1	-	-	0,6	- 10,8	0,2	1,7	0,2	- 31,2
Dépréciation									
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES – VALEUR NETTE	9,9	33,2	1,9	-	- 10,8	- 0,3	- 0,4	2,6	36,1

(a) Les impacts relatifs à l'application d'IFRS 16 sont détaillés dans la note 8 « IFRS 16 "Contrats de location" ».

5.4 Immeubles de placement

PRINCIPES COMPTABLES

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

Les biens immobiliers non occupés par le Groupe et destinés à générer un revenu locatif à long terme ou une appréciation en capital, ou les deux, sont assimilés à des immeubles de placement. Les immeubles de placement incluent également les biens en cours de construction ou développés pour une utilisation future comme immeubles de placement. Pour tous les immeubles de placement, leur utilisation actuelle correspond à leur meilleure utilisation possible.

À compter du 1^{er} janvier 2019, les terrains détenus dans le cadre de contrats de location sont classés et comptabilisés par le Groupe en tant qu'actifs de droit d'utilisation selon IFRS 16. Après leur comptabilisation initiale, ils sont évalués selon le modèle de la juste valeur selon IAS 40 « Immeubles de placement ».

Les immeubles de placement sont initialement évalués à leurs coûts, incluant les coûts de transaction et, quand ils sont applicables, les coûts d'éviction et les coûts d'emprunts (voir ci-dessous).

Après cette reconnaissance initiale, les immeubles de placement sont enregistrés à leur juste valeur. Les immobilisations en cours de construction sont évaluées à la juste valeur si leur juste valeur peut être déterminée de façon fiable. Les immobilisations en cours de construction dont la juste valeur ne peut pas être déterminée de façon fiable, mais pour lesquelles le Groupe attend que la juste valeur de l'immeuble puisse être déterminée de façon fiable quand la construction sera achevée, sont évaluées au coût diminué de leur perte de valeur jusqu'à ce que la juste valeur soit raisonnablement déterminée ou que la construction soit achevée – la première de ces deux survenances étant retenue.

Dans le but d'évaluer si la juste valeur d'un immeuble en cours de construction peut être déterminée de façon fiable, le management tient compte des facteurs suivants, entre autres :

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

Les augmentations des immeubles de placement sont constituées des dépenses d'investissement, des coûts d'éviction, des intérêts financiers capitalisés, des honoraires de commercialisation et autres coûts internes relatifs à leur développement. Certains coûts internes de personnel et coûts associés directement affectables à la gestion de grands projets durant la phase de construction sont également capitalisés.

La différence entre la juste valeur d'un immeuble de placement à la date du reporting et sa valeur comptable avant la nouvelle évaluation est enregistrée en compte de résultat en plus- ou moins-value. La plus-value de cession est déterminée par la différence entre le produit de la vente et la valeur comptable de l'actif déterminée sur la base des dernières expertises.

Quand le Groupe commence à rénover un immeuble de placement existant pour une utilisation future et continue en tant qu'immeuble de placement, l'actif continue d'être reconnu en tant qu'immeuble de placement.

De plus, les immeubles de placement évalués au coût subissent un test de valeur au 30 juin et au 31 décembre, dès qu'il y a un indice de perte de valeur. Quand ce type d'indice existe, la valeur recouvrable est comparée à sa valeur comptable, et une perte de valeur est reconnue.

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

Coût des emprunts

En application de la norme IAS 23, les coûts des emprunts directement attribuables à l'acquisition ou à la construction des actifs éligibles sont intégrés au coût des actifs correspondants.

Lorsqu'un emprunt n'est pas directement affecté à un actif, Klépierre retient le taux de capitalisation appliqué aux dépenses relatives à l'actif pour évaluer le coût affectable ; s'il existe plusieurs lignes d'emprunts non spécifiques, le taux de capitalisation est le taux moyen pondéré de ces emprunts observé sur l'exercice.

Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de Klépierre est déterminée par des experts indépendants qualifiés qui détiennent une compétence professionnelle pertinente et une expérience sectorielle récente dans les secteurs d'activité et zones géographiques où se situent les immeubles de placement évalués. Ils valorisent le patrimoine du Groupe au 30 juin et au 31 décembre de chaque année.

Les immeubles de placement sont présentés à leur juste valeur excluant les droits et frais de mutation. Ces droits sont évalués sur la base de la cession directe de l'immeuble. Les justes valeurs sont déterminées en respectant les règles d'évaluation décrites par la norme IFRS 13. Par ailleurs, compte tenu de la complexité des évaluations des actifs immobiliers et de la nature de certaines données non observables publiquement (tels que les taux de croissance des loyers, taux de capitalisation et d'actualisation), les justes valeurs des immeubles de placement ont été classées en niveau 3 selon les critères retenus par IFRS 13. En conséquence, il n'y a pas de reclassement entre les niveaux de hiérarchie d'évaluation de la juste valeur.

Toutefois, compte tenu du caractère estimatif inhérent à ces évaluations, il est possible que le résultat de cession de certains actifs immobiliers diffère de l'évaluation effectuée, même en cas de cession dans les quelques mois suivant l'arrêté comptable.

Klépierre confie à différents experts le soin d'évaluer son patrimoine. Les centres commerciaux sont expertisés par :

- > Jones Lang LaSalle (JLL), qui expertise l'intégralité des patrimoines grec et turc et la majeure partie du patrimoine italien ;
- > CBRE évalue tous les actifs espagnols, portugais, tchèques, slovaques et néerlandais, et la majeure partie du patrimoine français et italien ;
- > BNP Paribas Real Estate évalue tous les actifs allemands ;
- > Colliers évalue l'actif italien d'Acquario Srl ;
- > Cushman & Wakefield évalue une partie du patrimoine français, tous les actifs danois, suédois et norvégiens ainsi que les actifs polonais et hongrois.

Les autres commerces sont expertisés par BNP Paribas Real Estate.

Les missions confiées aux experts sont toutes effectuées selon les principes de la Charte de l'expertise en évaluation immobilière, les recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) du 8 février 2010 et les normes de la *Royal Institution of Chartered Surveyors*. La rémunération versée aux experts, arrêtée préalablement aux campagnes d'évaluation, est fixée sur une base forfaitaire en fonction du nombre de lots et de la complexité des actifs évalués. Elle est entièrement indépendante de la valorisation des actifs.

En milliers d'euros	Honoraires d'expertise 2019
Cushman & Wakefield	276,3
CBRE	345,1
Jones Lang Lasalle	132,5
BNP Paribas Real Estate	105,5
Colliers	1,4
TOTAL	860,8

Les valorisations réalisées par les experts indépendants sont revues en interne par la Direction en charge des investissements ainsi que par les personnes compétentes au sein de chaque division opérationnelle. Ce processus inclut des discussions sur les hypothèses retenues par les experts indépendants, ainsi que la revue des résultats des évaluations. Ces revues du processus de valorisation ont lieu entre la Direction en charge des investissements et les experts indépendants tous les semestres.

L'ensemble des actifs du groupe Klépierre fait systématiquement l'objet d'une double évaluation : une évaluation par la méthode par capitalisation des revenus nets et une évaluation par la méthode des flux de trésorerie actualisés. Toutefois, Klépierre ne retient que cette dernière.

Pour déterminer la valeur vénale d'un centre avec la méthode par capitalisation des revenus nets, l'expert applique un taux de rendement au loyer total net pour les locaux occupés et au loyer net de marché escompté en fonction de la durée prévisionnelle de vacance pour les locaux vides.

Le taux de rendement est fixé par l'expert en fonction de différents paramètres, notamment : la surface de vente, la configuration, la concurrence, les modes de propriété et pourcentages de détention, le potentiel locatif et d'extension et la comparabilité avec des transactions récentes.

La juste valeur de marché des actifs est calculée à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés (ou méthode DCF, pour *Discounted Cash Flow*) sur une période de 10 ans. Pour déterminer les flux de trésorerie futurs, le Groupe communique aux experts toutes les informations pertinentes (loyers, fréquentation, chiffre d'affaires des commerçants, taux d'effort, etc.) qu'ils utilisent pour réaliser leurs propres estimations en matière de revenus locatifs. Les cabinets tiennent aussi compte de leurs propres hypothèses concernant les baux (valeur locative estimée, taux de vacance, abattements, etc.), les dépenses d'investissement et les charges d'exploitation non récupérables.

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

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

5.4.1 Immeubles de placement à la juste valeur

En millions d'euros

IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR – VALEUR NETTE AU 31/12/2018	21 692,2
Droit d'utilisation des baux à construction au 01/01/2019 – Première application d'IFRS 16 ^(a)	390,2
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR – VALEUR NETTE AU 01/01/2019	22 082,4
Entrées de périmètre	-
Investissements	197,1
Intérêts capitalisés	2,4
Cessions et sorties de périmètre	- 449,5
Autres mouvements, reclassements	24,8
Variations de cours de change	- 30,1
Variations de juste valeur	- 520,3
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR – VALEUR NETTE AU 31/12/2019	21 306,8

(a) Les impacts de l'application d'IFRS 16 sur l'état consolidé de la situation financière d'ouverture sont détaillés dans la note 2, section 2.2.1.

Les investissements pour 197,1 millions d'euros et les intérêts capitalisés pour 2,4 millions d'euros comptabilisés sur la période concernent principalement le projet de développement de Hoog Catharijne à Utrecht pour 41,8 millions d'euros et différentes dépenses de rénovation et d'investissements pour 83,5 millions d'euros en France et pour 37,4 millions d'euros sur le territoire scandinave.

Le Groupe a conclu différentes cessions pour un montant total de 449,5 millions d'euros qui concernent principalement :

- > quatre centres commerciaux au Portugal (Telheiras à Lisbonne, Gaia Jardim à Porto, Continente de Loures à Loures et Minho Center à Braga) ;

- > une partie du centre commercial d'Almere près d'Amsterdam aux Pays-Bas ;
- > quatre centres commerciaux en Hongrie (Duna Plaza et Corvin Atrium à Budapest, Gyor Plaza et Miskolc Plaza) ;
- > neuf commerces en France.

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

Centres commerciaux (moyenne pondérée)	31/12/2019				
	Loyer annuel en €/m ² ^(a)	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de sortie ^(c)	TCAM du revenu locatif net ^(d)	EPRA NIY
France-Belgique	355	5,8 %	4,9 %	2,6 %	4,3 %
Italie	390	6,9 %	5,7 %	1,7 %	5,5 %
Scandinavie	327	6,9 %	4,9 %	2,4 %	4,6 %
Pays-Bas	241	6,7 %	5,9 %	2,9 %	5,4 %
Ibérie	354	7,4 %	5,7 %	2,1 %	5,7 %
Allemagne	220	5,2 %	4,5 %	0,8 %	4,5 %
Europe centrale & Autres ^(e)	243	9,1 %	7,1 %	3,9 %	6,5 %
TOTAL GROUPE	318	6,5 %	5,2 %	2,4 %	5,0 %

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

- (a) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer basé sur les ventes) par actif par mètre carré.
- (b) Taux utilisé pour calculer la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie.
- (c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

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

(e) Pour la Turquie : le loyer annuel par actif par mètre carré s'élève à 156 euros, le taux moyen d'actualisation est de 15,4 %, le taux de sortie moyen s'élève à 8,7 %, le taux de croissance annuel composé des revenus locatifs s'élève à 8,3 % et le rendement initial net EPRA est de 8,4 %.

Au 31 décembre 2019, l'EPRA Net Initial Yield moyen du portefeuille s'élève à 5,0 % (droits inclus). Une hausse de 10 points de base du rendement initial net EPRA ferait baisser d'environ 370 millions d'euros la valeur d'expertise du patrimoine (part Groupe).

5.4.2 Immeubles de placement évalués au coût

En millions d'euros

IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT – VALEUR NETTE AU 31/12/2018	170,2
Investissements	101,6
Intérêts capitalisés	1,7
Cessions et sorties de périmètre	-
Autres mouvements, reclassements	- 133,6
Variations de cours de change	- 0,1
Dépréciations et reprises	- 6,0
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT – VALEUR NETTE AU 31/12/2019	133,8

Les investissements sur la période concernent principalement les travaux d'extension du centre commercial Créteil Soleil en France et l'extension de Shopville Gran Reno en Italie.

Le poste « Autres mouvements, reclassements » concerne principalement l'extension de Créteil Soleil inaugurée en novembre 2019 suite à sa réalisation, et par conséquent reclassée en immeubles de placement à la juste valeur.

Les principaux immeubles de placement évalués au coût au 31 décembre 2019 sont :

- > en Italie : l'extension du centre commercial Shopville Gran Reno ;
- > au Danemark : un terrain à Odense ;
- > en Belgique : une parcelle de terrain à Louvain-la-Neuve.

5.4.3 Immeubles de placement destinés à la vente

PRINCIPES COMPTABLES

Immeubles de placement destinés à la vente

Les actifs sous promesse ou mandat de vente sont présentés conformément aux dispositions de la norme IFRS 5.

Les conséquences comptables sont :

- > le reclassement en immeubles de placement destinés à la vente de la juste valeur nette des coûts nécessaires à la vente ;
- > la présentation distincte dans les actifs courants.

En millions d'euros

IMMEUBLES DE PLACEMENT DESTINÉS À LA VENTE – VALEUR NETTE AU 31/12/2018		72,7
Cessions et sorties de périmètre		- 72,7
Autres mouvements, reclassements		105,0
Variations de cours de change		-
Variations de juste valeur		-
IMMEUBLES DE PLACEMENT DESTINÉS À LA VENTE – VALEUR NETTE AU 31/12/2019		105,0

Tous les actifs classés comme destinés à la vente au 31 décembre 2018 ont été cédés au cours de l'année 2019 pour 72,7 millions d'euros et comprennent :

- > une partie du centre commercial de Creil Saint-Maximin en France ;
- > le centre commercial Novo Plaza Gallery à Prague, en République tchèque ;

- > un commerce en France.

Les actifs reclassés dans le poste « Autres mouvements, reclassements » pour un montant de 105,0 millions d'euros portent principalement sur un centre commercial situé près de Caen et un lot de vingt commerces en France.

5.4.4 Réconciliation valeur du patrimoine

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation entre la valeur comptable des immeubles de placement et la valeur du patrimoine présentée dans le rapport de gestion :

En millions d'euros	31/12/2019				
	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	20 926,1	1 387,5	1 077,6		23 391,2
Droit d'utilisation des baux à construction	380,7			- 354,7	26,0
Dont prépaiements des baux à constructions	25,9				25,9
Immeubles de placement à la juste valeur	21 306,8	1 387,5	1 077,6	- 354,7	23 417,2
Immeubles de placement évalués au coût	133,8				133,8
Immeubles de placement destinés à être cédés	105,0				105,0
Avantages dans les contrats de location simple	16,5				16,5
TOTAL	21 562,1	1 387,5	1 077,6	- 354,7	23 672,5

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

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

5.5 Participations dans les entreprises associées

En millions d'euros	31/12/2018 Quote-part Groupe	Quote-part dans le résultat de l'année 2019	Dividendes reçus	Augmentations et réductions de capital	Variations de cours de change	Variations de périmètre et autres mouvements	31/12/2019 Quote-part Groupe
Titres de sociétés contrôlées conjointement	906,0	17,0	- 17,9	- 15,4	1,5		891,1
Titres de sociétés sous influence notable	144,3	2,5	- 9,0	- 2,9	- 9,5	80,2	205,6
PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES	1 050,2	19,5	- 26,9	- 18,3	- 8,0	80,2	1 096,7

36 sociétés sont consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2019 parmi lesquelles 27 sont contrôlées conjointement et 9 sont sous influence notable.

Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des coentreprises ou entreprises sous contrôle conjoint ⁽¹⁾ sont présentés ci-dessous (les valeurs présentées ci-dessous incluent les retraitements de consolidation) :

En millions d'euros	31/12/2019		31/12/2018	
	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Actifs non courants	2 508,5	1 241,0	2 548,2	1 260,1
Actifs courants	93,0	45,6	118,1	57,8
Disponibilités et équivalents de trésorerie	92,7	44,1	64,9	30,4
Passifs financiers non courants hors Groupe	- 82,0	- 38,6	- 95,5	- 45,3
Passifs financiers non courants Groupe et associés	- 495,9	- 247,4	- 520,3	- 259,6
Autres passifs non courants	- 259,8	- 129,5	- 247,8	- 126,9
Passifs financiers courants hors Groupe	- 14,0	- 6,9	- 13,4	- 6,6
Passifs courants	- 36,7	- 17,1	- 7,9	- 3,9
ACTIFS NETS	1 805,9	891,1	1 846,3	906,0

En millions d'euros	31/12/2019		31/12/2018	
	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Produits des activités ordinaires	148,3	73,3	145,8	72,0
Charges d'exploitation	- 27,7	- 13,8	- 27,3	- 13,5
Variation de valeur des immeubles de placement	- 55,4	- 26,9	- 45,8	- 22,0
Résultat financier	- 19,7	- 9,8	- 20,7	- 10,3
Résultat avant impôt	45,5	22,9	52,0	26,2
Impôt	- 11,8	- 5,9	- 18,6	- 9,4
RÉSULTAT NET	33,6	17,0	33,3	16,8

La dette nette externe (passifs financiers hors Groupe courants et non courants ajustés des disponibilités et équivalents de trésorerie) en quote-part du Groupe des entreprises sous contrôle conjoint de Klépierre s'élève à 1,4 million d'euros au 31 décembre 2019, contre 21,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des sociétés mises en équivalence sous influence notable ⁽²⁾ sont présentés ci-dessous (les valeurs présentées ci-dessous incluent les retraitements de consolidation) :

En millions d'euros	31/12/2019		31/12/2018	
	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Actifs non courants	1 145,6	211,6	330,3	143,2
Actifs courants	8,4	1,6	2,3	1,0
Disponibilités et équivalents de trésorerie	7,3	3,1	8,6	3,8
Passifs financiers non courants hors Groupe	- 0,5	- 0,2	- 0,7	- 0,2
Passifs financiers non courants Groupe et associés	- 60,4	- 5,9	- 0,5	- 0,1
Autres passifs non courants	- 10,9	- 1,6	- 1,7	- 0,6
Passifs financiers courants hors Groupe	- 0,1	- 0,0	- 0,1	- 0,0
Passifs courants	- 18,5	- 3,0	- 5,8	- 2,6
ACTIFS NETS	1 071,0	205,6	332,4	144,3

(1) Cécobil SCS, Du Bassin Nord SCI, Le Havre Vauban SNC, Le Havre Lafayette SNC, Girardin SCI, Girardin 2 SCI, Société Immobilière de la Pommeraye SC, Parc de Coquelles SNC, Kleprim's SCI, Celsius Le Murier SNC, Celsius Haven SNC, Clivia S.p.A, Galleria Commerciale Il Destriero S.p.A, CCDF S.p.A, Galleria Commerciale Porta di Roma S.p.A, Galleria Commerciale 9 S.r.l, Italian Shopping Centre Investment S.r.l, Holding Klege S.r.l, Hovlandparken AS, Metro Senter ANS, Økern Sentrum AS, Økern Eiendom ANS, Metro Shopping AS, Hovlandparken DA, Økern Sentrum AS, Nordal ANS et Klege Portugal SA.

(2) La Rocade SCI, La Rocade Ouest SCI, Du Plateau SCI, Achères 2000 SCI, Le Champ de Mais SC, Société du bois des fenêtres SARL, Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS, Step In SAS et Secar SC.

En millions d'euros	31/12/2019		31/12/2018	
	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Produits des activités ordinaires	26,6	11,7	24,8	10,8
Charges d'exploitation	- 6,5	- 2,9	- 8,0	- 3,4
Variation de valeur des immeubles de placement	- 16,3	- 7,2	16,1	6,0
Résultat financier	1,9	0,9	1,7	0,8
Résultat avant impôt	5,7	2,5	34,6	14,2
Impôt			0,0	0,0
RÉSULTAT NET	5,7	2,5	34,6	14,2

L'augmentation des actifs nets de 332,4 millions d'euros (à 100 %) au 31 décembre 2018 à 1 071 millions d'euros (à 100 %) au 31 décembre 2019 s'explique principalement par l'acquisition de Secar qui détient le centre de Belle Épine à Thiais.

5.6 Autres actifs non courants

PRINCIPES COMPTABLES DES ACTIFS FINANCIERS (COURANTS ET NON COURANTS)

Actifs financiers

Les actifs financiers comprennent les immobilisations financières, les actifs courants représentant les créances d'exploitation, des titres de créances ou des titres de placement, y compris les instruments dérivés, et la trésorerie. Sous IFRS 9, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur via le résultat ou au coût amorti.

Évaluation et comptabilisation des actifs financiers

Prêts et créances

Cette catégorie inclut les créances rattachées à des participations, les autres prêts et les autres créances. Ces instruments sont comptabilisés au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE). Le TIE est le taux qui actualise les flux de trésorerie attendus à la valeur comptable actuelle de l'instrument. La perte de valeur est basée sur le modèle des pertes de crédit attendue (ECL).

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes bancaires, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois, les SICAV monétaires et autres valeurs mobilières. Ils sont décrits dans la note 5.9.

En millions d'euros	31/12/2018	Entrées dans le périmètre	Augmentations	Diminutions	Autres (dont variations de cours de change)	31/12/2019
Autres titres immobilisés	0,1				0,2	0,3
Avances aux sociétés mises en équivalence et autres	282,0		173,5	- 181,8	2,9	276,6
Prêts	0,3		0,1	- 0,1	0,3	0,6
Dépôts de garantie	15,6		2,0	- 1,3		16,3
Autres immobilisations financières	1,1					1,1
TOTAL	299,0	-	175,6	- 183,2	3,4	294,9

5.7 Clients et comptes rattachés

PRINCIPES COMPTABLES

Clients et comptes rattachés

Les créances clients sont reconnues et comptabilisées pour le montant initial de la facture, déduction faite des pertes de valeur des montants non recouvrables, conformément aux dispositions de la norme IFRS 9, comme indiqué dans la section 5.6.

Les comptes clients comprennent l'effet de l'étalement des avantages (franchises et paliers étalés) accordés aux locataires. Toutes ces créances ont une échéance inférieure à un an, à l'exception des franchises et paliers étalés sur la durée ferme du bail.

La perte de valeur est fondée sur l'approche simplifiée des normes. Les pertes de crédit attendues sont calculées sur leur durée de vie, basée sur l'expérience des pertes de crédit historique du Groupe.

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Créances clients	142,9	167,2
Franchises et paliers des contrats de location	39,7	37,6
Valeur brute	182,6	204,7
Provisions sur créances douteuses	- 76,3	- 77,6
VALEUR NETTE	106,3	127,1

5.8 Autres créances

En millions d'euros	31/12/2019			31/12/2018
	Total	À moins d'un an	À plus d'un an	Total
État	96,0	96,0		120,8
Impôt société	22,7	22,7		45,3
TVA	53,0	53,0		56,1
Autres créances sur l'État	20,3	20,3		19,4
Débiteurs divers	259,6	259,6		207,3
Appels de fonds	16,2	16,2		13,7
Fournisseurs et acomptes versés	62,8	62,8		41,6
Charges constatées d'avance	10,0	10,0		35,0
Fonds mandants	117,7	117,7		92,2
Autres	52,9	52,9		24,8
TOTAL	355,6	355,6		328,1

Le poste « TVA » comprend principalement les montants portant sur les acquisitions récentes ou constructions en cours en attente de remboursement auprès des administrations fiscales locales.

Conformément à IFRS 16, les loyers payés d'avance au titre des baux à construction au 31 décembre 2018, ont été reclassés du poste « Charges constatées d'avance » au poste « Droits d'utilisation des baux à construction » pour 26,6 millions (voir note 2.2.1).

Les fonds mandants gérés par Klépierre Management s'élèvent à 117,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 92,2 millions d'euros au 31 décembre 2018. Les comptes de gestion des mandants sont inscrits en « Autres dettes » (note 5.14) pour un montant équivalent.

La ligne « Autres » est principalement composée de créances sur dividendes et de créances sur travaux prises en charge par la copropriété.

5.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Équivalents de trésorerie	55,1	0,9
> Bons du Trésor et bons de caisse	0,1	0,1
> Placements marché monétaire	55,0	0,8
Trésorerie	429,4	303,6
Trésorerie active brute	484,5	304,5
CONCOURS BANCAIRES	- 26,5	- 224,7
TRÉSORERIE NETTE	458,0	79,9

Les concours bancaires de 26,5 millions d'euros concernent principalement des positions débitrices brutes du *cash-pooling* notionnel. Elles sont compensées par les positions créditrices brutes incluses dans la trésorerie active.

Les équivalents de trésorerie sont composés d'un dépôt à terme en France pour 55,0 millions d'euros et de bons du Trésor en Italie pour 0,1 million d'euros.

5.10 Capitaux propres

5.10.1 Capital social et primes liées au capital

Au 31 décembre 2019, le capital est composé de 302 664 095 actions d'une valeur nominale de 1,40 euro chacune. Il est entièrement libéré. Les actions sont nominatives ou au porteur.

En euros	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission	Primes de fusion	Autres réserves
Au 1 ^{er} janvier 2019	314 356 063	440 098 488	4 906 584 902	310 095 156	433 330 000
Annulations d'actions sur l'année 2019	- 11 691 968	- 16 368 755	- 400 286 950		
Créations d'actions sur l'année 2019					
Distribution de dividendes sur l'année 2019				- 125 463 828	
AU 31 DÉCEMBRE 2019	302 664 095	423 729 733	4 506 297 952	184 631 328	433 330 000

Le 20 février 2019, le 20 juin 2019 et le 17 décembre 2019, le Groupe a annulé 11 691 968 actions acquises en 2017 dans le cadre du programme de rachat d'actions propres du 13 mars 2017, comme décrit dans la note 5.10.2. À la suite de cette opération, le capital social a été réduit à 423,7 millions d'euros et les primes d'émission à 4 506,3 millions d'euros.

L'Assemblée générale du 16 avril 2019 a fixé le montant du dividende par action au titre de l'exercice 2018 à 2,10 euros et a proposé le paiement en numéraire. Le montant total du dividende approuvé

par Klépierre s'est élevé à 645,6 millions d'euros (y compris les dividendes versés sur titres auto-détenus) et 619,5 millions d'euros (hors dividendes versés sur titres auto-détenus).

Une partie de la distribution de dividendes a été prélevée des primes de fusion pour 125,5 millions d'euros et le montant résiduel a été prélevé des autres réserves consolidées pour 494,0 millions d'euros comme décrit dans la note 5.10.3.

Au 31 décembre 2019, la réserve légale s'élève à 44 millions d'euros.

5.10.2 Titres en autocontrôle

PRINCIPES COMPTABLES

Titres en autocontrôle

Tous les titres d'autocontrôle détenus par le Groupe sont enregistrés à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus- ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

	31/12/2019						31/12/2018					
	Stock- options	Actions gratuites	Animation boursière	Croissance externe	Programme rachat d'actions	Total	Stock- options	Actions gratuites	Animation boursière	Croissance externe	Programme rachat d'actions	Total
Nombre d'actions	34 752	877 768		706 442	12 309 063	13 928 025	418 034	869 902	335 423	885 195	14 416 865	16 925 419
dont attribuées		877 768				877 768		869 902				869 902
Valeur d'acquisition (en millions d'euros)	1,2	29,3		14,3	383,2	427,9	11,8	29,0	9,5	18,3	500,0	568,6
Résultat de cession (en millions d'euros)	- 0,2	- 1,2	1,4			- 0,0	- 0,1	- 0,0	- 1,4			- 1,5

Au 31 décembre 2019, Klépierre détient 13 928 025 titres en autocontrôle contre 16 925 419 au 31 décembre 2018. 12 309 063 proviennent des programmes de rachat d'actions propres de mars 2017 et de février 2019 et se répartissent comme suit :

- en 2017 et 2018, Klépierre a racheté 14 416 865 actions, dans le cadre du programme de rachat d'actions annoncé le 13 mars 2017. En 2019, Klépierre a annulé 11 691 968 actions acquises dans le cadre de ce programme (6 932 462 actions annulées le 20 février 2019, 2 828 962 actions annulées le 20 juin 2019 et 1 930 544 actions annulées le 17 décembre 2019). Le nombre d'actions résiduel s'élève à 2 724 897 actions ;
- le 6 février 2019, Klépierre a annoncé un nouveau programme de rachat d'actions pouvant aller jusqu'à 400 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, le Groupe a racheté 9 584 166 actions pour un montant total de 299,8 millions d'euros.

5.10.3 Autres réserves consolidées

L'augmentation des autres réserves consolidées provient essentiellement de l'affectation du résultat bénéficiaire de l'exercice 2018 pour 838,8 millions d'euros (avant distribution) et de la distribution de dividendes au titre de l'exercice 2018 pour 494,0 millions d'euros (note 5.10.1).

5.10.4 Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle enregistrent une baisse de 52,1 millions d'euros au cours de l'année 2019. La variation du poste est principalement liée :

- au résultat de la période revenant aux minoritaires (47,0 millions d'euros) ;
- au paiement des dividendes (- 89,0 millions d'euros) ;
- à l'impact de change (- 7,9 millions d'euros), principalement en Scandinavie.

5.11 Passifs financiers courants et non courants

PRINCIPES COMPTABLES

Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et concours bancaires, les instruments dérivés et les dettes d'exploitation.

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définies par la norme IFRS 9 « Instruments financiers ».

Évaluation et comptabilisation des passifs financiers

À l'exception des instruments dérivés, les emprunts et autres passifs financiers sont évalués au coût amorti calculé au taux d'intérêt effectif.

Comptabilisation des dettes au coût amorti

Conformément aux normes IFRS, les primes de remboursement des emprunts obligataires et les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en déduction du nominal des emprunts concernés et sont pris en charge dans le calcul du taux d'intérêt effectif.

Application de la méthode du coût amorti pour les dettes faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

Les variations de juste valeur des *swaps* qualifiés de couverture de juste valeur ont pour contrepartie (pour leur partie efficace) une réévaluation de la composante risque couvert de la dette.

Dans la mesure où les caractéristiques des dérivés et des éléments couverts dans le cadre de relation de juste valeur sont similaires dans la plupart des cas, l'inefficacité enregistrée en résultat au titre de ces relations de couverture pourrait être minimale.

Si le dérivé est annulé avant l'échéance de la dette couverte, le montant de l'ajustement de la dette devra être amorti sur la durée de vie résiduelle sur la base d'un taux d'intérêt effectif calculé à la date d'arrêt de la relation de couverture.

Évaluation et comptabilisation des dérivés

En sa qualité de société tête de groupe, Klépierre assure la quasi-totalité du financement du Groupe et centralise la gestion des risques de change et de taux. Cette politique financière consiste à mettre en place au niveau de Klépierre les concours nécessaires à l'activité du Groupe ainsi que les instruments de couverture y afférents.

Klépierre pratique une politique de couverture de ses dettes à l'aide d'instruments dérivés et a mis en place en conséquence une comptabilité de couverture telle que prévue par la norme IFRS 9 :

- couverture d'éléments inscrits au bilan dont la juste valeur fluctue en raison d'un risque de taux, de crédit ou de change (« couverture de juste valeur ») ;
- couverture d'un risque de variabilité des flux futurs (« couverture de flux de trésorerie »), qui consiste à fixer les flux futurs d'un passif ou d'un actif à taux variable.

Les instruments dérivés du groupe Klépierre admissibles à la comptabilité de couverture remplissent les critères de qualification et d'efficacité de couverture de la norme IFRS 9.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants : la partie couverte des actifs et passifs est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée immédiatement en contrepartie du compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments de couverture, dans la mesure de leur efficacité ;
- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des capitaux propres. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris au compte de résultat, symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, au moment où les transactions de trésorerie couvertes viennent impacter le compte de résultat. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée immédiatement en compte de résultat.

Les instruments financiers qualifiés dans la catégorie des actifs détenus à des fins de transaction sont enregistrés à la juste valeur par le biais du résultat de la période.

Date de comptabilisation : négociation ou règlement

Les normes IFRS cherchant à refléter au plus près la valeur temps des instruments financiers, la comptabilisation d'un instrument traité avec un départ différé devrait théoriquement intervenir dès la négociation afin de valoriser le départ différé.

Toutefois, ce principe ne peut être appliqué indifféremment à tous les instruments financiers.

Dans le cas des billets de trésorerie par exemple, ceux-ci sont souvent renouvelés quelques jours avant leur échéance. Les comptabiliser à leur date de négociation conduirait à gonfler artificiellement l'encours entre le jour de négociation du remplacement d'un billet et son échéance effective.

Klépierre applique les règles suivantes :

- les instruments dérivés seront comptabilisés à leur date de négociation, dans la mesure où leur valorisation prend effectivement en compte les départs différés éventuels ;
- les autres instruments financiers (dettes en particulier) seront comptabilisés à leur date de règlement.

Mode de détermination de la juste valeur des instruments financiers

Les actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur sont valorisés, soit à partir de prix de marché, soit à partir de modèles de valorisation faisant appel à des paramètres de marché existants à la date de clôture. Le terme « modèle » renvoie à des méthodes de calcul mathématique fondées sur des théories financières reconnues. La valeur de réalisation de ces instruments peut s'avérer différente de la juste valeur retenue pour l'arrêté des comptes.

Pour un instrument donné, est considéré comme actif et donc liquide, un marché sur lequel des transactions sont régulièrement opérées, l'équilibre entre l'offre et la demande assuré, ou sur lequel des transactions sont effectuées sur des instruments très similaires à l'instrument faisant l'objet de l'évaluation.

Lorsque des prix cotés sur un marché actif sont disponibles à la date de clôture, ils sont retenus pour la détermination de la juste valeur. Sont ainsi valorisés les titres cotés et les dérivés sur marchés organisés comme les futures et les options.

La majorité des dérivés de gré à gré, *swaps*, *futures*, *caps*, *floors* et options simples est traitée sur des marchés actifs. Leur valorisation est opérée par des modèles communément admis (méthode d'actualisation des cash-flows futurs, modèle de « Black-Scholes », etc.) et fondés sur des prix de marché cotés d'instruments ou de sous-jacents similaires.

Traitement fiscal des variations de juste valeur des instruments financiers

Dans le cas particulier de Klépierre :

- > les instruments financiers de Klépierre comptabilisés selon la méthode de la juste valeur donnent lieu à un calcul d'impôts différés pour la partie non SIIC, au prorata du résultat financier ;
- > les instruments financiers de filiales étrangères comptabilisés selon la méthode de la juste valeur donnent lieu à un calcul d'impôts différés au taux en vigueur dans le pays concerné.

5.11.1 Évolution de l'endettement

L'évolution de l'endettement présentée ci-dessous n'inclut pas les dettes sur location définies par IFRS 16 qui sont présentées dans la note 8.

Le montant total des passifs financiers courants et non courants s'élève à 9 434,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 9 106,0 millions d'euros au 31 décembre 2018.

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Non courants		
Emprunts obligataires nets de frais et primes	5 863,6	5 772,7
> Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur	7,1	18,2
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	1 048,2	1 096,3
Mise à la juste valeur de la dette ^(a)	21,4	40,6
Emprunts et dettes financières divers	158,8	126,7
> Avances aux associés	151,6	119,4
> Autres dettes	7,2	7,2
Total des passifs financiers non courants	7 092,0	7 036,3
Courants		
Emprunts obligataires nets de frais et primes	550,0	304,8
> Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur courant		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	49,0	35,4
> Dont frais d'émission sur autres emprunts	3,2	3,2
Intérêts courus	81,5	81,2
> Sur emprunts obligataires	74,0	74,5
> Sur les emprunts auprès des établissements de crédit	5,5	4,8
> Sur avances aux associés	2,0	1,9
Billets de trésorerie	1 659,9	1 646,7
Emprunts et dettes financières divers courants	2,0	1,6
> Avances aux associés	2,0	1,6
Total des passifs financiers courants	2 342,4	2 069,6
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	9 434,4	9 106,0

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

L'endettement net s'élève à 8 830 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 8 875 millions d'euros au 31 décembre 2018. Il est calculé par différence entre d'une part les passifs financiers (hors réévaluation liée à la « couverture de juste valeur » et mise à la juste valeur de la dette Corio constatée à la date d'acquisition) augmentés des concours bancaires et diminués d'autre part des disponibilités et valeurs mobilières de placement.

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Passifs financiers non courants et courants	9 434,4	9 106,0
Concours bancaires	26,5	224,7
Réévaluation liée aux couvertures de juste valeur	- 7,1	- 18,2
Mise à la juste valeur de la dette ^(a)	- 21,4	- 40,6
Trésorerie et équivalents ^(b)	- 602,2	- 396,7
ENDETTEMENT NET	8 830,2	8 875,1

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

(b) Inclut la trésorerie gérée pour le compte de mandants pour 117,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 92,2 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Cette baisse de 45 millions d'euros s'explique principalement par :

- > des encaissements liés à l'exploitation ainsi que d'autres effets (effet de change, variation de besoin en fonds de roulement) à hauteur de 929 millions d'euros ;
- > les décaissements liés aux opérations en capital pour un montant de 731 millions d'euros (incluant le dividende pour 619 millions d'euros ainsi qu'un montant net de 112 millions d'euros distribué aux actionnaires minoritaires) et au programme de rachat d'actions à hauteur de 158 millions d'euros ;
- > des décaissements pour des investissements à hauteur de 390 millions d'euros intégrant 205 millions d'euros de développement, 98 millions d'euros de maintenance ainsi que 87 millions d'euros d'acquisition d'actifs en France ;
- > des encaissements de produits de cessions pour 537 millions d'euros correspondant principalement à des actifs cédés en France, en Hongrie, aux Pays-Bas et au Portugal. Une partie de ces cessions a servi au rachat des actions Klépierre pour un montant total de 300 millions d'euros.

5.11.2 Principales sources de financement

Les principales lignes de financement du Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous (valeur nominale).

Financement du Groupe							
En millions d'euros	Emprunteur	Devise d'émission	Taux de référence	Échéance finale	Profil de remboursement	Montant maximum	Montant utilisé au 31/12/2019
Emprunts obligataires						5 349	5 349
	Klépierre SA	EUR	4,625 %	14/04/2020	<i>In fine</i>	300	300
	Klépierre SA	EUR	4,750 %	14/03/2021	<i>In fine</i>	564	564
	Klépierre SA	EUR	1,000 %	17/04/2023	<i>In fine</i>	750	750
	Klépierre SA	EUR	1,750 %	06/11/2024	<i>In fine</i>	630	630
	Klépierre SA	EUR	2,125 %	22/10/2025	<i>In fine</i>	255	255
	Klépierre SA	EUR	1,875 %	19/02/2026	<i>In fine</i>	500	500
	Klépierre SA	EUR	1,375 %	16/02/2027	<i>In fine</i>	600	600
	Klépierre SA	EUR	4,230 %	21/05/2027	<i>In fine</i>	50	50
	Klépierre SA	EUR	0,625 %	01/07/2030	<i>In fine</i>	600	600
	Klépierre SA	EUR	1,250 %	29/09/2031	<i>In fine</i>	600	600
	Klépierre SA	EUR	1,625 %	13/12/2032	<i>In fine</i>	500	500
						634	634
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	5,448 %	10/08/2020	<i>In fine</i>	250	250
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	3,250 %	26/02/2021	<i>In fine</i>	299	299
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	3,516 %	13/12/2022	<i>In fine</i>	85	85
						461	461
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	09/08/2021	<i>In fine</i>	71	71
	Steen & Strøm	NOK	2,620 %	08/06/2022	<i>In fine</i>	46	46
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	14/09/2022	<i>In fine</i>	76	76
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	23/03/2023	<i>In fine</i>	81	81
	Steen & Strøm	NOK	2,400 %	07/11/2023	<i>In fine</i>	51	51
	Steen & Strøm	NOK	2,550 %	24/10/2024	<i>In fine</i>	15	15
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	24/10/2024	<i>In fine</i>	25	25
	Steen & Strøm	NOK	2,980 %	23/05/2029	<i>In fine</i>	10	10
	Steen & Strøm	SEK	STIBOR	22/02/2021	<i>In fine</i>	38	38
	Steen & Strøm	SEK	1,093 %	08/12/2022	<i>In fine</i>	48	48
Crédits bancaires						4 021	350
	Klépierre SA	EUR	Euribor	04/06/2020	<i>In fine</i>	475	
	Klépierre SA	EUR	Euribor	07/07/2022	<i>In fine</i>	850	
	Klépierre SA	EUR	Euribor	^(b)	<i>In fine</i>	2 125	
	Klépierre Nederland	EUR	Euribor	14/01/2021	<i>In fine</i>	350	350
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	2019	<i>In fine</i>	101	
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	2021	<i>In fine</i>	119	
Emprunts hypothécaires						731	731
	Massalia Shopping Mall	EUR	Euribor	23/06/2026	<i>In fine</i>	114	114
	Steen & Strøm	SEK	STIBOR	^(b)		240	240
	Steen & Strøm	DKK	CIBOR	^(b)		302	302
	Steen & Strøm	DKK	Fixed	^(b)		75	75
Contrats de crédit-bail						21	21
Lignes court terme et concours bancaires						400	
Billets de trésorerie						1 658	1 658
	Klépierre SA	EUR			<i>In fine</i>	1 500	1 500
	Steen & Strøm	NOK			<i>In fine</i>	91	91
	Steen & Strøm	SEK			<i>In fine</i>	67	67
TOTAL GROUPE ^(a)						11 617	9 205

(a) Les totaux sont calculés hors lignes de back-up dans la mesure où le montant maximum de la ligne « Billets de trésorerie » reprend celui des lignes de back-up.

(b) Ces lignes de crédit ont différentes maturités.

D'une manière générale, le Groupe finance ses actifs *via* ses fonds propres ou par de la dette souscrite par Klépierre SA. Dans certains cas, notamment dans le cadre de partenariats ou dans les pays scandinaves, le Groupe peut avoir recours à des emprunts hypothécaires pour financer ses activités. Le montant total des emprunts hypothécaires garantissant ces financements (731 millions d'euros) s'élevait à 930 millions au 31 décembre 2019.

5.11.3 Covenants financiers liés aux financements et notation

Les principaux contrats de crédit du Groupe sont assortis de clauses dont le non-respect pourrait constituer un cas d'exigibilité anticipé du financement concerné.

Covenants financiers applicable à Klépierre SA

Au 31 décembre 2019, Klépierre SA respecte ses engagements découlant de sa dette financière.

Financements concernés	Ratios/covenants	Limite ^(a)	31/12/2019	31/12/2018
	Endettement net/valeur du patrimoine (LTV)	≤ 60 %	37,3 %	36,3 %
	Excédent brut d'exploitation/charges d'intérêt nettes ^(b)	≥ 2,0x	8,0	7,0
	Dettes financières adossées/valeur du patrimoine ^(c)	≤ 20 %	0,7 %	0,7 %
Crédits syndiqués et bilatéraux	Valeur du patrimoine ^(d)	≥ 10 Md€	20,1 Md€	20,8 Md€
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/valeur de l'actif net réévalué ^(c)	≤ 50 %	0,9 %	0,8 %

(a) Les covenants sont basés sur la facilité de crédit renouvelable de 2015.

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

(c) Hors Steen & Strøm.

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

Covenants financiers des entités consolidées ayant des intérêts minoritaires

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 2019, ce ratio était de 53,6 %.

5.11.4 Répartition des dettes financières par échéance

La répartition des dettes financières par échéance présentée ci-dessous n'inclut pas les dettes sur location définies par IFRS 16 qui sont présentées dans la note 8.

En millions d'euros	Total	À moins d'un an	De un an à cinq ans	À plus de cinq ans
Non courants				
Emprunts obligataires nets de frais et primes	5 863,6		2 748,5	3 115,1
> Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur	7,1		7,1	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	1 048,2		1 048,2	
Mise à la juste valeur de la dette ^(a)	21,4		21,4	
Emprunts et dettes financières divers	158,8		151,6	7,2
> Avances aux associés	151,6		151,6	
> Autres dettes	7,2			7,2
Total des passifs financiers non courants	7 092,0		3 969,7	3 122,3
Courants				
Emprunts obligataires nets de frais et primes	550,0	550,0		
> Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur courant				
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	49,0	49,0		
Intérêts courus	81,5	81,5		
> Sur emprunts obligataires	74,0	74,0		
> Sur les emprunts auprès des établissements de crédit	5,5	5,5		
> Sur avances aux associés	2,0	2,0		
Billets de trésorerie	1 659,9	1 659,9		
Emprunts et dettes financières divers courants	2,0	2,0		
> Avances aux associés	2,0	2,0		
Total des passifs financiers courants	2 342,4	2 342,4		
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	9 434,4	2 342,4	3 969,7	3 122,3

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

Les billets de trésorerie constituent essentiellement des ressources à court terme. Ils sont entièrement couverts par des lignes de back-up.

Au 31 décembre 2019, les flux contractuels incluant principal et intérêts (non actualisés) par date de maturité sont les suivants :

Année de remboursement	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028 et au-delà	Totaux
En millions d'euros										
Principal	2 254	1 359	299	950	749	288	632	683	1 992	9 205
Intérêts	137	98	84	66	59	47	34	24	88	635
TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)	2 391	1 457	383	1 016	807	334	666	706	2 080	9 840

Deux emprunts obligataires (550 millions d'euros) et l'encours des billets de trésorerie (1 658 millions d'euros) arrivent à échéance durant l'année 2020.

Au 31 décembre 2018, les flux contractuels présentaient la maturité suivante :

Année de remboursement En millions d'euros	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027 et au-delà	Totaux
Principal	2 023	582	1 359	300	947	708	288	646	2 068	8 921
Intérêts	144	125	83	75	64	59	49	35	114	747
TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)	2 166	708	1 442	374	1 011	767	337	681	2 181	9 668

5.12 Instruments de couverture

5.12.1 Portefeuille de couverture de taux

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques (section 9 « Exposition aux risques et stratégie de couverture »), Klépierre souscrit à des contrats d'échange de taux d'intérêt (*swaps* ou *caps*) lui permettant de passer des dettes à taux variable à taux fixe, ou inversement. Grâce à ces instruments, le taux de couverture de Klépierre (part des dettes à taux fixe ou couvertes à taux fixe dans l'endettement financier brut) est de 92 % au 31 décembre 2019 (montants notionnels).

Concernant la réforme des taux benchmarks européens, Klépierre n'a identifié aucun impact significatif sur la manière d'appliquer la comptabilité de couverture étant donné que le montant notionnel global des dérivés concernés est limité (714 millions d'euros au 31/12/2019) dont :

- > quatre *swaps* receveurs arrivant à échéance en 2030 (600 millions d'euros de notionnel) sont qualifiés de couverture de juste valeur ;
- > deux *swaps* payeurs arrivant à échéance en 2026 (114 millions d'euros de notionnel) sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie.

Tous ces contrats faisant référence à l'Euribor, la Direction prévoit que l'indice de remplacement (calculé sur la méthodologie hybride) s'adaptera à celui appliqué aux dettes sous-jacentes permettant ainsi de maintenir les relations de couverture.

Au 31 décembre 2019, la répartition des instruments dérivés par échéance est la suivante :

Relation de couverture En millions d'euros	Instruments dérivés du groupe Klépierre												Total
	Devise	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Couverture de flux de trésorerie													822
	EUR		350					114					464
	NOK			51	30	41		30					152
	SEK	57	57	29									144
	DKK		62										62
													959
Couverture de juste valeur	EUR	250	94									600	944
	NOK					15							15
	SEK												
	DKK												
													5 252
Trading	EUR	1 600	2 366	200	75		700						4 941
	NOK												
	SEK	48	38		38								124
	DKK	40		107	40								187
TOTAL GROUPE		1 995	2 968	386	184	56	700	144	-	-	-	600	7 033

La catégorie « Trading » inclut un portefeuille de *caps* (pour un notionnel de 2,4 milliards d'euros), des *swaps* payeurs pour un notionnel de 800 millions d'euros, un portefeuille de *swaptions* pour un notionnel de 700 millions d'euros et des *swaps* receveurs pour un notionnel de 1,4 milliard d'euros.

Au 31 décembre 2019, les flux contractuels correspondants (intérêts) se répartissent comme suit (flux positifs = flux payeurs) :

En millions d'euros	Relation de couverture	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total
Swaps	Couverture de flux de trésorerie		3	1	1	1	0	0	0				6
Swaps	Couverture de juste valeur	- 15	- 7	- 5	- 4	- 3	- 3	- 2	- 2	1	- 0	1	- 38
Swaps/caps	Trading	- 26	- 5	0	0								- 31
Dérivés en EUR		- 38	- 10	- 4	- 4	- 3	- 2	- 2	- 2	1	- 0	1	- 63
Dérivés en NOK		- 0	- 2	- 1	- 1	- 0	- 0	- 0					- 4
Dérivés en SEK		4	2	0	0	0							6
Dérivés en DKK		2	2	0	0								4
TOTAL GROUPE		- 33	- 8	- 4	- 4	- 3	- 2	- 2	- 2	1	- 0	1	- 57

Au 31 décembre 2018, la répartition des instruments dérivés par échéance était la suivante :

Relation de couverture En millions d'euros	Instruments dérivés du groupe Klépierre												Total
	Devise	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Couverture de flux de trésorerie													913
	EUR			350					114				464
	NOK	161			50	30							241
	SEK		59	59	29								146
	DKK			62									62
													344
Couverture de juste valeur	EUR		250	94									344
	NOK												
	SEK												
	DKK												
													3 834
Trading	EUR	410	1 600	1 250	100			200					3 560
	NOK												
	SEK		49	39		39							127
	DKK		40		107								147
TOTAL GROUPE		571	1 997	1 854	287	69	-	200	114	-	-	-	5 092

Au 31 décembre 2018, les flux contractuels correspondants (intérêts) se répartissent comme suit (flux positifs = flux payeurs) :

En millions d'euros	Relation de couverture	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Total
Swaps	Couverture de flux de trésorerie	2	2	1	0	- 0	- 0	- 1	- 1				3
Swaps	Couverture de juste valeur	- 12	- 6	- 1									- 18
Swaps/caps	Trading	- 13	12	- 1	0								- 2
Dérivés en EUR		- 23	8	- 1	0	- 0	- 0	- 1	- 1				- 17
Dérivés en NOK		0	- 0	- 0	- 0	- 0							- 1
Dérivés en SEK		4	4	2	0	0							10
Dérivés en DKK		2	2	2	0								5
TOTAL GROUPE		- 17	14	2	0	- 0	- 0	- 1	- 1	-	-	-	- 3

Juste valeur de la couverture de taux :

En millions d'euros	Juste valeur pied de coupon au 31/12/2019	Variation de juste valeur pendant l'année 2019	Contrepartie
Couverture de flux de trésorerie	- 13,4	2,4	Fonds propres
Couverture de juste valeur	7,1	- 11,1	Dettes financières/Résultat
Trading	16,0	9,3	Résultat
TOTAL	9,6	0,6	

5.12.2 Couverture de change

À fin 2019, Klépierre a mis en place un *swap* sur devise (200 millions de couronnes norvégiennes ou 211 millions de couronnes suédoises). L'effet économique de ce *swap* consiste à transformer un emprunt obligataire NOK en SEK. Sa valeur comptable évolue en fonction du taux de change NOK/SEK. Cette opération est qualifiée en couverture d'investissement net. Au 31 décembre 2019, la valeur de cet instrument est égale à 33,4 milliers d'euros.

Juste valeur du portefeuille de dérivés (couverture de change) :

En millions d'euros	Juste valeur pied de coupon au 31/12/2019	Variation de juste valeur pendant l'année 2019	Contrepartie
Couverture des investissements nets	0,0	0,0	Fonds propres
Trading (FX)			Dettes financières/résultat
TOTAL	0,0	0,0	

5.13 Provisions long terme

PRINCIPES COMPTABLES

Provisions et passifs éventuels

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

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

Au 31 décembre 2019, les provisions s'élèvent à 12,2 millions d'euros par rapport à 28,5 millions d'euros au 31 décembre 2018, essentiellement pour couvrir des risques opérationnels et des litiges fiscaux n'entrant pas dans le scope d'IFRIC 23 dans les différents pays où Klépierre opère.

La variation de la période est principalement due au paiement de l'IGEC en Espagne et au reclassement en dettes fiscales de la part courante de l'IGEC à payer.

5.14 Dettes fiscales et sociales et autres dettes

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Dettes fiscales et sociales	173,0	181,5
Personnel et comptes rattachés	41,6	37,0
Sécurité sociale et autres organismes	13,3	14,1
État		
> Impôt société	54,6	62,1
> TVA	24,8	30,7
Autres impôts et taxes	38,7	37,7
Autres dettes	358,6	369,7
Clients créditeurs	13,7	15,6
Produits constatés d'avance	33,2	40,4
Autres dettes	311,7	313,7

Les « Clients créditeurs » d'un montant de 13,7 millions d'euros concernent les avances reçues des locataires au titre des appels de charges.

Les « Autres dettes » incluent également les fonds correspondant aux comptes de gestion des mandants de Klépierre Management avec pour contrepartie un montant équivalent en « Autres créances » à l'actif du bilan. Ces fonds s'élèvent à 117,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 92,2 millions au 31 décembre 2018.

NOTE 6 NOTES ANNEXES : ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

6.1 Revenus locatifs

PRINCIPES COMPTABLES

IFRS 16 « Contrats de location »

La norme IFRS 16 « Contrats de location » remplace IAS 17 à compter du 1^{er} janvier 2019. Cette norme n'a pas d'impact significatif sur le traitement des contrats de location par le bailleur.

Conformément à la norme IFRS 16, le Groupe, en tant que bailleur, distingue deux catégories de contrats de location :

- > le contrat de location-financement, lorsque le contrat de location a pour effet de transférer au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif. Le transfert de propriété peut intervenir ou non, *in fine* ;
- > le contrat de location simple pour tout contrat de location autre qu'un contrat de location-financement.

Traitement des paliers et des franchises de loyers

Les revenus locatifs provenant des contrats de location simple sont comptabilisés de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location. Les paliers et franchises de loyers octroyés sont comptabilisés au moyen d'un étalement, en réduction ou augmentation, sur les revenus locatifs de l'exercice.

La période de référence retenue est la première période ferme du bail.

Droits d'entrée

Les droits d'entrée perçus par le bailleur s'analysent comme des compléments de loyers.

Le droit d'entrée fait partie du montant net échangé par le bailleur et le preneur dans le cadre d'un contrat de location. À ce titre, les périodes comptables pendant lesquelles ce montant net est comptabilisé ne doivent pas être affectées par la forme de l'accord et les échéances de paiement. Ces droits sont étalés sur la première période ferme du bail.

Indemnités de résiliation

Les indemnités de résiliation sont perçues des locataires lorsque ces derniers résilient le bail avant son échéance contractuelle.

Ces indemnités sont rattachées à l'ancien contrat et sont comptabilisées en produits lors de l'exercice de leur constatation.

IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »

Selon la norme IFRS 15, le revenu est reconnu lors du transfert du contrôle des biens ou services à un client pour le montant que l'entreprise s'attend à recevoir. Les revenus locatifs sont exclus du champ d'application d'IFRS 15. De ce fait, seuls les frais de service et les revenus de gestion, d'administration et d'autres activités sont comptabilisés conformément à IFRS 15.

Une analyse permettant de déterminer si l'entité agit pour son propre compte ou comme mandataire doit être effectuée concernant les frais de services.

Pour les frais de services et les revenus de gestion, l'analyse permettant de déterminer si l'entité agit pour son propre compte ou comme mandataire est basée sur deux grands principes :

- > la responsabilité de la prestation des services conformément aux conditions du contrat ;
- > la capacité à déterminer le prix des services fournis.

Le Groupe a procédé à l'analyse et en conséquence, les charges locatives refacturées et les charges locatives sont présentées séparément dans l'état du résultat global.

Le détail des revenus locatifs se présente comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Revenus de loyers	1 225,3	1 233,2
Étalement des avantages accordés aux locataires	- 23,6	- 22,4
Loyers bruts	1 201,7	1 210,8
Autres revenus locatifs	40,5	41,4
REVENUS LOCATIFS	1 242,3	1 252,2

6.2 Charges sur terrain (foncier)

PRINCIPES COMPTABLES

Baux à construction : IFRS 16

En 2018, le poste « Charges sur terrain » comprenait les loyers de la période (fixes et variables) et la ventilation des loyers payés d'avance au titre des baux à construction.

Du fait de l'application obligatoire, à compter du 1^{er} janvier 2019, de la norme IFRS 16 « Contrats de location », les baux à construction sont désormais comptabilisés dans le bilan comme des actifs au titre du droit d'utilisation et des passifs locatifs à hauteur de la valeur actualisée des paiements de loyers (part fixe uniquement), et sont ultérieurement évalués à la juste valeur selon IAS 40. Les charges locatives précédemment comptabilisées dans le poste « Charges sur terrain » sont reclassées dans les « Charges d'intérêts » et en « Variations de valeur des immeubles de placement ».

En accord avec la norme IFRS 16, les loyers payés d'avance au titre des baux à construction sont reclassés au bilan des « Autres créances » en « Droit d'utilisation des baux à construction à la juste valeur ». L'amortissement des pré-loyers liés à ces contrats est reclassé des « Charges sur terrain » en « Variation de valeur des immeubles de placement ».

Au 31 décembre 2019, les charges sur terrain s'élèvent à 8,2 millions d'euros et correspondent aux loyers variables sur les contrats de location des baux à construction, non retraités conformément à la norme IFRS 16.

6.3 Charges locatives

Les charges locatives refacturées correspondent aux charges répercutées aux locataires, et sont présentées séparément depuis le 1^{er} janvier 2019. Les charges locatives refacturées sont comptabilisées comme un revenu de la période au cours de laquelle il est perçu.

Les charges locatives englobent les charges de fonctionnement telles que la maintenance et l'entretien, la sécurité, le chauffage et la climatisation, l'éclairage et le nettoyage des parties communes. Les charges locatives sont présentées pour leur montant brut depuis le 1^{er} janvier 2019.

6.4 Charges sur immeubles (propriétaire)

Elles se composent des charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses et d'honoraires d'intermédiaires et autres.

6.5 Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation regroupent notamment les refacturations de travaux aux locataires.

6.6 Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles

Au 31 décembre 2019, les dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 20,4 millions d'euros, dont 8,5 millions d'euros liés aux amortissements des droits d'utilisation, détaillé en note 8.

6.7 Variation de la valeur des immeubles de placement

Au 31 décembre 2019, la variation de la valeur des immeubles de placement s'élève à – 526,3 millions d'euros contre 313,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Immeubles de placement évalués à la juste valeur ^(a)	– 520,3	315,4
Immeubles de placement évalués au coût	– 6,0	– 1,7
TOTAL	– 526,3	313,7

(a) La variation de valeur des droits d'utilisation des baux à construction s'élève à – 6,8 millions d'euros (voir note 8).

6.8 Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres de participation

Le résultat de cession net s'élève à 24 millions d'euros et provient principalement des cessions :

- > des titres de participation de la société possédant le centre commercial Novo Plaza à Prague, République tchèque, le 10 janvier 2019 ;
- > d'une partie du centre commercial de Saint-Maximin à proximité de Creil en France, le 8 mars 2019 ;
- > de quatre centres commerciaux au Portugal (Telheiras, Gaia, Loures et Minho), finalisée le 30 avril 2019 ;

- > aux Pays-Bas, d'une partie du centre commercial d'Almere près d'Amsterdam le 19 juin 2019 ;
- > de l'ensemble du portefeuille détenu en Hongrie le 14 novembre 2019 ;
- > de plusieurs éléments du centre commercial de Pontault-Combault le 13 décembre 2019 ;
- > de dix commerces en France.

Le résultat de cession net comprend également les droits d'enregistrement et les frais encourus dans le cadre des cessions.

6.9 Coût de l'endettement net

Le coût de l'endettement net s'élève à 122,2 millions d'euros contre 151,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La réduction significative de ce poste (29,4 millions d'euros) s'explique principalement par (i) la baisse de la charge d'intérêts après couverture, suite à la restructuration de la position de taux du Groupe en 2018 et en 2019, (ii) la réduction des étalements des soultes sur *swaps* (12,3 millions d'euros) et (iii) un produit d'intérêt ponctuel de 9 millions reçu de l'Autorité fiscale allemande dans le cadre d'un litige fiscal.

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Produits financiers	85,9	65,1
Produits de cession de valeurs mobilières	0,0	0,0
Produits d'intérêt sur <i>swaps</i>	47,4	34,9
Étalement des soultes sur <i>swaps</i>	0,0	0,0
Intérêts activés	3,7	4,3
Intérêts des avances associés	9,7	10,1
Intérêts reçus divers	16,7	6,8
Autres revenus et produits financiers	5,0	6,3
Gains de change	3,4	2,7
Charges financières	- 199,7	- 216,7
Charges de cession de valeurs mobilières		
Intérêts des emprunts obligataires	- 145,0	- 144,3
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit	- 10,4	- 11,4
Charges d'intérêt sur <i>swaps</i>	- 23,2	- 26,4
Étalement des soultes sur <i>swaps</i>	- 18,7	- 31,0
Intérêts des avances associés	- 1,8	- 2,0
Intérêts payés divers	- 2,0	- 0,4
Autres charges financières	- 17,8	- 21,5
Pertes de change	- 2,8	- 3,2
Transfert de charges financières	2,9	3,9
Amortissement de la juste valeur de la dette ^(a)	19,2	19,7
Coût de l'endettement	- 113,8	- 151,6
Charges financières au titre des contrats de location ^(b)	- 8,4	
COÛT DE L'ENDETTEMENT APRÈS IMPACTS D'IFRS 16	- 122,2	- 151,6

(a) Correspond à l'amortissement de la mise à la juste valeur de la dette Corio constaté à la date d'acquisition.

(b) Les impacts relatifs à l'application d'IFRS 16 sont détaillés en note 8.

NOTE 7 IMPÔTS

PRINCIPES COMPTABLES

Régime de droit commun et impôts différés

La charge d'impôt sur le bénéfice exigible est déterminée sur la base des règles et taux adoptés à la fin de la période de reporting dans chaque pays d'implantation des sociétés du Groupe sur la période à laquelle se rapportent les résultats.

L'impôt sur le bénéfice exigible est compensé avec les pertes quand il trouve son origine au sein d'un même groupe fiscal, relève de la même autorité fiscale, et lorsque le droit légal de compensation existe. Le même principe s'applique pour les impôts différés.

Des impôts différés sont comptabilisés lorsqu'il existe des différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et passifs du bilan et leurs valeurs fiscales, pour celles donnant lieu à des résultats imposables au cours des périodes futures.

Un actif d'impôt différé est constaté en cas de pertes fiscales reportables dans l'hypothèse probable où l'entité concernée disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées.

Les impôts différés actifs et passifs sont évalués selon la méthode du report variable au taux d'impôt dont l'application est présumée sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt et réglementations fiscales qui ont été adoptés ou le seront avant la date de clôture. L'évaluation des actifs et des passifs d'impôts différés doit refléter les conséquences fiscales qui résulteraient de la façon dont l'entreprise s'attend, à la clôture de l'exercice, à recouvrer ou à régler la valeur comptable de ses actifs et de ses passifs.

Les impôts exigibles et différés sont comptabilisés comme un produit ou une charge d'impôt dans le compte de résultat, excepté pour les impôts différés comptabilisés ou soldés lors de l'acquisition ou la cession d'une filiale ou d'une participation, les gains et pertes latents sur les actifs disponibles à la vente. Dans ces cas, les impôts différés correspondants sont imputés sur les capitaux propres.

Les impôts différés sont calculés aux taux locaux approuvés à la date de clôture. Les taux appliqués sont : 28,92 % en France, 25 % en Espagne, 27,9 % en Italie, 25 % en Belgique, 24 % en Grèce, 22,5 % + surtaxe quand applicable au Portugal, 19 % en Pologne, 9 % en Hongrie, 19 % en République tchèque, 21 % en Slovaquie, 20,6 % en Suède, 22 % en Norvège, 24,94 % au Luxembourg, 25 % ou 21,7 % aux Pays-Bas, 22 % au Danemark, 22 % en Turquie et 34,03 % en Allemagne.

Régime fiscal pour les sociétés d'investissements immobiliers cotées (SIIC)

Caractéristiques générales du régime fiscal SIIC – France

Le régime spécifique d'exonération d'impôts sur les sociétés institué en faveur des SIIC est ouvert sur option aux sociétés cotées sur un marché réglementaire français, dotées d'un capital minimum de 15 millions d'euros et ayant pour objet principal l'acquisition ou la construction d'immeubles en vue de la location ou de la détention directe ou indirecte de participations dans des personnes morales à objet social identique. L'option est irrévocable. Les filiales françaises soumises à l'impôt sur les sociétés et détenues à au moins 95 % peuvent également opter pour ce régime.

En contrepartie de cette exonération, les SIIC sont tenues de distribuer 95 % de leurs résultats de location et 60 % de leurs plus-values de cession. De plus, le quota de 100 % de reversement des dividendes reçus des filiales au régime fiscal SIIC ou assimilé est maintenu. À compter de l'année fiscale 2019, le pourcentage de distribution requis pour les résultats de cession augmente de 60 % à 70 %.

L'option au régime SIIC entraîne l'exigibilité immédiate d'un impôt de sortie au taux de 19 % sur les plus-values latentes relatives aux immeubles et aux titres de sociétés de personnes non soumises à l'impôt sur les sociétés. L'*exit tax* (impôt de sortie) est payable sur une période de quatre ans commençant au moment où l'entité concernée adopte le statut SIIC.

Impôts sur les bénéfices des sociétés non éligibles au régime SIIC

Depuis l'adoption du régime en 2003, Klépierre SA détermine un secteur SIIC exonéré d'impôt sur les opérations de location d'immeubles et plus-values de cession, et un secteur taxable pour les autres activités.

L'impôt sur les bénéfices pour les sociétés exclues du régime SIIC est calculé selon la réglementation fiscale française.

Régime fiscal des sociétés espagnoles SOCIMI

Les SOCIMI sont des sociétés cotées de droit espagnol ou des filiales de sociétés cotées soumises à une réglementation équivalente au régime SOCIMI, dont l'activité principale est l'acquisition, la promotion et la réhabilitation d'actifs immobiliers urbains afin de les louer, soit directement soit par le biais de participations dans d'autres sociétés d'investissement immobilières.

Les revenus immobiliers des sociétés SOCIMI sont exonérés (à la place du taux courant de 25 %) à condition que les exigences du régime SOCIMI soient respectées.

La plus-value réalisée avant l'entrée dans le régime SOCIMI est gelée et sera taxée lorsque l'actif sera cédé. La plus-value réalisée après l'entrée dans le régime sera quant à elle exemptée d'impôt mais la société sera soumise à une obligation de distribution.

En outre, les distributions minimales obligatoires des bénéfices doivent être effectuées par les SOCIMI selon les critères suivants :

- > 100 % des dividendes reçus des entités détenues ;
- > 80 % du bénéfice résultant de la location d'immeubles et d'activités annexes ;
- > 50 % des bénéfices résultant du transfert de biens immobiliers et d'actions liées à l'activité de l'entreprise, à condition que les bénéfices restants soient réinvestis dans d'autres biens immobiliers ou participations dans un délai maximum de trois ans à compter de la date du transfert. Dans le cas contraire, 100 % des bénéfices doivent être distribués en dividendes une fois ce délai écoulé.

Les sociétés espagnoles SOCIMI font l'objet d'un prélèvement de 19 % sur le montant des dividendes distribués aux actionnaires sauf s'il peut être démontré que les actionnaires dont la participation est supérieure ou égale à 5 % du capital social sont imposés à un taux supérieur à 10 %. Lorsque l'actionnaire est une société SOCIMI ou une société soumise à un régime équivalent (comme c'est le cas de Klépierre SA), cette exigence doit être analysée au niveau des actionnaires de la société mère.

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Impôt exigible	- 26,5	- 40,4
Impôt différé	2,3	- 68,8
TOTAL	- 24,2	- 109,2

Au 31 décembre 2019, les impôts différés représentent un produit net de 2,3 millions d'euros, contre une charge de - 68,8 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette variation est principalement liée à la baisse des impôts différés sur immeubles de placement en lien avec les variations de juste valeur et à l'activation de déficits fiscaux.

La décomposition de la charge d'impôt entre France (secteur SIIC et droit commun) et étranger figure dans le rapprochement entre impôt théorique et effectif :

En millions d'euros	France		Autres sociétés	Total
	Secteur SIIC	Droit commun		
Résultat avant impôts et avant quote-part de résultats des sociétés mises en équivalence	- 2,6	- 10,2	389,4	376,6
Charge d'impôt théorique à 32,02 %	0,8	3,3	- 124,7	- 120,6
Résultats exonérés des régimes SIIC et SOCIMI	15,0		31,3	46,3
Secteurs taxables				
Effet des décalages permanents	- 9,4	- 1,5	- 36,5	- 47,4
Retraitements de consolidation non taxés	- 12,7	- 2,4	44,9	29,8
Effets des déficits non activés		- 0,1	- 5,4	- 5,6
Imputation de déficits non activés	2,4	0,0	7,3	9,7
Changement de régime fiscal				
Changement de taux et autres impôts	14,0	2,5	13,8	30,3
Différences de taux entre la France et les pays étrangers		- 0,0	33,4	33,4
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	10,0	1,7	- 36,0	- 24,2

La décomposition des impôts différés se présente comme suit :

En millions d'euros	31/12/2018	Variations de périmètre	Variations Résultat	Réserves de couverture des flux de trésorerie	Reclassements actif, passif	Autres variations	31/12/2019
Immeubles	- 1 625,3	16,1	- 10,5		0,0	3,5	- 1 616,3
Instruments dérivés	7,1		0,1	- 5,7	- 0,0	- 0,0	1,5
Déficits	22,9		2,9		0,0	0,2	26,1
Autres éléments	- 13,6	1,0	9,2		0,2	0,5	- 2,8
Total entités en position nette passive	- 1 608,8	17,1	1,7	- 5,7	0,1	4,1	- 1 591,5
Immeubles	- 0,8	- 0,0	0,7		- 0,0	0,0	- 0,1
Instruments dérivés				0,7			0,7
Déficits	16,4		- 0,8		- 0,0	- 0,1	15,5
Autres éléments	5,1	- 0,0	0,7		- 0,2	0,0	5,7
Total entités en position nette active	20,7	- 0,0	0,6	0,7	- 0,2	- 0,0	21,7
POSITIONS NETTES	- 1 588,2	17,1	2,3	- 4,9	- 0,0	4,1	- 1 569,7

L'impôt différé au compte de résultat représente un produit net de 2,3 millions d'euros. Les principales composantes de ce produit sont :

- > un produit de 2,1 millions d'euros, dont 2,9 millions d'euros résultant de l'activation de déficits fiscaux partiellement compensé par l'utilisation de déficits fiscaux de la période et une charge de 0,8 million d'euros due au changement de taux d'impôt aux Pays-Bas ;
- > une charge de 11,2 millions d'euros provenant de la variation sur les différences temporelles liées aux variations de juste valeur et de valeur fiscale des immeubles de placement ;
- > un produit de 1,6 million d'euros sur les immeubles de placement principalement dû à la diminution du taux d'impôt aux Pays-Bas (0,9 million d'euros).

Déficits fiscaux reportables

Les déficits fiscaux reportables ordinaires sont activés lorsque leur récupération est jugée probable. Le délai de recouvrement des reports déficitaires d'impôts activés est en moyenne pour le Groupe de 3 à 9 ans.

La répartition des déficits fiscaux reportables par pays se présente comme suit :

Pays	Taux d'impôt applicable	Stock des déficits ordinaires au 31/12/2018	Stock des déficits ordinaires au 31/12/2019	Variation des déficits ordinaires	Impôts différés activés au 31/12/2018	Impôts différés activables au 31/12/2019	Variation des impôts différés activés	Impôts différés activés au 31/12/2019	Impôts différés non activés au 31/12/2019	Commentaires
Belgique	25,00 %	- 44 374	- 42 534	1 840		10 634			10 634	Report illimité des déficits ordinaires et jusqu'à 1 million d'euros de bénéfice. 70 % au-delà d'un million de bénéfice
	22,00 %	- 4 260		4 260	937		- 937			Report illimité des déficits ordinaires
Danemark										Utilisation des déficits limitée à 60 % du résultat taxable au-delà de 8 400 000 DKK pour 2019 (précédemment 8 025 000 DKK). Pas de limitation d'utilisation des déficits pour un résultat inférieur à 8 400 000 DKK (précédemment 8 025 000 DKK)
	25,00 %	- 22 289	- 17 254	5 035		4 314			4 314	Report illimité des déficits ordinaires
Espagne	SOCIMI	- 57 884	- 88 333	- 30 449	3 569		- 3 569			> Le déficit reportable est plafonné à 70 % pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions d'euros ; > Le déficit reportable est plafonné à 50 % pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires net compris entre 20 et 60 millions d'euros ; > Le plafonnement est réduit à 25 % pour les entreprises dont le chiffre d'affaires net dépasse 60 millions d'euros. En tout état de cause, les pertes fiscales d'un montant maximum de 1 million d'euros peuvent être déduites
	28,92 % 32,02 % 19,00 % SIIC	- 379 581 - 254 054	- 325 478 - 267 486	54 103 - 13 432		94 128			94 128	Report illimité des déficits ordinaires
France										Utilisation des déficits limitée à 50 % du résultat taxable (au-delà de 1 million d'euros)
Grèce	24,00 %	- 8 900	- 3 955	4 945		949			949	Déficits reportables sur 5 ans
	9,00 %	- 164 316		164 316 ⁽¹⁾						> Report jusqu'au 31 décembre 2025 des déficits créés avant 2014 ; > Report jusqu'au 31 décembre 2025 des déficits créés en 2014 ; > Report durant les cinq prochaines années des déficits créés après 2014. Utilisation des déficits limitée à 50 % du résultat taxable
Hongrie										
	27,90 % ou	- 29 329	- 16 195	13 134		898			898	Report illimité des déficits ordinaires
Italie										Pas de limitation pour les 3 premières années
	24,00 %	- 69 860	- 60 322	9 538	9 404	14 477	1 911	11 315	3 162	Après 3 ans, utilisation des déficits limitée à 80 % du résultat taxable
Luxembourg	24,94 %	- 74 973	- 64 361	10 612		16 052			16 052	Les pertes générées à partir du 1 ^{er} janvier 2017 ne pourront être reportées que pour une période maximale de 17 ans. Les pertes survenues avant le 1 ^{er} janvier 2017 ne sont pas affectées par cette limitation
Norvège	22,00 %	- 57 095	- 29 102	27 993	12 561	6 402	- 6 158	6 402		Report illimité des déficits ordinaires
Pays-Bas	25,00 % 21,70 %	- 26 049	- 7 145 - 16 573	18 904 - 16 573	4 816	1 786 3 596	- 4 081 3 596	735 3 596	1 052	Déficits reportables sur 9 ans (pour les déficits générés avant 2019) sinon 6 ans
Pologne	19,00 %	- 33 605	- 21 665	11 940		4 116			4 116	Déficits reportables sur 5 ans
										Au maximum 50 % des déficits reportables peuvent être utilisés au titre d'une année
Portugal	21,00 %	- 5 520	- 10 874	- 5 354	1 079	2 284	35	1 114	1 170	Les déficits créés à partir de 2017 sont reportables sur 5 ans
République tchèque	19,00 %	- 1 144	- 288	856	217	55	- 163	55		Utilisation des déficits limitée à 70 % du résultat taxable
Turquie	22,00 %	- 49 911	- 38 875	11 036		8 552			8 552	Déficits reportables sur 5 ans
Allemagne	34,03 %	- 39 864	- 61 280	- 21 416		20 854			20 854	Report illimité des déficits ordinaires
										Utilisation des déficits limitée à 60 % du résultat taxable (au-delà de 1 million d'euros)
Suède	20,60 %	- 113 766	- 89 153	24 613	6 742	18 366	11 614	18 356	10	Report illimité des déficits ordinaires
TOTAL		- 1 436 773	- 1 160 873	275 899	39 325	207 462	2 248	41 573	165 891	

(1) Variation de périmètre suite à la cession.

Le montant d'impôts différés non activés au titre des déficits ordinaires s'élève à 165,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 251,0 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 8 IFRS 16 « CONTRATS DE LOCATION »

La norme IFRS 16, qui est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, remplace la norme IAS 17 et supprime la distinction entre les contrats de location-financement et les contrats de location simples. Les impacts de l'application de la norme IFRS 16 sur l'état consolidé de la situation financière d'ouverture sont détaillés dans la note 2.2.1 « IFRS 16 "Contrats de location" ».

Les tableaux ci-dessous présentent les impacts de l'application de la norme IFRS 16 sur l'état consolidé de la situation financière et l'état du résultat global consolidé au 31 décembre 2019.

8.1 Impacts sur l'état consolidé de la situation financière

Au 31 décembre 2019, les impacts sur l'état consolidé de la situation financière se présentent comme suit :

En millions d'euros	IFRS 16 – Première application	Augmentations (nouveaux contrats)	Diminutions (résiliation)	Réévaluations et autres mouvements	Dépréciations et remboursements de la dette	Variations de cours de change	Reclassements	31/12/2019
Droits d'utilisation des immobilisations corporelles bruts	33,2	0,3		1,0		- 0,1		34,4
Amortissement des droits d'utilisation des immobilisations corporelles					- 8,5	0,0		- 8,5
Total Droits d'utilisation des immobilisations corporelles nettes	33,2	0,3		1,0	- 8,5	- 0,1		25,9
Droits d'utilisation des baux à construction à la juste valeur	390,2			- 2,8		0,1	0,0	387,5
Variation de valeur des droits d'utilisation des baux à construction					- 6,8	- 0,0		- 6,8
Total Droits d'utilisation des baux à construction	390,2			- 2,8	- 6,8	0,1	0,0	380,7
TOTAL ACTIFS (a)	423,4	0,3	-	- 1,8	- 15,3	0,0	0,0	406,6
Dettes non courantes au titre de contrats de location	384,3	0,3		- 1,8		0,0	- 14,7	368,1
Dettes courantes au titre de contrats de location	14,9			0,0	- 15,0	- 0,0	14,7	14,6
TOTAL PASSIFS (a)	399,2	0,3	-	- 1,8	- 15,0	- 0,0	0,0	382,7

(a) La différence entre le montant des droits d'utilisation et des dettes de location à la date de première application est liée au reclassement de 26,6 millions d'euros de loyers payés d'avance au titre des baux à construction des « Autres créances » en « Droits d'utilisation » et au reclassement de 2,4 millions d'euros de franchise reçue par le bailleur des « Autres dettes » en « Droits d'utilisation » (voir la note 2, paragraphe 2.2.1).

L'échéancier des dettes de location au 31 décembre 2019 se présente comme suit :

En millions d'euros	Total	À moins d'un an	De un an à cinq ans	À plus de cinq ans
Dettes non courantes au titre de contrats de location	368,1		43,6	324,5
Dettes courantes au titre de contrats de location	14,6	14,6		
TOTAL DETTES AU TITRE DE CONTRATS DE LOCATION	382,7	14,6	43,6	324,5

8.2 Impacts sur l'état du résultat global consolidé

Le tableau ci-dessous présente l'état du résultat global consolidé au 31 décembre 2019 si le Groupe avait continué d'appliquer IAS 17 :

En millions d'euros	31/12/2019 publiée	Impact IFRS 16	31/12/2019 avec IAS 17	31/12/2018
Revenus locatifs	1 242,3		1 242,3	1 252,2
Charges sur terrain (foncier)	- 8,2	- 12,0	- 20,2	- 16,3
Charges locatives refacturées	280,3		280,3	
Charges locatives	- 352,7	- 0,8	- 353,6	- 76,4
Charges sur immeubles (propriétaire)	- 31,0	- 0,9	- 31,9	- 40,5
Revenus locatifs nets	1 130,6	- 13,7	1 116,9	1 119,0
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	83,3		83,3	86,0
Autres produits d'exploitation	8,9		8,9	8,9
Frais d'études	- 1,6		- 1,6	- 0,9
Frais de personnel	- 118,7		- 118,7	- 121,9
Autres frais généraux	- 49,3	- 8,6	- 57,9	- 65,4
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	- 20,4	8,5	- 11,9	- 13,0
Provisions	2,1		2,1	- 2,5
Variation de valeur des immeubles de placement	- 526,3	5,6	- 520,7	313,7
Produits sur cessions d'immeubles de placement et de titres de participation	496,4		496,4	526,8
Valeur nette comptable des immeubles de placement et des titres de participation cédés	- 472,5		- 472,5	- 537,5
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation	24,0		24,0	- 10,7
Dépréciation des écarts d'acquisition	- 8,0		- 8,0	- 43,4
Résultat opérationnel	524,5	- 8,2	516,3	1 269,8
Dividendes et provisions nettes sur titres non consolidés	0,0		0,0	0,0
Produits financiers	85,9		85,9	65,1
Charges financières	- 199,7		- 199,7	- 216,7
Charges financières au titre des contrats de location	- 8,4	8,4	0,0	
Coût de l'endettement net	- 122,2	8,4	- 113,8	- 151,6
Variation de valeur des instruments financiers	- 25,7		- 25,7	- 11,1
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	19,5		19,5	31,0
Résultat avant impôts	396,1	0,2	396,3	1 138,2
Impôts sur les sociétés	- 24,2	- 0,1	- 24,2	- 109,2
Résultat net de l'ensemble consolidé	371,9	0,1	372,1	1 029,0
dont				
> Part du Groupe	324,9		324,9	838,8
> Participations ne donnant pas le contrôle	47,0		47,0	190,1

Les impacts sur l'état du résultat global consolidé au 31 décembre 2019 par nature de contrat se présentent comme suit :

En millions d'euros	Droits d'utilisation des immobilisations corporelles	Droits d'utilisation des baux à construction	Total
Amortissement et dépréciation des droits d'utilisation relatifs aux immobilisations corporelles	- 8,5	-	- 8,5
Variation de valeur des droits d'utilisation des baux à construction	-	- 6,8	- 6,8
Charge d'intérêt de la dette au titre des contrats de location	- 0,3	- 8,1	- 8,4
Impôts différés sur retraitement IFRS 16	0,1	-	0,1
TOTAL IMPACTS	- 8,7	- 14,9	- 23,6

Au 31 décembre 2019, les loyers variables des baux à construction non retraités dans le cadre d'IFRS 16 s'élèvent à 8,2 millions d'euros (voir note 6.2).

Les loyers des contrats de location de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur et les loyers variables portant sur les contrats de location d'immobilisations corporelles n'entrent pas dans le champ d'application de la norme IFRS 16. Les charges de loyers relatives à ces contrats ne sont pas significatives au 31 décembre 2019.

NOTE 9 EXPOSITION AUX RISQUES ET STRATÉGIE DE COUVERTURE

Klépierre identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (taux, liquidité, change, contrepartie, actions propres, etc.), et définit les politiques de gestion applicables le cas échéant. Le Groupe est attentif à la gestion des risques financiers inhérents à son activité et aux instruments financiers qu'il utilise.

9.1 Risque de taux

9.1.1 Risque de taux – exposition dette à taux variable

Récurrence du besoin de financement à taux variable

Les dettes à taux variable représentent 32 % de l'endettement au 31 décembre 2019 (avant couverture). Elles comportent les emprunts bancaires (sécurisés et non sécurisés), les billets de trésorerie et l'utilisation des découverts autorisés.

Risque identifié

Une hausse des taux d'intérêt sur lesquels les dettes à taux variable sont indexées (Euribor, Nibor, Stibor et Cibur) pourrait entraîner une augmentation des charges d'intérêts futures.

Évaluation de l'exposition au risque

Les deux premiers tableaux ci-après mesurent l'exposition du résultat de Klépierre à une hausse des taux d'intérêt, avant et après couverture.

Par ailleurs, les variations de juste valeur des swaps de couverture de flux de trésorerie étant enregistrées en fonds propres, le tableau ci-dessous évalue l'impact sur les fonds propres qu'induirait une hausse des taux, sur la base du portefeuille de swaps de couverture de flux de trésorerie de Klépierre en fin de période.

Juste valeur de la couverture de flux de trésorerie <i>En millions d'euros</i>	Notionnel	Juste valeur pied de coupon	Variation des capitaux propres induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt
Swaps couverture de flux de trésorerie au 31/12/2019			
> Portefeuille en euros	463,5	- 6,4	10,5
> Portefeuille Steen & Strøm	358,0	- 6,9	11,3
SWAPS COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE AU 31/12/2019	821,5	- 13,3	21,8

La répartition des emprunts à taux variable après couverture se présente comme suit :

Position de taux après couverture <i>En millions d'euros</i>	Montant	Variation des charges financières induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt
Position brute avant couverture (dette à taux variable)	2 976,5	29,8
> Couverture nette	- 2 244,4	- 6,3
Position brute après couverture	732,1	23,5
> Valeurs mobilières de placement	- 0,1	- 0,0
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	732,0	23,5

La répartition des dettes financières après couverture de taux est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	Dettes à taux fixe ou dettes converties à un taux fixe			Dettes à taux variable			Dettes financières brutes totales		Coût moyen global de la dette à la date de clôture ^(a)
	Montant	Taux	Part fixe	Montant	Taux	Part variable	Montant	Taux	
31/12/2017	8 880	1,68 %	95 %	450	1,06 %	5 %	9 331	1,65 %	1,69 %
31/12/2018	8 589	1,58 %	96 %	333	1,09 %	4 %	8 921	1,56 %	1,60 %
31/12/2019	8 473	1,34 %	92 %	732	1,09 %	8 %	9 205	1,32 %	1,42 %

(a) Incluant les étalements de frais et primes d'émission.

Le coût moyen global de la dette calculé à la date du 31 décembre 2019 ne constitue donc pas une prévision du coût moyen de la dette de Klépierre pour la période à venir.

Stratégie de couverture

Klépierre s'est fixé un taux de couverture cible autour de 70 %. Ce taux est défini comme la proportion de dettes à taux fixe (après couverture) dans les dettes financières brutes. Le taux de couverture au 31 décembre 2019 est au-delà de l'objectif et s'établit à 92 %.

Pour atteindre son niveau cible, Klépierre a recours à des contrats de *swaps*, permettant de figer le taux de financement à taux variable ou inversement de variabiliser des financements à taux fixe.

Klépierre couvre également son risque contre la hausse des taux courts par l'achat de *caps* qui limite les variations possibles sur un indice de référence.

Compte tenu de son activité de propriétaire immobilier à long terme et de sa stratégie de développement, Klépierre est structurellement emprunteur. Le Groupe ne cherchant pas à réduire la part des dettes à court terme dans son endettement, il est donc hautement probable que les dettes à taux variable à court terme seront renouvelées à moyen terme. C'est pourquoi la stratégie de couverture du risque de taux de Klépierre porte à la fois sur la partie longue et la partie courte de son endettement.

De manière générale, la durée de l'instrument de couverture peut être supérieure à celle des dettes couvertes à condition que le plan de financement de Klépierre souligne le caractère hautement probable d'un renouvellement de ces dettes.

9.1.2 Risque de taux – exposition dette à taux fixe

Description de l'endettement à taux fixe

L'endettement à taux fixe de Klépierre correspond aujourd'hui essentiellement aux emprunts obligataires (Euro, NOK et SEK), et à des emprunts hypothécaires au Danemark.

Risque identifié

Sur son endettement à taux fixe, Klépierre est exposé aux variations des taux de marché sans risque, dans la mesure où la juste valeur des dettes à taux fixe augmente lorsque les taux baissent et inversement.

Par ailleurs, Klépierre pourrait se trouver en situation de savoir, à une date donnée, qu'elle devra lever de la dette à taux fixe à une date ultérieure (exemple : acquisition prévue). Le Groupe serait alors exposé au risque de variation des taux d'intérêt avant la mise en place de l'emprunt. Klépierre pourrait alors envisager de couvrir ce risque, considéré comme un risque de couverture de flux de trésorerie en normes IFRS.

Évaluation de l'exposition au risque et stratégie de couverture

Au 31 décembre 2019, les dettes souscrites à taux fixe représentent 6 228 millions d'euros avant couverture.

La stratégie de couverture du risque de taux « couverture de juste valeur » est calibrée en fonction de l'objectif de taux de couverture global. Elle repose également sur l'utilisation de *swaps* de taux permettant de remplacer les paiements à taux fixe par des paiements à taux variable. La composante « Marge de crédit » n'est pas couverte.

La durée des instruments de couverture de juste valeur n'est jamais supérieure à la durée de la dette couverte, Klépierre souhaitant obtenir un niveau d'efficacité très élevé au sens des normes IFRS 9.

9.1.3 Valeurs mobilières de placement

Les équivalents de trésorerie sont composés d'un dépôt à terme en France (55 millions d'euros) et de bons du Trésor italien (0,1 million d'euros).

Ces placements exposent Klépierre à un risque de taux modéré compte tenu de leur caractère temporaire (placements de trésorerie) et des montants en jeu.

9.1.4 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Le Groupe comptabilise les dettes financières au bilan au coût amorti.

Le tableau ci-dessous permet de comparer les justes valeurs des dettes et leur valeur nominale. Les justes valeurs ont été établies selon les principes suivants :

- dettes bancaires à taux variable : juste valeur égale au montant nominal ;
- dettes bancaires à taux fixe : juste valeur calculée sur la base des variations de taux uniquement ;
- dettes obligataires : utilisation de cotations de marché si elles sont disponibles.

En millions d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Valeurs nominales	Juste valeur	Variation de JV induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt ^(a)	Valeurs nominales	Juste valeur	Variation de JV induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt ^(a)
Emprunts obligataires à taux fixe	6 152,7	6 473,1	- 236,2	5 802,1	5 926,0	- 215,5
Emprunts bancaires à taux fixe	75,5	76,3	- 1,1	83,0	83,3	- 1,0
Autres emprunts à taux variable	2 976,5	2 976,5		3 036,2	3 036,2	
TOTAL	9 204,7	9 525,9	- 237,3	8 921,3	9 045,6	- 216,4

(a) Variation de la juste valeur de la dette suite à une hausse parallèle de la courbe des taux.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan pour leur juste valeur. Au 31 décembre 2019, une hausse de 100 points de base de la courbe de taux entraînerait une baisse de 27,5 millions d'euros de la valeur des dérivés de taux d'intérêt du Groupe en euros.

9.2 Risque de liquidité

Klépierre est attentive à refinancer son activité sur le long terme et à diversifier les échéances et les sources de ses financements, de manière à faciliter les renouvellements.

Ainsi, la durée moyenne de la dette est de 6,5 années au 31 décembre 2019 et l'endettement est réparti entre différents marchés (le marché obligataire et les billets de trésorerie représentent 88 % de la dette, le solde ayant été levé sur le marché bancaire). Pour le marché bancaire, les supports (crédits syndiqués, crédits bilatéraux, prêts hypothécaires...) et les contreparties sont également multiples.

L'encours de billets de trésorerie, qui représente l'essentiel des financements à court terme, ne dépasse jamais le montant des lignes de « back-up » qui permettraient un refinancement immédiat de cet encours en cas de difficulté de renouvellement sur le marché.

De plus, Klépierre dispose de lignes de crédit non utilisées pour un montant de 2 412 millions d'euros (y compris les concours bancaires) et de 458 millions d'euros disponibles sur les comptes bancaires au 31 décembre 2019. Ces lignes seront suffisantes pour couvrir les principaux refinancements prévus au cours des deux prochaines années et demie.

D'une manière générale, l'accès aux financements des sociétés foncières est facilité par la sécurité qu'offrent aux prêteurs leurs actifs immobiliers.

Certains financements de Klépierre (crédits bilatéraux, emprunts obligataires, etc.) sont assortis de *covenants* financiers dont le non-respect pourrait constituer des cas d'exigibilité anticipée. Ces *covenants* portent sur des ratios dont le suivi est standard pour les acteurs de l'immobilier, et les limites imposées laissent suffisamment de flexibilité à Klépierre. L'absence de respect de ces *covenants* pourrait engendrer une obligation de remboursement anticipé.

Certains des emprunts obligataires de Klépierre SA (5 983 millions d'euros) incluent une option à la main des porteurs, leur donnant la possibilité de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle portant la notation de Klépierre dans la catégorie « non-investment grade ». Hormis cette clause, aucun *covenant* financier ne fait référence à la notation conférée à Klépierre par l'agence Standard & Poor's.

Les principaux *covenants* sont détaillés dans la note 5.11.3.

9.3 Risque de change

À ce jour, l'essentiel des activités de Klépierre est réalisé dans des pays de la zone euro, à l'exception de la Norvège, de la Suède, du Danemark, de la République tchèque et de la Turquie.

À l'exception de la Scandinavie, le risque de change n'a pas été jugé suffisamment important pour être couvert par des instruments dérivés, les acquisitions et leur financement ayant été réalisés en euros.

En Pologne et en République tchèque, les loyers sont facturés aux preneurs en euros avec une conversion en devise locale à la date de facturation. Les preneurs ont le choix de régler leurs loyers en devise locale ou en euros. Le risque de change sur les loyers minimums garantis se limite donc à l'écart éventuel entre le loyer facturé et le

loyer effectivement encaissé lorsque la devise se déprécie face à l'euro entre la facturation aux preneurs et le règlement effectif par le preneur en devise locale.

Parallèlement, Klépierre s'assure que les loyers des locataires ne représentent pas une part trop importante de leurs chiffres d'affaires de manière à éviter, en cas de forte appréciation de l'euro, une dégradation de leur situation financière qui pourrait augmenter le risque d'impayés pour Klépierre.

En Turquie, au contraire, les baux sont libellés en monnaie locale, annulant ainsi tout risque de change pour les locataires.

En Europe centrale et en Turquie, les financements sont libellés en euros au niveau du Groupe. Considérant la faible exposition du portefeuille du Groupe dans ces pays et du coût important des couvertures de change, spécialement à long terme, le Groupe a décidé de ne pas couvrir sa position.

En Scandinavie, cependant, les baux sont libellés en devises locales. Les financements y sont donc en conséquence également levés en devises locales. L'exposition principale du groupe Klépierre au risque de change scandinave se limite donc essentiellement aux fonds investis dans le capital de la société (Steen & Strøm) qui ont été financés en euros.

9.4 Risque de contrepartie en lien avec les activités de financement

Le risque de contrepartie est limité par le fait que Klépierre est structurellement emprunteur. Il se limite donc essentiellement aux placements effectués par le Groupe et aux contreparties du Groupe dans les transactions de produits dérivés.

9.4.1 Risque de contrepartie sur les valeurs mobilières de placement

Le risque de contrepartie sur les placements est limité par le type de supports utilisés :

- > OPCVM monétaires gérés par des établissements reconnus, et donc portant sur des signatures diversifiées ;
- > emprunts d'État de pays où Klépierre est présent (sous forme de prêt/emprunt) ;
- > occasionnellement, certificats de dépôt émis par des banques de premier plan.

9.4.2 Risque de contrepartie sur les instruments de couverture

Klépierre ne s'engage dans des transactions d'instruments dérivés qu'avec des établissements financiers de solidité financière reconnue.

9.5 Risque sur actions

Au 31 décembre 2019, Klépierre ne détient pas d'actions cotées en dehors de ses propres titres (13 928 025 titres au 31 décembre 2019), lesquels sont comptabilisés en fonds propres au coût d'acquisition.

NOTE 10 ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE

10.1 Engagements donnés

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Engagements liés au périmètre du Groupe consolidé	3,0	3,0
Engagements de prise de participations	3,0	3,0
Engagements liés au financement du Groupe		
Garanties financières données	(a)	(a)
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	73,3	91,7
Engagements sous conditions suspensives	16,9	28,0
Engagements de réalisation de travaux	27,9	33,5
Garanties locatives et cautions	2,2	6,4
Autres engagements donnés	26,3	23,8
TOTAL	76,3	94,7

(a) Depuis le 31 décembre 2018, cette information a été transférée dans la section 5.11.2 « Principales sources de financement ».

10.1.1 Engagements liés au périmètre du Groupe consolidé

Engagements de prise de participations

Au 31 décembre 2019, ce poste comprend un éventuel complément de prix relatif à l'acquisition d'un projet en France, contractuellement plafonné à 3 millions d'euros hors droits.

10.1.2 Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

Engagements sous conditions suspensives

Les engagements sous conditions suspensives correspondent à des promesses d'acquisition de terrains ou d'actifs ainsi qu'à des compléments de prix sur acquisitions. Au 31 décembre 2019, ce poste comprend :

- > un complément de prix sur une acquisition en Belgique ; et
- > des protocoles d'accord concernant une acquisition d'actif en Italie (Bologne).

Engagements de réalisation de travaux

Les engagements de réalisation de travaux concernent principalement des projets de développement en France. La diminution durant la période est liée à l'ouverture de l'extension de Créteil Soleil.

Garanties locatives et cautions

Le poste de garanties locatives et cautions est essentiellement constitué de cautions pour les locaux d'exploitation des filiales du Groupe à l'étranger.

Autres engagements donnés

Les autres engagements donnés incluent essentiellement des garanties de paiement données aux autorités fiscales.

Autres engagements donnés relatifs à des contrats de bail

La construction du centre commercial Saint-Lazare a été autorisée dans le cadre d'une autorisation d'occupation temporaire (AOT) du domaine public conclue en juillet 2008 entre la société SOAVAL (groupe Klépierre) et la SNCF pour une durée de 40 ans.

Durant cette période, la SNCF dispose à plusieurs échéances et en contrepartie d'une indemnité contractuelle : 1) d'une option d'achat des titres de la société SOAVAL ; 2) d'une faculté de résiliation de l'AOT.

10.2 Engagements réciproques

Les engagements réciproques s'élèvent à 40,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 111,7 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ces engagements concernent les travaux de développement engagés (mais non payés) par le Groupe auprès des contractants. Klépierre reçoit de ces derniers des garanties financières pour réaliser les travaux. Ces engagements concernent les projets Hoog Catharijne aux Pays-Bas (39,5 millions d'euros) et l'extension du centre Créteil Soleil (1,1 million d'euros).

10.3 Engagements reçus

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Engagements liés au financement du Groupe	2 012,3	1 844,0
Accords de financement obtenus, non utilisés ^(a)	2 012,3	1 844,0
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	510,9	481,2
Engagements de vente	115,2	77,1
Cautions reçues en garantie de l'activité de gestion immobilière (dans le cadre de la loi Hoguet)	195,0	205,0
Cautions reçues des locataires et fournisseurs	200,7	199,2
TOTAL	2 523,2	2 325,2

(a) Net de l'encours du programme de billets de trésorerie.

10.3.1 Engagements liés au financement du Groupe

Accords de financement obtenus, non utilisés

Au 31 décembre 2019, Klépierre dispose de 2 012 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées. La variation de ces engagements reçus (168 millions d'euros) est principalement due à 200 millions d'euros de lignes de crédit renouvelables signées sur la période.

10.3.2 Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

Engagements de vente

Au 31 décembre 2019, les engagements de vente portent sur d'autres commerces en France et un complément de prix en Allemagne.

Cautions reçues en garantie de l'activité de gestion immobilière (dans le cadre de la loi Hoguet)

Pour ses activités de gestion immobilière et de syndic de copropriété, le groupe Klépierre bénéficie, par l'intermédiaire de Klépierre Management, d'une garantie financière d'un montant plafonné à 195 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Cautions reçues des locataires et des fournisseurs

Dans le cadre de son activité locative, le Groupe reçoit des garanties de paiement émises par des établissements financiers en garantie des sommes dues par les locataires et les fournisseurs.

À notre connaissance, il n'y a pas d'omission d'un engagement hors bilan significatif ou qui pourrait le devenir dans le futur selon les normes comptables en vigueur.

10.4 Pactes d'actionnaires

Les principaux pactes d'actionnaires sont présentés ci-dessous :

Sociétés (pays)	Partenaires	Date du pacte ou du dernier avenant	% de contrôle du Groupe	Type de contrôle du Groupe	Contenu
Secar SC (France)	Groupe Cardif, Union de Gestion Immobilière Civile	13/12/2019	10,00 %	Influence notable	Le pacte contient des dispositions relatives à la gouvernance de la société et prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts (droit de premier refus, droit de sortie conjointe, droit de sortie forcée) et en particulier en cas de fin du mandat de gestion patrimonial confié à Klépierre Management.
Bègles Arcins SCS (France)	Assurécureuil Pierre 3 SC	02/09/2003	52,00 %	Contrôle exclusif	Le pacte contient des dispositions relatives à la gouvernance de la société et prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts, ainsi qu'une clause de résolution des litiges.
Secovalde SCI, Valdebac SCI (France)	Vendôme Commerces SCI	23/11/2010	55,00 %	Contrôle exclusif	Le pacte prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale) et en matière de changement de contrôle d'un associé.
Portes de Claye SCI (France)	Cardif Assurances vie	16/04/2012	55,00 %	Contrôle exclusif	Le pacte contient des dispositions régissant les rapports entre associés au sein de la société. Il prévoit les protections usuelles en cas de projets de cession de parts sociales à un tiers : droit de préemption réciproque, droit de sortie conjointe totale réciproque, obligation de sortie conjointe totale du minoritaire en cas de projet de cession de la totalité des parts de la société par le majoritaire. Il contient également un droit de première offre en faveur du minoritaire en cas de vente d'actifs par la société.
Massalia Invest SCI, Massalia Shopping Mall SCI (France)	Lacydon SA	27/09/2017	60,00 %	Contrôle exclusif	Le pacte contient des dispositions régissant les rapports entre associés desdites sociétés, et notamment : la gouvernance de Massalia Invest et de Massalia Shopping Mall SCI, les modalités de cession et de liquidité de la participation des associés dans Massalia Invest (droit de premier refus, droit de sortie conjointe, clause de changement de contrôle, option d'achat), les conditions et principales modalités de financement de Massalia Invest et de Massalia Shopping Mall SCI. L'avenant prévoit un aménagement des règles de fonctionnement (vote) du comité de direction à l'occasion de décisions portant sur la grande surface alimentaire (GSA) du centre commercial.
Nordica Holdco AB, Storm Holding Norway AS et Steen & Strøm AS (Suède & Norvège)	Stichting Pensioenfonds ABP, Storm ABP Holding B.V. et PG Strategic Real Estate Pool N.V., Stichting Depositary APG Real Estate Pool	07/10/2008	56,10 %	Contrôle exclusif	Le pacte prévoit les protections usuelles des minoritaires ; majorité qualifiée pour certaines décisions, option d'achat en cas de blocage, droit de sortie conjointe et également les dispositions suivantes : > une période d'inaliénabilité des actions de Steen & Strøm pendant une période d'un an à compter de la réalisation de l'acquisition ; > chaque partie bénéficie d'un droit de première offre sur les actions dont l'autre partie envisagerait le transfert à un tiers, étant toutefois précisé que dans le cas d'un transfert d'actions par une partie (autre que Klépierre ou l'un de ses affiliés) à une personne exerçant une activité concurrente (telle que définie dans le pacte) à celle de Klépierre, c'est un droit de premier refus et non un droit de première offre qui trouve à s'appliquer sur les actions ; > à compter de la sixième année de la réalisation de l'acquisition, chacune des parties peut demander à l'assemblée de se prononcer, à la majorité des deux tiers, sur la cession de la totalité des actions ou des actifs de Steen & Strøm, ou sur l'introduction en bourse de la société. Le Groupe a le droit de nommer 3 membres du Conseil d'administration dont le Président, tandis que le partenaire nomme 2 membres. Compte tenu du pacte conclu entre les associés et suite à l'analyse des décisions réservées au partenaire, ce dernier a des droits protectifs.
Kleprim's SC (France)	Holprim's SAS	30/11/2016	50,00 %	Contrôle conjoint	Le pacte contient un droit de sortie au profit de Kleprojet 1 en cas de non-réalisation des conditions suspensives qui y sont stipulées, les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale), en matière de changement de contrôle d'un associé et des dispositions régissant les rapports entre associés.
Cecobil SCS (France)	Vendôme Commerces SCI	25/10/2007	50,00 %	Contrôle conjoint	Le pacte prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale) et en matière de changement de contrôle d'un associé.
Du Bassin Nord SCI (France)	Icade SA	NA	50,00 %	Contrôle conjoint	La société du Bassin Nord est détenue à parts égales par les groupes Klépierre et Icade. Cette société est en cogérance. Les co-gérants sont rémunérés par décision collective des associés, ces derniers ne pouvant se retirer totalement ou partiellement qu'après autorisation unanime des autres associés.
Holding Klege Sarl (Luxembourg – Portugal)	Torelli SARL	24/11/2008	50,00 %	Contrôle conjoint	Le pacte comprend les dispositions usuelles en matière d'opération sur le capital social, de prise de décision et de droit d'information. Les parties bénéficient d'un droit de préemption en cas de projet de cession de parts sociales à un tiers. Chaque partenaire a le droit d'élire le même nombre de membres au sein du Conseil d'administration. Le Président est choisi pour une période de 12 mois successifs en alternance avec le partenaire. Toutes les décisions sont adoptées à la majorité simple.
Italian Shopping Centre Investment SRL (Italie)	Allianz Lebensversicherungs-Aktiengesellschaft	05/08/2016	50,00 %	Contrôle conjoint	Le pacte contient des dispositions régissant les rapports entre associés, et notamment les décisions dont l'approbation doit obligatoirement être soumise à l'accord des co-associés. Il contient également un droit de première offre et une clause de résolution des conflits (« deadlock »).

Sociétés (pays)	Partenaires	Date du pacte ou du dernier avenant	% de contrôle du Groupe	Type de contrôle du Groupe	Contenu
Clivia SpA, Il Destriero SpA (Italie)	Finiper, Finiper Real Estate & Investment, Iper Montebello SpA, Immobiliare Finiper et Cedro 99	14/12/2007 Reconduit tacitement le 14/12/2017 pour une nouvelle période de 10 ans	50,00 %	Contrôle conjoint	Le pacte contient des dispositions régissant les rapports entre associés incluant notamment un droit de préemption en cas de cession d'actions à des tiers ainsi qu'un droit de sortie conjointe. Le pacte contient également des dispositions relatives à la gouvernance et aux majorités requises pour l'adoption de certaines décisions sociales.
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS (Turquie)	Diverses personnes physiques	2005	46,92 %	Influence notable	Le pacte contient des dispositions régissant les rapports entre associés, la composition du Conseil d'administration et notamment le nombre de représentants de chacun des actionnaires audit Conseil. Il comprend également des dispositions relatives aux majorités requises pour l'adoption des décisions qui doivent obligatoirement être soumises à l'approbation du Conseil d'administration.

10.5 Engagements sur contrats de location simple – bailleurs

Les clauses principales contenues dans un contrat de location simple sont décrites ci-dessous. Le contrat de location prévoit des durées de location variables selon les pays. Les modalités de fixation et d'indexation du loyer y sont déterminées. L'indexation permet une revalorisation du loyer minimum garanti, par l'application d'un indice qui varie selon les pays.

Une indexation propre à chaque pays

La France applique à ses baux une indexation fondée sur l'indice des loyers commerciaux (ILC) ou bien sur l'indice du coût de la construction (ICC). L'ILC est un indice synthétique composé de l'indice des prix à la consommation (IPC), de l'indice des chiffres d'affaires du commerce de détail en valeur (ICAV) et de l'indice du coût de la construction (ICC). Les baux sont indexés, sur la base du dernier indice connu au 1^{er} janvier de chaque année. La plupart des baux sont indexés sur l'ILC du deuxième trimestre publié en octobre et applicable au 1^{er} janvier suivant.

En Belgique, l'indice retenu est l'indice Santé (la valeur actuelle de cet indice est obtenue par la soustraction de certains produits du panier de l'indice des prix à la consommation, à savoir les boissons alcoolisées, le tabac et les carburants, à l'exception du LPG). Les baux sont indexés à la date d'anniversaire de prise d'effet du bail.

En Espagne, l'indice des prix à la consommation (IPC) est enregistré annuellement au 1^{er} janvier.

En Italie, le système repose sur les indices des prix à la consommation des ménages ouvriers et employés hors tabac (ISTAT) mais la mise en œuvre de l'indexation est plus complexe : selon les baux, on applique soit 75 % de la progression de l'ISTAT (baux réglementés de type locazione), soit 100 %.

Au Portugal, l'indice retenu est celui des prix à la consommation (IPC) hors immobilier.

En Grèce, on applique le *Consumer Price Index* (CPI).

En Europe centrale, l'indice IPCH zone euro, publié par Eurostat, est basé sur les prix à la consommation des pays de l'Union monétaire européenne.

En Norvège, les baux sont généralement conclus pour une durée de cinq ou dix ans. Sauf accord contraire, chaque partie est en droit de demander annuellement l'actualisation du loyer sur la base de l'évolution de l'indice norvégien des prix à la consommation.

En Suède, dès lors qu'un bail est d'une durée supérieure à trois ans, une indexation annuelle en fonction de l'indice suédois des prix à la consommation est habituellement prévue.

Au Danemark, en règle générale, le loyer est actualisé annuellement sur la base de l'évolution de l'indice danois des prix à la consommation. Aux termes de la loi sur les baux commerciaux, chaque partie est en droit de demander l'ajustement du loyer à sa valeur de marché tous les quatre ans. Cette disposition s'applique sauf accord contraire des parties.

Aux Pays-Bas, les loyers sont dans la plupart des cas révisés annuellement sur la base de la variation de l'indice mensuel des prix à la consommation néerlandais (CPI). De plus, conformément à la loi néerlandaise relative aux baux commerciaux, l'une ou l'autre des parties peut déposer une requête afin que le loyer soit ajusté en vue de refléter le taux de marché, soit après la fin de la première période du bail, soit tous les cinq ans à partir de la signature du nouveau bail.

En Allemagne, l'indice utilisé est l'indice des prix à la consommation (IPC) dans la plupart des cas, mais certains locataires pourraient contractuellement avoir un taux d'indexation minimum différent de l'IPC.

En Turquie, depuis septembre 2018, les loyers sont libellés en lire turque. Ils sont déterminés en avance pour chaque année de location, la majorité des loyers étant indexés sur l'indice des prix à la consommation annuel (CPI). Les baux sont généralement signés pour une durée de cinq ans avec la possibilité pour le locataire d'étendre la durée de son contrat, chaque année, pour une période maximale de 10 ans. Dans le cas où le locataire décide de lever l'option de prolongation de son bail, le loyer augmentera sur la base de l'indice du prix à la consommation annuel (CPI).

Loyer minimum garanti et loyer variable

Évalué année par année, le loyer correspond à un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par le preneur pendant l'année civile considérée. Le taux appliqué diffère selon l'activité exercée. Ce loyer binaire (fixe + variable) ne peut être inférieur à un loyer minimum garanti (LMG).

Le LMG est revalorisé chaque année du taux de l'indexation selon les conditions précisées ci-dessus. Le loyer variable correspond à l'écart entre le pourcentage du chiffre d'affaires tel que fixé dans le bail et le loyer minimum garanti après indexation.

La consolidation de tout ou partie du loyer variable dans le LMG est visée à l'occasion du renouvellement du bail. Ainsi, le loyer variable est le plus souvent ramené à zéro au début du nouveau bail. Chaque année, il est mécaniquement réduit de la progression du LMG due à l'application de l'indexation.

Montant total des loyers conditionnels comptabilisés en résultat

Le loyer conditionnel désigne la partie des paiements au titre de la location dont le montant n'est pas fixé mais est établi sur la base d'un facteur autre que l'écoulement du temps (par exemple : pourcentage du chiffre d'affaires, degré d'utilisation, indices des prix, taux d'intérêt

du marché). Les paiements minimaux au titre de la location sont les paiements que le preneur est ou peut être tenu d'effectuer pendant la durée du contrat de location à l'exclusion du loyer conditionnel, du coût des services et des taxes à payer ou à rembourser au bailleur.

Loyers futurs minimaux à recevoir

Les loyers futurs minimaux à recevoir au titre des contrats de location simple non résiliables en cumul sont les suivants au 31 décembre 2019 :

En millions d'euros	31/12/2019
Moins d'un an	930,0
Entre 1 et 5 ans	1 619,6
Plus de 5 ans	612,1
TOTAL	3 161,7

NOTE 11 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES AU PERSONNEL

11.1 Frais de personnel

Le montant des frais de personnel s'élève à 118,7 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les salaires et traitements fixes et variables, ainsi que l'intéressement et la participation, s'élèvent à 90,1 millions d'euros, la charge afférente aux indemnités de départ à la retraite, les charges de retraite et autres charges sociales à 26,2 millions d'euros, les impôts, taxes et versements assimilés sur les rémunérations à 2,4 millions d'euros.

11.2 Effectifs

Au 31 décembre 2019, l'effectif moyen du Groupe était de 1 101 salariés : 448 employés travaillent en France-Belgique et 653 employés travaillent hors de ce segment, dont 133 dans la foncière scandinave Steen & Strøm. Les effectifs moyens du groupe Klépierre en 2019 se répartissent de la façon suivante :

	31/12/2019	31/12/2018
France-Belgique	448	464
Scandinavie	133	139
Italie	175	176
Ibérie	111	112
Pays-Bas	55	59
Allemagne	48	54
Europe centrale et Autres	131	161
TOTAL	1 101	1 166

11.3 Avantages consentis au personnel

PRINCIPES COMPTABLES

Avantages au personnel

La norme IAS 19 fixe les modalités de comptabilisation des avantages consentis au personnel. Elle s'applique à l'ensemble des rémunérations payées en contrepartie des services rendus, à l'exception des rémunérations en actions qui font l'objet de la norme IFRS 2.

Ainsi, tous les avantages au personnel, monétaires ou en nature, à court terme ou à long terme doivent être classés dans l'une des quatre grandes catégories :

- > les avantages à court terme tels que salaires, congés annuels, intéressement, participation, abondement ;
- > les avantages postérieurs à l'emploi constitués notamment en France par des compléments de retraite et à l'étranger par des régimes de retraite portés par certains fonds de pension ;
- > les autres avantages à long terme qui comprennent les congés rémunérés et les primes liées à l'ancienneté, certaines rémunérations différées versées en unités monétaires ;
- > les indemnités dues à l'échéance du contrat de travail.

Le classement dans l'une de ces catégories détermine le mode d'évaluation et de comptabilisation.

Avantages à court terme

L'entreprise comptabilise une charge lorsqu'elle a utilisé les services rendus par les membres du personnel en contrepartie des avantages qui leur ont été consentis.

Avantages postérieurs à l'emploi

Conformément aux principes généralement admis, le Groupe distingue les régimes à cotisations définies et les régimes à prestations définies. Les régimes qualifiés de « régimes à cotisations définies » ne sont pas représentatifs d'un engagement pour l'entreprise et ne font l'objet d'aucune provision. Le montant des cotisations appelées pendant l'exercice est constaté en charges.

Seuls les régimes qualifiés de « régimes à prestations définies » sont représentatifs d'un engagement à la charge de l'entreprise qui donne lieu à évaluation et provisionnement.

Le classement dans l'une ou l'autre de ces catégories s'appuie sur la substance économique du régime pour déterminer si le Groupe est tenu ou non, par les clauses d'une convention ou par une obligation implicite, d'assurer les prestations promises aux membres du personnel.

Les avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies font l'objet d'évaluations actuarielles tenant compte d'hypothèses démographiques et financières.

Le montant provisionné de l'engagement est déterminé en utilisant les hypothèses actuarielles retenues par l'entreprise et en appliquant la méthode des unités de crédit projetées. La valeur d'actifs éventuels de couverture (actifs de régime et droits à remboursement) est déduite de ce montant. En application de la norme IAS 19 révisée, les gains ou pertes actuariels sont reconnus directement en capitaux propres.

Avantages à long terme

Il s'agit des avantages, autres que les avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de fin de carrière, qui ne sont pas dus intégralement dans les douze mois suivant la fin de l'exercice pendant lequel les membres du personnel ont rendu les services correspondants.

La méthode d'évaluation actuarielle est similaire à celle qui s'applique aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, et les écarts actuariels sont comptabilisés directement en capitaux propres. En outre, l'effet lié à d'éventuelles modifications de régime considérées comme afférentes à des services passés est comptabilisé immédiatement.

Indemnités dues à l'échéance du contrat de travail

Les indemnités dues à l'échéance du contrat de travail résultent de l'avantage accordé aux membres du personnel lors de la résiliation par le Groupe du contrat de travail avant l'âge légal du départ en retraite ou de la décision de membres du personnel de partir volontairement en échange d'une indemnité. Les indemnités de fin de contrat de travail exigibles plus de 12 mois après la date de clôture font l'objet d'une actualisation.

Paiement en actions

Selon la norme IFRS 2, tous les paiements en actions ou indexés sur actions doivent donner lieu à la comptabilisation d'une charge lorsque les biens ou les services rendus en contrepartie de ces paiements sont consommés.

L'opération principalement visée, pour le groupe Klépierre, correspond aux achats d'actions dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions et les plans d'actions gratuites.

Les plans d'actions gratuites et les options de souscriptions d'actions 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 ou d'options finalement acquises à l'issue de la période d'acquisition constitue une charge dont la contrepartie vient en accroissement des capitaux propres et qui est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Cette charge de personnel représentative de l'avantage accordé (correspondant à la juste valeur des services rendus par les salariés) est évaluée par une société d'experts indépendants. Le modèle retenu respecte les hypothèses de base du modèle de « Black-Scholes », adapté aux caractéristiques spécifiques des options.

11.3.1 Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

En France, le groupe Klépierre cotise à différents organismes nationaux et interprofessionnels de retraites de base et complémentaires.

11.3.2 Régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies

Les provisions constituées au titre des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies s'élèvent à 11,2 millions d'euros au 31 décembre 2019.

En millions d'euros	31/12/2018	Dotations de l'exercice	Reprises (provision utilisée)	Reprises (provision non utilisée)	Autres mouvements	Variations de périmètre	31/12/2019
Provisions pour engagements sociaux							
> Régimes de prestations définies	10,4	1,0			- 2,5		8,9
> Autres avantages à long terme	3,1			- 0,8			2,3
TOTAL	13,5	1,0	-	- 0,8	- 2,5	-	11,2

Les régimes à prestations définies **en France** font l'objet d'évaluations actuarielles indépendantes selon la méthodologie des unités de crédit projetées afin de déterminer la charge correspondant aux droits acquis par les salariés et aux prestations restant à verser aux préretraités et retraités. Les hypothèses démographiques et financières utilisées pour estimer la valeur actualisée des obligations et des actifs de couverture de ces régimes tiennent compte des conditions économiques propres à la zone monétaire considérée. Klépierre a mis en place, par accord d'entreprise, des régimes de retraite complémentaire. À ce titre, les salariés bénéficiaires disposeront au moment de leur départ en retraite d'une rente venant s'ajouter éventuellement aux pensions servies par les régimes nationaux, selon la formule du régime auquel ils ont droit. En outre, le personnel du Groupe bénéficie de régimes de prévoyance conventionnels ou contractuels prenant diverses formes telles que les indemnités de départ à la retraite.

En Italie, le régime en vigueur dans la société Klépierre Management Italia est un régime de type « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR). Le montant dû par l'employeur lors de la cessation du contrat de travail (démission, licenciement, départ à la retraite) est calculé par l'application d'un coefficient annuel pour chaque année de travail sans que ce montant puisse dépasser un certain plafond. La dette correspondante étant certaine, celle-ci est comptabilisée en autres dettes et non en provision pour charges.

En Scandinavie, jusqu'au 31 décembre 2014, il existait à la fois des régimes généraux et complémentaires de retraite. Les deux régimes prévoyaient une cotisation annuelle obligatoire auprès de fonds de pension. Outre ces régimes nationaux, Steen & Strøm avait mis en place un dispositif pour certains salariés en **Norvège**. Selon la norme IAS 19 (révisée) ce système entrait dans la définition du régime à prestation définies. Au 31 décembre 2015, la filiale norvégienne a arrêté son régime à prestations définies et a commencé le régime à cotisation définie. Avec l'application du régime à cotisation définie, l'obligation de l'entité se limite au versement d'une cotisation définie à un organisme tiers qui se charge du paiement de l'engagement.

En Espagne, une provision pour engagements sociaux peut être constituée en cas de disposition particulière dans la convention collective, mais l'effectif des filiales espagnoles du groupe Klépierre n'est pas concerné.

Les engagements existant au titre des régimes d'aide médicale postérieure à l'emploi sont évalués en utilisant des hypothèses d'évolution des coûts médicaux. Ces hypothèses, basées sur des observations historiques, tiennent compte des évolutions futures estimées du coût des services médicaux résultant à la fois du coût des prestations médicales et de l'inflation.

► COMPOSANTES DE L'OBLIGATION NETTE (COMPARAISON SUR CINQ ANS DES ENGAGEMENTS ACTUARIELS)

En millions d'euros	2019	2018	2017	2016	2015
Excédent des obligations sur les actifs des régimes financés					
Valeur actualisée brute des obligations tout ou partie financées par des actifs	10,5	10,5	11,1	11,3	14,3
Juste valeur des actifs des régimes	- 0,1	- 0,2	- 0,2	- 0,1	- 0,1
Valeur actualisée des obligations non financées	10,4	10,4	11,0	11,2	14,1
Coûts non encore comptabilisés en application des dispositions de la norme IAS 19					
Coût des services passés	1,1	1,1	1,2	1,1	1,2
Pertes ou gains nets actuariels	- 2,4	- 1,0	- 1,4	- 0,3	- 1,8
Acquisitions/cessions			- 0,1	- 0,6	- 2,1
Droits échus IFC	- 0,2	- 0,2	- 0,2	- 0,4	- 0,3
OBLIGATION NETTE COMPTABILISÉE AU BILAN POUR LES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	8,9	10,4	10,4	11,1	11,1

► **VARIATION DE L'OBLIGATION NETTE**

En millions d'euros	31/12/2019
Obligation nette en début de période	10,4
Charge de retraite enregistrée en résultat de la période	1,1
Cotisations versées par Klépierre en résultat de la période	-
Acquisition/cession	-
Prestations versées aux bénéficiaires des prestations non financées	- 0,2
Variation des écarts actuariels et autres modifications de droit	- 2,4
Écart de change	-
OBLIGATION NETTE EN FIN DE PÉRIODE	8,9

► **COMPOSANTES DE LA CHARGE DE RETRAITE**

En millions d'euros	31/12/2019
Coût des services rendus au cours de l'exercice	1,0
Coût financier	0,1
Rendement attendu des actifs de régime	-
Amortissement des écarts actuariels	-
Amortissement des services passés	-
Effet des réductions ou liquidations de régime	-
Effet de change	-
TOTAL PORTÉ DANS LES « FRAIS DE PERSONNEL »	1,1

► **PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES UTILISÉES POUR LE CALCUL À LA DATE DE CLÔTURE**

	31/12/2019	31/12/2018
Taux d'actualisation	0,61 %	1,41 %
Taux de rendement attendu des actifs du régime	0,61 %	1,41 %
Taux de rendement attendu des droits de remboursement	NA	NA
TAUX D'AUGMENTATION FUTURE DES SALAIRES	0,50 % - 2,25 %	0,50 % - 2,25 %

Le taux d'actualisation est déterminé sur la base de l'indice iBoxx AA sur une durée de 10 ans.

L'effet de variation des écarts actuariels de 2,4 millions d'euros comptabilisée directement dans les capitaux propres s'explique principalement par :

- la mise à jour de la base en terme d'employés et d'évolution des salaires ;
- l'impact de la rotation des effectifs ;
- l'évolution du taux d'actualisation.

11.4 Stock-options

À ce jour, les cinq plans de stock-options consentis aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe ont expiré. Le plan n° 1, le plan n° 2, le plan n° 3 et le plan n° 4 ont expiré respectivement en 2014, 2015, 2017 et 2018. Le plan n° 5 a expiré au cours du premier semestre 2019.

11.5 Actions de performance

Il existe actuellement cinq plans d'actions de performance consentis aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe. Les plans n° 1, n° 2 et n° 3 ont respectivement expiré en 2016, 2017 et 2018.

11.5.1 Données de synthèse

Plan autorisé en 2015	Plan n° 4	
	France	Autre
Date de l'Assemblée Générale	14/04/2015	14/04/2015
Date du Directoire	04/05/2015	04/05/2015
Fin de période d'acquisition	04/05/2018	04/05/2019
Fin de période de conservation	04/05/2021	-
Actions attribuées initialement	235 059	54 900
Décote sur actions de performance en 2019	221 059	37 900
Actions additionnelles attribuées	0	0
Actions annulées au 31 décembre 2019	14 000	17 000
Actions restantes au 31 décembre 2019	0	0

Plan autorisé en 2016	Plan n° 5	
	France	Autre
Date de l'Assemblée Générale	19/04/2016	19/04/2016
Date du Directoire	02/05/2016	02/05/2016
Fin de période d'acquisition	02/05/2019	02/05/2020
Fin de période de conservation	02/05/2021	-
Actions attribuées initialement	240 500	84 000
Décote sur actions de performance en 2019	180 196	53 948
Actions annulées au 31 décembre 2019	21 666	18 852
Actions acquises définitivement en 2019	38 638	0
Actions restantes au 31 décembre 2019	0	11 200

Plan autorisé en 2017	Plan n° 6	
	France	Autre
Date de l'Assemblée Générale	18/04/2017	18/04/2017
Date du Directoire	18/04/2017	18/04/2017
Fin de période d'acquisition	18/04/2020	18/04/2021
Fin de période de conservation	18/04/2022	-
Actions attribuées initialement	216 300	94 600
Actions annulées au 31 décembre 2019	21 666	19 500
Actions restantes au 31 décembre 2019	194 634	75 100

Plan autorisé en 2018	Plan n° 7	
	France	Autre
Date de l'Assemblée Générale	24/04/2018	24/04/2018
Date du Directoire	24/04/2018	24/04/2018
Fin de période d'acquisition	24/04/2021	24/04/2022
Fin de période de conservation	24/04/2023	-
Actions attribuées initialement	223 800	88 800
Actions annulées au 31 décembre 2019	17 566	9 000
Actions restantes au 31 décembre 2019	206 234	79 800

Le 6 mai 2019, 317 800 actions ont été attribuées aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe, dans le cadre d'un plan d'actions de performance autorisé par le Directoire. Le 31 octobre 2019, 4 000 actions additionnelles ont été attribuées. Leurs caractéristiques sont les suivantes :

Plan autorisé en 2019	Plan n° 8	
	France	Autre
Date de l'Assemblée Générale	06/05/2019	06/05/2019
Date du Directoire	06/05/2019	06/05/2019
Fin de période d'acquisition	06/05/2022	06/05/2023
Fin de période de conservation	06/05/2024	-
Actions attribuées initialement	222 000	95 800
Actions additionnelles attribuées	4 000	-
Actions annulées au 31 décembre 2019	8 500	2 500
Actions restantes au 31 décembre 2019	217 500	93 300

La charge comptabilisée sur la période sur l'ensemble des plans d'actions gratuites s'élève à 4,9 millions d'euros et prend en compte une estimation de la population des bénéficiaires à la fin de chaque période d'acquisition des droits, puisqu'un bénéficiaire pourrait perdre ses droits s'il quittait le groupe Klépierre pendant cette période.

11.5.2 Autres informations

Les tableaux suivants présentent les hypothèses retenues pour l'évaluation des plans d'actions de performance et la charge comptabilisée sur la période.

Plan autorisé en 2015	Plan n° 4	
	France	Autre
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 4 mai 2015	45,12 euros	45,12 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :	20% pour l'action Klépierre et 13,50% pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,82	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 4 mai 2015 sur des variations journalières		
Dividende par action	1,60 euro	1,60 euro
Valeur unitaire	17,00 euros	16,20 euros
Charge de la période	0,0 million d'euros	0,0 million d'euros

Plan autorisé en 2016	Plan n° 5	
	France	Autre
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 2 mai 2016	41,19 euros	41,19 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :	22% pour l'action Klépierre et 18% pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,8	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 2 mai 2016 sur des variations journalières		
Dividende par action	1,70 euro	1,70 euro
Valeur unitaire	17,52 euros	16,81 euros
Charge de la période	0,5 million d'euros	0,3 million d'euros

Plan autorisé en 2017	Plan n° 6	
	France	Autre
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 18 avril 2017	36,02 euros	36,02 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :	21,5% pour l'action Klépierre et 15% pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,88	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 18 avril 2017 sur des variations journalières		
Dividende par action	1,82 euro	1,82 euro
Valeur unitaire	18,39 euros	17,64 euros
Charge de la période	1,1 million d'euros	0,3 million d'euros

Plan autorisé en 2018	Plan n° 7	
	France	Autre
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 28 avril 2018	33,72 euros	33,72 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :	22% pour l'action Klépierre et 14% pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,72	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 28 avril 2018 sur des variations journalières		
Dividende par action	1,96 euro	1,96 euro
Valeur unitaire	21,12 euros	19,75 euros
Charge de la période	1,5 million d'euros	0,3 million d'euros

Plan autorisé en 2019	Plan n° 8	
	France	Autre
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 6 mai 2019	31,45 euros	31,45 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :	17% pour l'action Klépierre et 11% pour l'indice Panel ; corrélation : 0,61	
Volatilité historique 3 ans, calculée au 6 mai 2019 sur des variations journalières		
Dividende par action	2,10 euros	2,10 euros
Valeur unitaire	19,00 euros	17,66 euros
Charge de la période	0,8 million d'euros	0,2 million d'euros

11.6 Plan d'actionnariat salarié

Le 8 avril 2019, le Groupe a lancé le programme « Mercury 2019 », un plan d'actionnariat salarial pour les employés basés en France. Au 25 juin 2019, 326 689 actions ont été vendues par Klépierre SA au fonds commun de placement d'entreprise pour un prix de 24,96 euros par action. Le prix d'acquisition des actions est égal à la moyenne des

cours moyens pondérés par le volume de l'action sur les 20 jours de bourse entre le 26 avril 2019 et le 24 mai 2019, avec une décote de 20 %. La charge reconnue à la date de transaction s'élève à 0,4 million d'euros.

NOTE 12 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

12.1 Transactions avec les parties liées

12.1.1 Transactions avec Simon Property Group

Au 31 décembre 2019, à la connaissance de la Société et en prenant en compte les titres auto-détenus, Simon Property Group est actionnaire à hauteur de 21,12 % du capital de la société Klépierre SA.

À cette date, il n'existe pas de transaction faite en commun entre les deux sociétés.

12.1.2 Transactions avec le groupe APG

Au 31 décembre 2019, à la connaissance de la Société et en prenant en compte les titres auto-détenus, le groupe APG est actionnaire à hauteur de 10,05 % du capital de la société Klépierre SA.

À cette date, il n'existe pas de transaction faite en commun entre les deux sociétés.

12.1.3 Relations entre les sociétés consolidées du groupe Klépierre

Les transactions entre parties liées ont été réalisées selon des modalités équivalentes à celles qui prévalent dans le cas de transactions soumises à des conditions normales de concurrence. Les positions bilancielle de fin de période et les transactions de la période réalisées entre sociétés consolidées par intégration globale sont totalement éliminées.

Les tableaux ci-après présentent les positions et transactions réciproques réalisées avec les sociétés consolidées par mise en équivalence (contrôle conjoint et influence notable) pour leur part non éliminée. La liste des sociétés du groupe Klépierre consolidées par mise en équivalence est détaillée en section 12.8 « Détail des sociétés consolidées ».

► POSITIONS BILANCIELLES DE FIN DE PÉRIODE AVEC LES PARTIES LIÉES

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
	Entreprises consolidées par mise en équivalence	Entreprises consolidées par mise en équivalence
Prêts et avances aux sociétés mises en équivalence	253,3	259,7
Actifs non courants	253,3	259,7
Clients et comptes rattachés	1,9	2,3
Autres créances	2,5	2,2
Actifs courants	4,4	4,5
TOTAL ACTIF	257,7	264,2
Prêts et avances des sociétés mises en équivalence	1,7	1,4
Passifs non courants	1,7	1,4
Dettes fournisseurs	0,4	0,4
Autres dettes		
Passifs courants	0,4	0,4
TOTAL PASSIF	2,1	1,8

► ÉLÉMENTS DE RÉSULTAT RELATIFS AUX OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC LES PARTIES LIÉES

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
	Entreprises consolidées par mise en équivalence	Entreprises consolidées par mise en équivalence
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	8,5	7,3
Résultat opérationnel	8,5	7,3
Coût de l'endettement net	9,7	10,0
Résultat avant impôts	18,2	17,3
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	18,2	17,3

Les transactions concernées sont essentiellement issues d'honoraires de gestion et d'administration et de revenus liés aux opérations de financement consenties aux sociétés mises en équivalence.

12.2 Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi

Les principaux avantages postérieurs à l'emploi sont constitués par des indemnités de fin de carrière et des plans de retraites supplémentaires à prestations définies ou à cotisations définies.

La gestion des plans d'avantages postérieurs à l'emploi est servie par des compagnies d'assurances et des organismes de gestion indépendants et externes au groupe Klépierre.

La rémunération du Comité de direction se présente comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2019
Avantages court terme hors charges patronales	5 727,9
Avantages court terme : charges patronales	2 695,6
Avantages postérieurs à l'emploi	1 828,6
Autres avantages à long terme	169,1
Rémunération en actions ^(a)	1 764,2

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

12.4 Passifs éventuels

Klépierre et ses filiales n'ont fait l'objet, au cours de l'exercice, d'aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui aurait eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et/ou du Groupe.

Il est rappelé que le terrain du centre Anatolium fait l'objet d'un contentieux avec la municipalité de Bursa (Turquie) depuis 2012, suite à une réclamation déposée contre la municipalité par d'anciens propriétaires expropriés sur une partie de ce terrain. Klépierre se réserve le droit à réclamer réparation de tout préjudice qu'elle pourrait subir notamment à l'encontre de la municipalité.

12.3 Rémunération des membres du Conseil de surveillance et du Comité de direction du groupe Klépierre

La société mère du groupe Klépierre, Klépierre SA, est une société anonyme de droit français dont la structure de gouvernance est composée d'un Directoire et d'un Conseil de surveillance.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2019 s'élèvent à 684 554 euros, dont 98 120 euros versés au Président du Conseil de surveillance.

12.5 Événements postérieurs à la clôture

Le 17 janvier 2020, Klépierre a réalisé la cession du centre Gran Turia en Espagne.

En janvier 2020, Klépierre a mis en place un nouveau programme de couverture afin d'ajuster sa position à taux fixe pour la période 2021-2024 et a ainsi sécurisé le coût de sa dette à un niveau attractif, tout en limitant son coût de portage.

En conséquence, Klépierre a acheté 1 700 millions d'euros de *caps* et 500 millions d'euros de *swaps* payeurs.

12.6 Honoraires des Commissaires aux comptes

En millions d'euros (montants HT)	Deloitte				EY			
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Audit	1,4	1,3	95 %	89 %	1,1	1,1	92 %	100 %
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
> Émetteur	0,2	0,2	17 %	17 %	0,2	0,2	18 %	18 %
> Filiales intégrées globalement	1,1	1,0	75 %	69 %	0,9	0,9	75 %	75 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
> Émetteur		0,0	0 %	1 %		0,1	0 %	6 %
> Filiales intégrées globalement	0,0	0,0	3 %	3 %		0,0	0 %	1 %
Autres services de commissariat aux comptes	0,1	0,2	5 %	11 %	0,1	0,0	8 %	0 %
> Juridique, fiscal, social, autres	0,1	0,2	5 %	11 %	0,1	0,0	8 %	0 %
TOTAL	1,4	1,5	100 %	100 %	1,2	1,2	100 %	100 %

12.7 Identité des sociétés consolidantes

Au 31 décembre 2019, Klépierre est consolidée selon la méthode de mise en équivalence dans les comptes consolidés de Simon Property Group qui détient 21,12 % de son capital (incluant les actions en autocontrôle).

Klépierre est consolidée par APG qui détient, au 31 décembre 2019, 10,05 % de son capital (incluant les actions en autocontrôle).

12.8 Liste des entités consolidées

Liste des sociétés consolidées		% d'intérêt			% de contrôle		
Société en intégration globale	Pays	Décembre 2019	Décembre 2018	Variation	Décembre 2019	Décembre 2018	Variation
HOLDING – TÊTE DE GROUPE							
Klépierre SA	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CENTRES COMMERCIAUX – FRANCE							
KLE 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
SCOO SC	France	53,64 %	53,64 %	-	53,64 %	53,64 %	-
Klécar France SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	83,00 %	83,00 %	-
KC3 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC4 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC5 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC9 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC10 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC12 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC20 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
LP7 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Solorec SC	France	80,00 %	80,00 %	-	80,00 %	80,00 %	-
Centre Bourse SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bègles Arcins SCS	France	52,00 %	52,00 %	-	52,00 %	52,00 %	-
Bègles Papin SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sécovalde SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Cécoville SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Soaval SCS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klékurs SASU	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nancy Bonsecours SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sodevac SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Odysseum Place de France SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klécar Participations Italie SAS	France	83,00 %	83,00 %	-	83,00 %	83,00 %	-
Pasteur SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Holding Gondomar 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Holding Gondomar 3 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Combault SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Beau Sevrin Invest SCI	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Valdebac SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Progest SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Belvedere Invest SARL	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Haies Haute Pommeraie SCI	France	53,00 %	53,00 %	-	53,00 %	53,00 %	-
Plateau des Haies SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Forving SARL	France	95,33 %	93,15 %	2,18 %	95,33 %	93,15 %	2,18 %
Saint-Maximin Construction SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Pommeraie Parc SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
Champs des Haies SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
La Rive SCI	France	85,00 %	85,00 %	-	85,00 %	85,00 %	-
Rebecca SCI	France	70,00 %	70,00 %	-	70,00 %	70,00 %	-
Le Mais SCI	France	80,00 %	80,00 %	-	80,00 %	80,00 %	-
Le Grand Pré SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
LC SCI	France	88,00 %	88,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kle Projet 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Créteil SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Albert 31 SCI	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galeries Drancéennes SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Portes de Claye SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2019	Décembre 2018	Variation	Décembre 2019	Décembre 2018	Variation
Klecab SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kleber Odysseum SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klé Arcades SCI	France	53,69 %	53,69 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Le Havre Colbert SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Massalia SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Massalia Shopping Mall SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Massalia Invest SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
Kle Start SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kle Dir SAS	France	100,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Corio et Cie SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sanoux SCI	France	75,00 %	75,00 %	-	75,00 %	75,00 %	-
Centre Deux SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Mob SC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Alpes SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galerie du Livre SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Les Portes de Chevreuse SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Caetoile SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Échirolles SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sagep SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Maya SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Ayam SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Dense SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Grand Littoral SASU	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
PRESTATAIRES DE SERVICES – FRANCE							
Klépierre Management SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Conseil SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Brand Ventures SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Gift Cards SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Finance SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Financière Corio SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Procurement International SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CENTRES COMMERCIAUX – ÉTRANGER							
Klépierre Management Deutschland GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Duisburg GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Duisburg Leasing GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Duisburg Leasing II GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Dresden Leasing GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Duisburg II GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Dresden GmnH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Köln Holding GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Unter Goldschmied Köln GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Hildesheim Holding GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Projekt A GmbH & CoKG	Allemagne	94,90 %	94,90 %	-	94,90 %	94,90 %	-
Projekt A Vermietung GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Berlin GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Berlin Leasing GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Coimbra SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Les Cinémas de l'Esplanade SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Foncière de Louvain-la-Neuve SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bryggen, Vejle A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bruun's Galleri ApS	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Field's Copenhagen I/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Viva, Odense A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm CenterUdvikling VI A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klecar Foncier Iberica SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klecar Foncier España SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Vallecas SA	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2019	Décembre 2018	Variation	Décembre 2019	Décembre 2018	Variation
Klépierre Molina SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Plenilunio Socimi SA	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Principe Pio Gestion SA	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Torreledones Office Suite SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Real Estate España SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
SC Nueva Condo Murcia SLU	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nea Efkarpi AE	Grèce	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Foncier Makedonia AE	Grèce	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Peribola Patras AE	Grèce	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Immobiliare Gallerie Commerciali S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klecar Italia S.p.A	Italie	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Di Collegno S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Serravalle S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Assago S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Klépierre S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Cavallino S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Solbiate S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
K2	Italie	95,06 %	95,06 %	-	95,06 %	95,06 %	-
Klépierre Matera S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Caserta S.r.l	Italie	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Shopville Le Gru S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Grandemilia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Shopville Gran Reno S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Il Maestrale S.p.A.	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Comes – Commercio e Sviluppo S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Globodue S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Globotre S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Generalcostruzioni S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
B.L.O S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Gruliasco S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Italia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Acquario S.r.l	Italie	95,06 %	0,00 %	95,06 %	95,06 %	0,00 %	95,06 %
Reluxco International SA	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Storm Holding Norway AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Slagenveien 2 AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Amanda Storsenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Farmandstredet Eiendom AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nerstranda AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Hamar Storsenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Stavanger Storsenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Vinterbro Senter DA	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Mediapartner Norge AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Oslo City Kjøpesenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Oslo City Parkering AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Gulskogen Senter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Capucine BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nordica BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Beleggingen I BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Nederland Kantoren BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Nederland BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Hoog Catharijne BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nederland BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bresta I BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CCA German Retail I BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CCA German Retail II BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Sadyba SKA w likwidacji	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Poznań SKA	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2019	Décembre 2018	Variation	Décembre 2019	Décembre 2018	Variation
KLP Polska Sp. z o.o. Ruda Śląska sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sadyba Best Mall Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Pologne Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Rybnik SKA	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sosnowiec Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Lublin sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Kraków sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sadyba Best Mall Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Poznań Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Ruda Śląska Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Investment Poland Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Rybnik Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Lublin Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klelou Imobiliaria Spa SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galeria Parque Nascente SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Gondobrico SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klenord Imobiliaria SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kletel Imobiliaria SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kleminho Imobiliaria SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Espaço Guimarães SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Cz S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Plzen AS	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nový Smíchov First Floor S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Arco Group S.R.O.	Slovaquie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nordica Holdco AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	56,10 %	56,10 %	-
Steen & Strøm Holding AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB CentrumInvest	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Emporia	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Borlänge Köpcentrum	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Marieberg Galleria	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Allum	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB P Brodalen	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Partille Lexby AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB P Åkanten	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB P Porthälla	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Lackeraren Borlänge	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Centrum Västerort	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Gayrimenkul Yönetimi ve Yatırım Ticaret AS	Turquie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Miratur Turizm Insaat ve Ticaret AS	Turquie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Tan Gayrimenkul Yatırım Insaat Turizm Pazarlama ve Ticaret AS	Turquie	51,00 %	51,00 %	-	51,00 %	51,00 %	-
PRESTATAIRES DE SERVICES – ÉTRANGER							
Klépierre Mall Management II GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Mall Management I GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Projekt Arnekenstrasse Verwaltung GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Belgique SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Finance Belgique SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm CenterService A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Danemark A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Espana SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Hellas AE	Grèce	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KFI Hungary KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Italia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2019	Décembre 2018	Variation	Décembre 2019	Décembre 2018	Variation
Klépierre Finance Italia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Senterservice AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Vastgoed Ontwikkeling B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Polska Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Portugal SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Ceska Republika S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Energy CZ S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Slovensko S.R.O.	Slovaquie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Sverige AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Sociétés en mise en équivalence : contrôle conjoint	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2019	Décembre 2018	Variation	Décembre 2019	Décembre 2018	Variation
Cécobil SCS	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Du Bassin Nord SCI	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Le Havre Vauban SNC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Le Havre Lafayette SNC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Girardin SCI	France	33,40 %	33,40 %	-	33,40 %	33,40 %	-
Girardin 2 SCI ⁽¹⁾	France	33,40 %	0,00 %	33,40 %	33,40 %	0,00 %	33,40 %
Société Immobilière de la Pommeraie SC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Parc de Coquelles SNC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Kleprim's SCI	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Celsius Le Murier SNC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Celsius Haven SNC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Clivia S.p.A	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Galleria Commerciale Il Destriero S.p.A	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
CCDF S.p.A	Italie	49,00 %	49,00 %	-	49,00 %	49,00 %	-
Galleria Commerciale Porta di Roma S.p.A	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Galleria Commerciale 9 S.r.l	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Italian Shopping Centre Investment S.r.l	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Holding Klege S.r.l	Luxembourg	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Hovlandparken AS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Metro Senter ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Økern Sentrum ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Økern Eiendom ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Metro Shopping AS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Hovlandparken DA	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Økern Sentrum AS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Nordal ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Klege Portugal SA	Portugal	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-

(1) Société sans activité.

Liste des sociétés consolidées Sociétés en mise en équivalence : influence notable	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2019	Décembre 2018	Variation	Décembre 2019	Décembre 2018	Variation
La Rocade SCI	France	38,00 %	38,00 %	-	38,00 %	38,00 %	-
La Rocade Ouest SCI	France	36,73 %	36,73 %	-	36,73 %	36,73 %	-
Du Plateau SCI	France	19,65 %	19,65 %	-	30,00 %	30,00 %	-
Achères 2000 SCI	France	30,00 %	30,00 %	-	30,00 %	30,00 %	-
Le Champ de Mais SC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Société du bois des fenêtres SARL	France	20,00 %	20,00 %	-	20,00 %	20,00 %	-
Step In SAS	France	24,46 %	24,46 %	-	24,46 %	24,46 %	-
Secar SC	France	10,00 %	0,00 %	10,00 %	10,00 %	0,00 %	10,00 %
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS	Turquie	46,92 %	46,92 %	-	46,92 %	46,92 %	-

Liste des sociétés déconsolidées au 31 décembre 2019	Pays	% d'intérêt		% de contrôle		Commentaire
		Décembre 2019	Décembre 2018	Décembre 2019	Décembre 2018	
Klépierre Praha S.R.O.	République tchèque	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
Klécar Europe Sud SCS	France	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Klépierre Athinon AE	Grèce	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée
SA Duna Plaza ZRT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
Sarl GYR 2002 KFT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
Miskolc 2002 KFT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
Klépierre Corvin KFT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
Corvin Vision KFT	Hongrie	0,00 %	66,67 %	0,00 %	66,67 %	Cédée
Klépierre Management Magyarország KFT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
Klépierre Trading KFT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
Klefin Italia S.p.A	Italie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
KLP Polska Sp. z o.o. Movement SKA w likwidacji	Pologne	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée
Fastighets Västra Götaland AB	Suède	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée

3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'Assemblée Générale de la société Klépierre,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Klépierre relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 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 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des immeubles de placement à la juste valeur

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2019, comme mentionné dans la note 5.4.4 de l'annexe aux comptes consolidés, les immeubles de placement du Groupe, qui sont comptabilisés à la juste valeur, s'élèvent à 21 307 M€ et les investissements dans les sociétés mises en équivalence portant sur des immeubles de placement comptabilisés à la juste valeur s'élèvent à 1 388 M€. Les justes valeurs retenues par la Direction se fondent sur des expertises indépendantes. Ces justes valeurs intègrent de nombreuses hypothèses/estimations notamment les taux de croissance des loyers, les taux de capitalisation et d'actualisation, les loyers de marché escomptés, ainsi que les transactions récentes. Concernant les projets en développement, d'autres facteurs sont pris en compte tels que les coûts de développement futurs, l'avancement de l'état locatif et les risques encourus jusqu'à l'achèvement du projet. La détermination de la juste valeur des immeubles de placement implique ainsi le recours à une part de jugement importante. Par conséquent, étant donné le caractère significatif du poste dans les comptes consolidés pris dans leur ensemble et la part de jugement exercée dans la détermination de la juste valeur, l'évaluation des immeubles de placement à la juste valeur est considérée comme un point clé de l'audit. Se référer à la note 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés.	Nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par la Direction sur les données utilisées pour les évaluations ainsi que des contrôles menés sur les variations de valeurs par rapport aux périodes antérieures et nous avons testé l'efficacité des contrôles que nous avons estimés les plus pertinents. Nous avons apprécié la compétence et l'indépendance des experts indépendants. Avec des experts en évaluation immobilière intégrés dans l'équipe d'audit, nous avons participé à des réunions en présence des experts indépendants, afin de prendre connaissance de la méthodologie adoptée et des principales hypothèses retenues qui sous-tendent la valorisation des immeubles de placement, et plus particulièrement parmi celles-ci, les tendances du marché au titre des loyers attendus, les transactions récentes, les taux de rendement et pour les projets en développement, la prise en compte des coûts de développements futurs. Nous avons rapproché les valorisations des experts indépendants aux comptes consolidés. Nous avons réalisé des procédures spécifiques sur les immeubles de placement dont la valorisation et les variations étaient significatives, ainsi que ceux dont les hypothèses et les variations observées n'étaient pas cohérentes avec les données du marché. Dans ce cadre nous avons apprécié avec des experts en évaluation immobilière intégrés dans l'équipe d'audit les principaux paramètres retenus par les experts, notamment les taux de croissance des loyers attendus, les taux de capitalisation et d'actualisation et les niveaux des loyers de marché. Des entretiens avec la Direction ont été conduits lorsque cela était nécessaire. Par ailleurs, nous avons réalisé des procédures analytiques en comparant, par rapport à l'exercice précédent, les valorisations, ainsi que les hypothèses sous-jacentes de taux de rendement utilisées avec des données de marché pertinentes. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations sur les immeubles de placement à la juste valeur figurant dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire.

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

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Klépierre par votre Assemblée Générale du 28 juin 2006 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS et du 19 avril 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS était dans la quatorzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quatrième 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. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- > il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- > il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- > il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- > il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- > il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- > concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris – La Défense, le 6 mars 2020
Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Damien LEURENT

Laure SILVESTRE-SIAZ

ERNST & YOUNG Audit

Bernard HELLER

3.3 COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2019

3.3.1 Bilan

3.3.1.1 Actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2019			31/12/2018
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles	3.1	193 354	193 354	-	-
Immobilisations corporelles	3.1	435 219	136 038	299 180	305 558
Terrains		85 035	14 910	70 125	69 795
Construction et aménagements		268 326	120 954	147 372	154 745
Installations techniques, matériel et outillage		19	19	-	1
Autres		78 862	155	78 707	78 762
Immobilisations corporelles en cours		2 976	-	2 976	2 256
Avances et acomptes		-	-	-	-
Immobilisations financières	3.2	15 153 753	1 340 170	13 813 583	14 597 424
Titres de participation	3.2.1	9 947 394	1 309 405	8 637 989	8 954 329
Créances rattachées à des participations	3.2.2	4 808 661	30 586	4 778 075	5 124 703
Autres titres immobilisés		179	179	-	-
Autres immobilisations financières	3.2.3	397 520	-	397 520	518 392
Total I		15 782 325	1 669 562	14 112 763	14 902 982
ACTIF CIRCULANT					
Avances et acomptes versés sur commandes		8 446	-	8 446	20 287
Créances	3.3	27 722	3 173	24 549	35 641
Créances clients et comptes rattachés		20 058	3 173	16 885	7 694
Autres		7 664	-	7 664	27 947
Valeurs mobilières de placement	3.4	60 403	7	60 396	75 785
Disponibilités		367 012	-	367 012	41 920
Charges constatées d'avance	3.5	98	-	98	145
Total II		463 682	3 180	460 502	173 778
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	3.5	16 814	-	16 814	18 132
Primes d'émission sur emprunts (IV)	3.5	20 648	-	20 648	16 153
Écart de conversion actif (V)		-	-	-	-
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)		16 283 469	1 672 743	14 610 727	15 111 046

3.3.1.2 Passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2019	31/12/2018
CAPITAUX PROPRES	4.1		
Capital (dont versé 423 730)		423 730	440 098
Primes d'émission, de fusion, d'apport		5 124 259	5 650 010
Boni de fusion		-	124 589
Boni de confusion		-	18 557
Écarts de réévaluation		-	-
Réserve légale		44 010	44 010
Autres réserves		-	-
Report à nouveau		26 132	26 757
Résultat de l'exercice		317 739	350 224
Provisions réglementées		-	-
Total I		5 935 870	6 654 244
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	4.2	19 202	75 789
Provision pour risques		19 202	75 428
Provision pour charges		-	361
Total II		19 202	75 789
DETTES			
Dettes financières	4.3	8 613 094	8 310 178
Autres emprunts obligataires		6 057 238	5 732 276
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		4 031	7 967
Emprunts et dettes financières divers		2 551 824	2 569 935
Avances et acomptes reçus		361	780
Dettes d'exploitation		21 383	43 182
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4.4	15 330	37 205
Dettes fiscales et sociales	4.5	6 053	5 977
Autres dettes	4.6	5 160	8 110
Produits constatés d'avance	4.7	8 570	11 677
Total III		8 648 568	8 373 927
Écarts de conversion passif (IV)	4.8	7 087	7 087
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		14 610 727	15 111 046

3.3.2 Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes	31/12/2019	31/12/2018
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Produits locatifs		36 906	34 635
> Loyers		27 488	26 845
> Remboursements de charges		9 418	7 790
Honoraires		609	1 203
Reprises sur provisions (et amortissements), transferts de charges		8 565	6 718
Autres produits		3 065	1 407
	Total I	49 145	43 962
CHARGES D'EXPLOITATION			
Achats et charges externes		- 22 465	- 25 862
Impôts, taxes et versements assimilés		- 7 516	- 4 136
Salaires et traitements		- 2 839	- 2 709
Charges sociales		- 1 288	- 1 960
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions :			
> Sur immobilisations et charges à répartir : dotations aux amortissements		- 8 895	- 8 799
> Sur immobilisations : dotations aux provisions		- 1 442	- 1 993
> Sur actifs circulants : dotations aux dépréciations		- 670	- 583
> Pour risques et charges : dotations aux provisions		- 1 636	- 2 410
Autres charges		- 2 199	- 1 502
	Total II	- 48 951	- 49 954
Résultat d'exploitation (I + II)	5.1	195	- 5 992
QUOTES-PARTS DE RÉSULTAT SUR OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN			
	5.2		
Bénéfices attribués ou pertes transférées	III	127 727	193 636
Pertes supportées ou bénéfices transférés	IV	- 23 495	- 21 927
PRODUITS FINANCIERS			
	5.3.1		
De participations		796 623	553 307
Des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	-
Autres intérêts et produits assimilés		23 203	8 604
Reprises sur provisions et transferts de charges		92 657	112 057
Différences positives de change		3 187	4 610
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		-	-
	Total V	915 670	678 579
CHARGES FINANCIÈRES			
	5.3.2		
Dotations aux amortissements et dépréciations		- 542 181	- 318 839
Intérêts et charges assimilées		- 151 565	- 174 138
Différences négatives de change		- 542	- 1 660
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		-	- 9
	Total VI	- 694 288	- 494 646
Résultat financier (V + VI)		221 382	183 933
Résultat courant avant impôts (I + II + III + IV + V + VI)		325 810	349 650
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		-	-
Sur opérations en capital		4 070	1 012
Reprises sur provisions et transferts de charges		10 987	-
	Total VII	15 057	1 012
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		-	- 476
Sur opérations en capital		- 21 127	- 2 599
Dotations aux amortissements et aux provisions		-	-
	Total VIII	- 21 127	- 3 075
Résultat exceptionnel (VII - VIII)	5.4	- 6 070	- 2 063
PARTICIPATIONS DES SALARIÉS AU RÉSULTAT	IX	-	-
IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS	5.5	- 2 000	2 636
Total des produits (I + III + V + VII)		1 107 600	917 189
Total des charges (II + IV + VI + VIII + IX + X)		- 789 861	- 566 965
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		317 739	350 224

3.3.3 Notes annexes

NOTE 1	ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS	134	NOTE 5	NOTES ANNEXES : COMPTE DE RÉSULTAT	148
1.1	Distribution du dividende	134	5.1	Résultat d'exploitation	148
1.2	Opérations sur actions propres	134	5.2	Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	148
1.3	Évolution de la dette nette et des liquidités	134	5.3	Résultat financier	148
1.4	Acquisition de titres et réorganisations juridiques	134	5.4	Résultat exceptionnel	149
			5.5	Impôt sur les sociétés	149
NOTE 2	PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	134	NOTE 6	NOTES ANNEXES : ENGAGEMENTS HORS BILAN	149
2.1	Application des conventions comptables	134	6.1	Engagements réciproques sur instruments dérivés	149
2.2	Changement de règles et méthodes comptables	134	6.2	Autres engagements	150
2.3	Méthodes d'évaluation	134			
NOTE 3	NOTES ANNEXES : ACTIF DU BILAN	138	NOTE 7	AUTRES INFORMATIONS	152
3.1	Immobilisations incorporelles et corporelles	138	7.1	Centralisation de trésorerie (<i>cash-pooling</i>)	152
3.2	Immobilisations financières	140	7.2	Effectifs	152
3.3	Créances clients et autres créances	143	7.3	Prêts et garanties accordés et constitués en faveur des membres du Directoire et du Conseil de surveillance	152
3.4	Valeurs mobilières de placement et actions propres	144	7.4	Rémunérations des mandataires sociaux et au titre de l'organe de surveillance	152
3.5	Charges constatées d'avance – Charges à répartir	144	7.5	Événements postérieurs à la clôture	152
NOTE 4	NOTES ANNEXES : PASSIF DU BILAN	145	NOTE 8	INFORMATION SUR LA CONSOLIDATION ET TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	152
4.1	Capitaux propres	145			
4.2	Provisions pour risques et charges	145			
4.3	Emprunts et dettes financières	146			
4.4	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	147			
4.5	Dettes fiscales et sociales	147			
4.6	Autres dettes	147			
4.7	Produits constatés d'avance	147			
4.8	Écarts de conversion passif	147			

NOTE 1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

Klépierre SA est une société anonyme dont les actions sont admises sur Euronext Paris S.A. (compartiment A). Son siège social est situé 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris. Ces notes annexes sont établies en milliers d'euros. Ces comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire le 29 janvier 2020.

1.1 Distribution du dividende

Le 16 avril 2019, l'Assemblée Générale des actionnaires a approuvé la proposition de distribution d'un dividende de 2,10 euros par action au titre de l'exercice fiscal 2018, payable en numéraire. Le dividende total approuvé par les actionnaires de Klépierre SA s'élève à un montant de 619,5 millions d'euros (hors dividendes versés sur titres auto-détenus).

Le 11 mars 2019, un acompte sur dividende de 1,05 euro a été versé aux actionnaires, pour un montant total de 311,6 millions d'euros hors taxes et frais. Le solde a été mis en paiement le 10 juillet 2019 pour un montant total de 307,9 millions d'euros.

1.2 Opérations sur actions propres

Le 6 février 2019, Klépierre SA a annoncé un nouveau programme de rachat d'actions d'un montant maximal de 400 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, le Groupe a racheté 9 584 166 actions pour un montant de 299,8 millions d'euros.

En parallèle, le 20 février 2019, le 20 juin 2019 et le 17 décembre 2019, Klépierre SA a annulé un total de 11 691 968 actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions du 13 mars 2017 pour un montant de 416,6 millions d'euros.

1.3 Évolution de la dette nette et des liquidités

Au cours de l'exercice, Klépierre SA a augmenté son niveau de liquidités disponibles grâce aux actions suivantes :

- > Klépierre SA a émis 600 millions d'euros d'obligations à échéance 11 ans assorties d'un coupon de 0,625 % (règlement effectué le 1^{er} juillet 2019). Cette émission obligataire a eu pour but de couvrir le remboursement d'obligations arrivant à échéance en 2019 et en 2020 ;
- > une nouvelle facilité de crédit renouvelable bilatérale de cinq ans a été signée pour un montant de 200 millions d'euros ;
- > neuf facilités bilatérales arrivant à échéance en 2023 ont été étendues jusqu'en 2024 et 2025 pour un montant total de 1,2 milliard d'euros.

1.4 Acquisition de titres et réorganisations juridiques

Le 13 décembre 2019, Klépierre SA a acquis des titres de la société Secar SC, société détenant le centre commercial de Belle Épine à Thiais, à hauteur de 10 % de son capital, pour un montant de 80,2 millions d'euros.

Le 11 mars 2019, Klépierre SA a absorbé la société Klécar Europe Sud SCS. Cette fusion simplifiée, réalisée sous le régime de faveur des fusions prévu à l'article 210-A du Code général des impôts, a été mise en œuvre sur la base des valeurs nettes comptables avec un effet rétroactif comptable et fiscal au 1^{er} janvier 2019. Le mali technique de 28 millions d'euros, issu de cette fusion et justifié par des plus-values latentes sur les titres de participation, a été affecté comptablement, en totalité aux titres de participation initialement détenus par Klécar Europe Sud SCS.

NOTE 2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 Application des conventions comptables

Les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2019 sont établis conformément aux dispositions du Code de commerce, du Plan comptable général en vigueur, 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.

2.2 Changement de règles et méthodes comptables

Lors de l'année écoulée, il n'y a eu ni changement de méthode, ni changement d'estimation, à l'exception de l'application des nouvelles règles de comptabilisation des fusions ou scissions sans échange de titres.

Par le règlement n° 2019-06 du 8 novembre 2019, l'Autorité des normes comptables (ANC) fixe le traitement comptable en cas de fusion ou scission sans échange de titres des filiales détenues en totalité par la même entité mère. Dans les comptes de la société détentrice des titres des sociétés absorbées et absorbantes, la valeur brute et les éventuelles dépréciations de l'entité qui disparaît sont ajoutées respectivement à la valeur brute et aux éventuelles dépréciations de l'entité bénéficiaire des apports.

Ce nouveau règlement a trouvé son application dans les comptes 2019, avec l'opération de fusion de Klefin Italia SPA par Corio Italia Srl.

La valeur brute des titres de Klefin Italia SPA de 125,6 millions d'euros a été rajoutée à la valeur brute des titres Corio Italia Srl (note 3.2.1).

2.3 Méthodes d'évaluation

La méthode retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est celle des coûts historiques. Une immobilisation, corporelle ou incorporelle, est comptabilisée lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- > il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- > son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

À leur date d'entrée dans le patrimoine de la Société, la valeur des actifs correspond au coût d'acquisition ou au coût de revient de construction.

2.3.1 Immobilisations incorporelles

Ce poste se compose essentiellement de malis techniques affectés au poste « fond commercial » et fait l'objet de dépréciations s'il existe un indice de perte de valeur.

2.3.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées des actifs immobiliers détenus par la Société (majoritairement des centres commerciaux et des terrains adjacents).

Valeur brute des immobilisations corporelles

Les biens immobiliers figurent au bilan en valeur brute pour leur coût d'acquisition, leur valeur d'apport pour les immeubles apportés ou leur coût de revient pour les immeubles construits ou restructurés. Ils sont enregistrés frais d'acquisition directement attribuables compris (droits de mutation, honoraires, commissions et frais d'actes). Les intérêts financiers spécifiques à la production de ces immobilisations sont inclus dans leur coût de revient.

Conformément au règlement ANC n° 2014-03 et sur la base des études de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF), la valeur brute est répartie outre le terrain, en quatre composants distincts et selon les pourcentages suivants :

Composants	Centres commerciaux
Gros œuvre	50 %
Façades	15 %
Installations générales et techniques	25 %
Agencements	10 %

Cette grille étant une matrice à neuf, un coefficient de vétusté a été retenu lors de la première application en fonction de l'ancienneté des actifs immobiliers décomposés. La même méthode est appliquée pour les immeubles acquis ou apportés par la suite.

Amortissements

Les immeubles sont amortis selon le mode linéaire en fonction des différentes durées d'utilité propres à chaque composant. Le terrain n'est pas amorti. Sur la base des études de la FSIF, les durées d'amortissement ont été déterminées de façon à obtenir une valeur résiduelle nulle à l'échéance du plan d'amortissement. Les durées d'amortissement retenues sont les suivantes :

Composants	Durée d'amortissement (mode linéaire)
Gros œuvre	35 à 50 ans
Façades	25 ans
Installations générales et techniques	20 ans
Agencements	10 à 15 ans

Dépréciations des actifs immobiliers

Lorsque la valeur nette comptable de l'actif immobilisé est supérieure à sa valeur actuelle estimée, la valeur nette comptable de l'immobilisation est dépréciée pour la ramener à sa valeur actuelle. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage. L'éventuelle dépréciation est affectée en priorité aux éléments non amortissables. Le cas échéant, il est tenu compte des malis techniques qui ont été affectés comptablement aux éléments auxquels ils se rapportent.

La valeur vénale d'un actif immobilier est la valeur de marché hors droits à la date de clôture, telle qu'évaluée par des experts indépendants ou en interne, à l'exception des biens acquis depuis moins de six mois dont les valeurs vénales sont présumées être leur coût de revient. La valeur vénale des actifs faisant l'objet d'une promesse de vente est évaluée au prix de vente net des coûts de sortie.

Compte tenu du caractère estimatif inhérent aux évaluations, il est possible que le prix de cession de certains actifs immobiliers diffère de l'évaluation effectuée, même en cas de cession dans les quelques mois suivant l'arrêté comptable.

Indemnités d'éviction

Lorsque le bailleur résilie un bail en cours, il peut être amené à verser une indemnité d'éviction au locataire sortant.

Si le paiement de l'indemnité d'éviction s'inscrit dans le cadre de travaux de rénovation, de reconstruction d'un immeuble ou d'une restructuration qui nécessitent d'obtenir au préalable le départ des locataires, ce coût est intégré au prix de revient de l'actif.

Les dépenses qui ne répondent pas aux critères cumulés de définition et de comptabilisation des actifs et qui ne sont pas attribuables au coût d'acquisition ou de production sont comptabilisées en charges.

2.3.3 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont principalement constituées :

- > des titres de participation détenus par Klépierre SA dans des sociétés détenant directement ou indirectement du patrimoine immobilier ;
- > des créances détenues sur ces participations ;
- > des actions propres.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, conformément au règlement ANC n° 2015-06, les malis de fusions ou confusions justifiés par les plus-values latentes sur titres sont inclus dans cette rubrique.

Titres de participation

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition, valeur d'apport ou de souscription. Les frais d'acquisition engagés sont comptabilisés en charges de l'exercice et ne sont donc pas inclus dans le prix de revient de ces titres au bilan.

Lorsque la valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure au coût d'acquisition augmenté des malis éventuels affectés auxdits titres, une dépréciation est constatée en priorité sur le mali technique puis sur les titres de participation. La valeur d'inventaire des titres correspond à leur valeur d'utilité déterminée en tenant compte de plusieurs critères tels que la situation nette comptable réévaluée ou les perspectives de rentabilité des filiales.

Pour les sociétés immobilières, les situations nettes réévaluées sont estimées à partir des valeurs d'expertise telles que déterminées par des experts indépendants, des expertises internes ou des valeurs de promesse.

Pour les titres des sociétés de gestion, la valeur d'inventaire retenue est la valeur de l'évaluation effectuée à chaque clôture annuelle par un expert indépendant sur la base des flux de trésorerie actualisés.

S'il existe un mali technique affecté comptablement à des titres de participation, il est intégré à la valeur nette comptable de ces actifs lors des tests de dépréciation et sera déprécié en priorité.

Créances rattachées à des participations

Les prêts et avances consentis aux participations de Klépierre SA sont comptabilisés à leur valeur nominale. Ces éléments peuvent être dépréciés en cas de risque de non-recouvrement. Il est tenu compte, le cas échéant, des caractéristiques de l'avance consentie, de la capacité de remboursement et des perspectives d'évolution. Les créances rattachées ne sont dépréciées que si les titres correspondants ont été préalablement totalement dépréciés.

Actions propres

Les actions propres détenues en vue de leur annulation ou dans le cadre d'opérations de croissance externe, sont comptabilisées à leur valeur d'acquisition dans la rubrique immobilisations financières.

Selon les règles comptables en vigueur, les titres rachetés en vue de leur annulation ne font pas objet de dépréciation.

Les actions détenues dans le cadre d'opérations de croissance externe font l'objet d'une dépréciation si le cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice est inférieur à la valeur d'acquisition.

2.3.4 Créances

Les créances sont enregistrées pour leur valeur nominale.

Les créances clients font l'objet d'une 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 déduction des dépôts de garantie le cas échéant. Sur les créances en devises voir 2.3.8.

Les autres créances incluent le montant des soultes de swaps ou des primes payées restant à étaler suite à l'annulation ou à la restructuration d'instruments dérivés de couverture (se référer à la section décrivant le traitement comptable des opérations de couverture).

2.3.5 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur prix d'acquisition net de provisions. Elles sont constituées des dépôts à terme et des titres auto-détenus autres que ceux classés en immobilisations financières (principalement pour la couverture des plans d'actions gratuites ou pour les besoins d'animation boursière).

Des dépréciations sur actions propres sont constatées lorsque la valeur d'inventaire, déterminée par rapport au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice, est inférieure à leur prix d'achat.

2.3.6 Frais d'émission d'emprunts : charges à répartir

Les frais d'émission des emprunts obligataires, les commissions et frais liés aux crédits bancaires et les primes d'émission des emprunts obligataires sont comptabilisés à l'actif en charges à répartir et étalés linéairement sur la durée de vie de l'élément auxquels ils se rattachent.

2.3.7 Dettes financières, instruments financiers à terme et opérations de couverture

Dettes financières

Les emprunts et autres passifs financiers sont enregistrés à leur valeur nominale de remboursement, intérêts courus non échus compris. Sur les dettes en devises voir 2.3.8.

Instruments dérivés – opérations de couverture

Klépierre SA souscrit divers contrats d'instruments dérivés tels que des contrats d'échange de taux d'intérêt ou de devises (*swaps*) et des options d'achat de taux d'intérêts (*cap*) 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 (article 628-6 à 628-17) et par le règlement de l'ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Les frais de couverture (primes d'options, soultes et équivalents) sont comptabilisés symétriquement au résultat de l'élément couvert.

Les gains et pertes réalisés sur les opérations de couverture sont comptabilisés au compte de résultat de manière symétrique au mode de comptabilisation des produits et charges de l'élément couvert. Ainsi, les charges et produits sur instruments financiers à terme conclus dans le cadre de la couverture du risque de taux (*swaps*) sont comptabilisés en résultat au même rythme que les charges d'intérêts des dettes couvertes.

Le résultat de couverture suit le même classement que celui de l'élément couvert et apparaît dans la même rubrique du compte de résultat (exploitation, financier).

Les gains et pertes latents résultant de la différence entre la valeur de marché estimée des contrats à la clôture de l'exercice et leur valeur nette comptable ne sont pas reconnus sauf si la reconnaissance de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert.

La valeur d'utilité d'un investissement à l'étranger est qualifiée d'élément couvert à hauteur de l'équivalent en devises de sa valeur comptable. Les effets des instruments de couverture sont pris en compte dans le calcul des dépréciations des titres.

Les charges ou produits sur les dérivés à terme de change conclus dans le cadre de la couverture d'emprunts en devises sont étalés sur la période de couverture symétriquement à l'élément couvert.

Instruments dérivés – opérations non qualifiées de couverture

Une opération qui ne répond pas à l'intention de gestion de couverture suit le traitement comptable d'une opération qualifiée de « position ouverte isolée » (PCG art 628-18).

Les pertes et gains réalisés sur ces opérations sont immédiatement comptabilisés en résultat au sein du résultat financier.

Les éventuelles pertes latentes résultant de la différence entre la valeur de marché estimée des contrats à la clôture de l'exercice et leur valeur nette comptable sont comptabilisées en résultat financier en contrepartie de la constitution d'une provision. Par application du principe de prudence, les gains latents ne sont pas comptabilisés en résultat, quel que soit le marché sur lequel l'instrument est négocié.

Les charges et produits d'intérêts de ces instruments sont comptabilisés en résultat financier.

2.3.8 Écarts de conversion : opérations en devises

Les créances et dettes en devises sont converties en fin d'exercice et comptabilisées en monnaie nationale sur la base du dernier cours de change de la Banque de France.

Lorsque l'application du taux de conversion à la date d'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.

2.3.9 Produits et charges d'exploitation

Les produits d'exploitation sont principalement constitués des loyers et des refacturations de charges. Les loyers sont comptabilisés de façon linéaire sur la durée du contrat de location. Les charges sur immeubles sont refacturées aux clients lors de leur paiement.

Franchises et paliers

Les paliers et franchises de loyers octroyés sont comptabilisés au moyen d'un étalement sur la période de référence, en réduction ou en augmentation des revenus locatifs de chaque exercice. La période de référence retenue pour le calcul de l'étalement est la première période ferme du bail.

Indemnités de résiliation

Des indemnités de résiliation sont perçues des locataires lorsque ces derniers résilient le bail avant son échéance contractuelle. Elles sont comptabilisées en produits lors de l'exercice de leur constatation.

Droits d'entrée

Les droits d'entrée payés par les locataires sont étalés sur la durée ferme du bail.

Frais de commercialisation

Les honoraires de commercialisation, de recommercialisation et de renouvellement constituent des charges de l'exercice.

Étalement du produit des immobilisations répercutées au locataire

L'étalement du produit des immobilisations répercutées aux locataires est étalé sur la période ferme du bail dans la mesure où le montant annuel est supérieur à 0,4 million d'euros par immeuble.

2.3.10 Avantages au personnel

En conformité avec la recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013, les engagements de retraite sont provisionnés en totalité (méthode préférentielle). Les engagements sont évalués selon les mêmes dispositions que celles préconisées par la norme IAS 19 révisée et retenues dans les comptes consolidés du Groupe.

2.3.11 Opérations de fusions et assimilées

Lors d'une opération de fusion-absorption, un résultat de fusion (boni ou mali) est déterminé par différence entre la situation nette de la société absorbée et la valeur des titres chez l'absorbante.

Boni

Le boni dégagé lors de ces opérations est inscrit en résultat financier à hauteur de la quote-part des résultats accumulés par l'absorbée (depuis l'acquisition des titres) et non distribués. L'éventuel surplus est inscrit en capitaux propres.

Mali

S'il s'agit d'un mali qui ne peut pas se justifier par l'existence de plus-values latentes non comptabilisées dans les comptes de l'absorbée (ou « vrai mali »), il est comptabilisé en charges financières. S'il s'agit d'un mali technique (ou « faux mali ») justifié par l'existence de plus-values latentes non comptabilisées (ce qui est généralement le cas pour les fusions réalisées à la valeur comptable pour des entités sous contrôle commun), il est comptabilisé au bilan en autres immobilisations corporelles, incorporelles, financières ou dans un compte d'actif circulant selon son affectation aux plus-values latentes sur les actifs sous-jacents apportés. Il suit alors les règles d'amortissement et de dépréciation de l'actif sous-jacent auquel il est affecté.

La Société applique dès le 1^{er} janvier 2019, le nouveau règlement n° 2019-06 du 8 novembre 2019 de l'Autorité des normes comptables (ANC) (note 2.2).

2.3.12 Régime fiscal de la Société

Suite à son option pour l'application du régime visé à l'article 11 de la loi de finances du 30 décembre 2002 (régime des sociétés d'investissement immobilier cotées ou régime « SIIC »), Klépierre SA bénéficie de l'exonération d'impôt sur les sociétés sur les résultats du secteur dit exonéré. En contrepartie de cette exonération, Klépierre SA est soumise à une obligation de distribution :

- à hauteur de 95 % des bénéfices provenant des opérations de location d'immeubles avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- à hauteur de 70 % des plus-values de cession d'immeubles, de participations dans des sociétés visées à l'article 8 ayant un objet identique aux SIIC ou de titres de filiales soumises à l'impôt sur les sociétés ayant opté, avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- de la totalité des dividendes reçus des filiales SIIC, au cours de l'exercice qui suit celui de leur perception.

La détermination des résultats du secteur exonéré et du secteur imposable est opérée conformément à la réglementation :

- affectation directe autant que possible des charges et des produits ;
- affectation des frais généraux au prorata des produits de chacun des secteurs ;
- affectation des frais financiers nets au prorata des immobilisations brutes de chacun des secteurs.

NOTE 3 NOTES ANNEXES : ACTIF DU BILAN

3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

3.1.1 Immobilisations brutes

En milliers d'euros	Valeurs brutes au 31/12/2018	Acquisitions créations et apports	Diminutions par mises hors service, cessions	Transferts de poste à poste	Valeurs brutes au 31/12/2019
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Mali technique	184 564	-	-	-	184 564
Logiciels et autres	21 656	-	- 12 866	-	8 790
Total	206 220	-	- 12 866	-	193 353
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	85 035	-	-	-	85 035
Gros œuvre	140 962	-	-	3	140 965
Façade, étanchéité, couverture	35 673	-	-	211	35 884
Installations générales et techniques	60 480	-	-	161	60 641
Agencements	29 483	-	-	1 355	30 838
Immobilisations corporelles en cours	2 256	2 449	-	- 1 729	2 976
Autres immobilisations corporelles	83 365	-	- 4 485	-	78 880
> Mali de fusion sur terrains	76 447	-	-	-	76 447
> Mali de fusion sur constructions	2 399	-	-	-	2 399
> Autres	4 519	-	- 4 485	-	34
Total	437 254	2 449	- 4 485	-	435 218
TOTAL IMMOBILISATIONS BRUTES	643 474	2 449	- 17 351	-	628 572

Détails des malis de fusion affectés aux terrains et constructions

Opérations	Date	Actifs sous-jacents apportés lors de la fusion ou la TUP	Valeur brute
Fusion Centre Jaude	08/06/2015	Actif immobilier (Centre commercial Centre Jaude)	46 342
Fusion Carré Jaude 2	31/07/2015	Actif immobilier (Centre commercial Carré Jaude 2)	1 459
Fusion Corio SAS	13/03/2017	Actif immobilier (Centre commercial Caen Côte de Nacre)	27 083
Fusion Corio SAS	13/03/2017	Actif immobilier (Lot centre commercial Saint-Étienne Centre Deux)	3 963
TOTAL			78 847

Les autres immobilisations incorporelles correspondent essentiellement à la part non allouée du mali technique provenant de la fusion de Corio N.V. pour une valeur comptable brute de 184,6 millions d'euros. Ce mali technique a été totalement déprécié à la fin de l'exercice 2015.

Les immobilisations corporelles en cours sont principalement constituées des dépenses d'investissements liées aux travaux réalisés dans les centres commerciaux de Clermont Jaude, Tourville La Rivière et Metz Saint-Jacques.

3.1.2 Amortissements et dépréciations

En milliers d'euros	Amortissements au 31/12/2018	Dotations	Mises hors service, cessions	Autres mouvements	Amortissements au 31/12/2019
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Mali technique	184 564	-	-	-	184 564
Logiciels et autres	21 656	-	- 12 866	-	8 789
Total	206 220	-	- 12 866	-	193 353
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Gros œuvre	48 000	2 982	-	-	50 982
Façade, étanchéité, couverture	15 521	1 286	-	-	16 807
Installations générales et techniques	29 372	2 537	-	-	31 909
Agencements	13 612	1 741	-	-	15 353
Autres immobilisations corporelles	4 604	55	- 4 485	-	175
> Mali de fusion sur terrains	-	-	-	-	-
> Mali de fusion sur constructions	100	55	-	-	155
> Autres	4 504	-	- 4 485	-	19
Total	111 109	8 601	- 4 485	-	115 225
TOTAL AMORTISSEMENTS	317 329	8 601	- 17 351	-	308 579

En milliers d'euros	Dépréciations au 31/12/2018	Dotations	Reprises	Transferts de poste à poste	Dépréciations au 31/12/2019
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	15 240	886	- 1 216	-	14 910
Gros œuvre	5 347	556	-	-	5 903
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	20 587	1 442	- 1 216	-	20 813
TOTAL AMORT. ET DÉPRÉCIATIONS	337 916	10 043	- 18 567	-	329 392

En 2019, les variations s'expliquent essentiellement par la dépréciation de 0,5 million d'euros du centre commercial de Metz Saint-Jacques et la dépréciation de 0,7 million d'euros d'un terrain à Tourville La Rivière, ainsi que par la reprise de provision de 1,1 million d'euros sur un terrain à Cholet. Par ailleurs, des logiciels totalement amortis et hors d'usage ont été mis au rebut.

3.1.3 Immobilisations nettes

En milliers d'euros	Valeurs nettes au 31/12/2018	Augmentations nettes de dotations	Diminutions nettes de reprises	Transferts de poste à poste	Valeurs nettes au 31/12/2019
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Mali technique	-	-	-	-	-
Logiciels et autres	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	69 795	- 886	1 216	-	70 125
Gros œuvre	87 615	- 3 538	-	3	84 080
Façade, étanchéité, couverture	20 152	- 1 286	-	211	19 077
Installations générales et techniques	31 108	- 2 537	-	161	28 732
Agencements	15 871	- 1 741	-	1 355	15 485
Immobilisations corporelles en cours	2 256	2 449	-	- 1 729	2 976
Autres immobilisations corporelles	78 761	- 55	-	-	78 705
> Mali de fusion sur terrains	76 447	-	-	-	76 447
> Mali de fusion sur constructions	2 299	- 55	-	-	2 244
> Autres	15	-	-	-	15
Total	305 558	- 7 594	1 216	-	299 180
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES	305 558	- 7 594	1 216	-	299 180

3.2 Immobilisations financières

3.2.1 Titres de participation

En milliers d'euros

TITRES DE PARTICIPATION BRUTS À L'OUVERTURE	9 753 245
Acquisitions de titres	278 820
> Reçus en rémunération de titres de participation	-
> Achats, augmentation de capital et apports	278 820
Diminutions de titres	- 21 318
> Diminution, réduction de capital et apports	- 21 318
Cessions ou transferts de titres	- 91 389
> Annulation de titres	- 83 290
> Cession de titres	- 8 099
Malis de fusion sur actifs financiers	28 036
TITRES DE PARTICIPATION BRUTS À LA CLÔTURE	9 947 394

Le poste « Acquisitions de titres » correspond essentiellement :

- > aux augmentations de capital de Klépierre Grand Littoral SAS à hauteur de 155 millions d'euros et de Klé1 SAS à hauteur de 16 millions d'euros ;
- > à l'acquisition des titres de la société Secar SC à hauteur de 80,2 millions d'euros ;
- > à la valeur des titres des sociétés apportées par Klécar Europe Sud SCS à hauteur de 26,3 millions d'euros dont 16,7 millions pour Klecar Foncier Iberica SL et 6,7 millions d'euros pour Klépierre Athinon SA.

Le poste « Diminutions de titres » correspond à la réduction de capital de la société Klémurs SAS à hauteur de 21,3 millions d'euros.

Le poste « Cessions ou transferts de titres » correspond essentiellement :

- > à l'annulation des titres suite à la fusion dans Klépierre SA de Klécar Europe Sud SCS à hauteur de 76,6 millions d'euros ;

- > à l'annulation des titres suite à la liquidation de Klépierre Athinon SA à hauteur de 6,7 millions d'euros ;

- > à la cession des titres la société hongroise Klépierre Management Magyarország Kft. à hauteur de 7,9 millions d'euros.

Le mali technique dégagé lors de la fusion avec Klécar Europe Sud SCS a été affecté aux titres de la société Klecar Foncier Iberica SL à hauteur de 28 millions d'euros dans le poste : « Titres de participation – mali de fusion sur actifs financiers ».

Au cours de la période Klefin Italia SPA a été fusionnée dans Corio Italia Srl, cette fusion a été réalisée sans échange de titres. S'agissant d'une fusion sans échange de titres, la valeur brute des titres de Klefin Italia SPA (125,6 millions d'euros) a été rajoutée à la valeur brute des titres de Corio Italia Srl.

Dépréciation sur titres de participation

En milliers d'euros	Provisions au 31/12/2018	Dotations	Reprises	Fusions/TUP	Provisions au 31/12/2019
Immobilisations financières					
Participations	798 916	521 076	- 19 668	9 081	1 309 405
TOTAL PROVISIONS	798 916	521 076	- 19 668	9 081	1 309 405

L'évolution du poste « Dépréciation sur titres de participation » s'explique essentiellement par :

- > les dépréciations des titres constatées au cours de l'exercice sur les sociétés suivantes :
 - Klépierre Nederland BV à hauteur de 292,6 millions d'euros,
 - Klépierre Grand Littoral SAS à hauteur de 89,4 millions d'euros,
 - Klecar Foncier Iberica SL à hauteur de 41,4 millions d'euros,
 - Klépierre Berlin GmbH pour 18,8 millions d'euros,
 - Corio Real Estate SL à hauteur de 18,2 millions d'euros,
 - Akmerkez Gayrimenkul à hauteur de 17,1 millions d'euros,
 - Centre Bourse SNC à hauteur de 9 millions d'euros,
 - Klépierre Massalia SAS à hauteur de 6,2 millions d'euros,
 - Reluxco International SA à hauteur de 4,2 millions d'euros,
 - Principe Pio Gestion SA à hauteur de 3,3 millions d'euros,
 - Plateau des Haies SNC à hauteur de 3,3 millions d'euros,

- Mob SCI à hauteur de 4,1 millions d'euros,
- Klépierre Management Portugal SA à hauteur de 2,5 millions d'euros,
- Klépierre Échirrolles SNC à hauteur de 2,6 millions d'euros,
- Centre Deux SNC à hauteur de 2,3 millions d'euros,
- Maya SNC à hauteur de 2,1 millions d'euros.

- > les reprises de dépréciations des titres de participation des sociétés suivantes :

- Klecar Foncier España SL à hauteur de 5,8 millions d'euros,
- Klépierre Berlin Leasing GmbH pour 3 millions d'euros,
- Klé Projet 1 SAS à hauteur de 2,8 millions d'euros.

- > les dépréciations sur titres de participation constatées lors de la fusion avec Klécar Europe Sud SCS concernent essentiellement Klépierre Athinon SA à hauteur de 6,7 millions d'euros (provision reprise lors de la liquidation de la société en cours d'année) et Klépierre Foncier Macedonia SA à hauteur de 2 millions d'euros.

Tableau des filiales et participations

Informations financières Filiales et participations <i>En milliers d'euros</i>	Capital	Capitaux propres autres que capital & résultat	Quote-part de capital détenu en %	Résultat comptable à la clôture	Chiffre d'affaires HT	Valeur brute comptable après allocation des malis de fusion	Valeur nette comptable après allocation des malis de fusion	Cautions et avals accordés	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés
1. FILIALES DÉTENUES À PLUS DE 50 %										
Ayam SNC	3	-	90	437	-	8 029	6 168	-	1 622	-
Bègles d'Arcins SCS	26 679	18 821	52	10 116	23 086	44 991	44 991	-	50 349	-
Bègles Papin SNC	765	6 871	100	417	2 026	7 636	7 636	-	12 677	-
Bresta I BV	23	12	100	- 29	-	21 088	6	-	-	-
Caëtoile SNC	3	40 865	90	6 967	11 111	152 582	152 582	-	5 709	4 989
Capucine BV	39 494	340 928	100	54 754	-	515 979	515 979	-	-	-
Cécoville SAS	3 286	179 566	100	8 258	37 419	256 588	256 588	-	86 667	3 448
Centre Bourse SNC	3 813	-	100	691	3 800	47 419	13 852	-	31 293	-
Centre Deux SNC	3	31 675	90	4 003	7 840	82 913	72 229	-	-	2 644
Combault SNC	778	6 984	100	4 836	1 538	7 762	7 327	-	2 708	-
Corio et Cie SNC	503	10 128	100	1 255	-	40 205	40 205	-	-	-
Corio Italia SRL	62 390	54 814	100	- 17 071	-	1 144 425	1 144 425	-	1 122 061	-
Corio Real Estate España SL	54 437	13 402	100	5 175	18 024	262 059	164 344	-	40 716	19 279
Dense SNC	3	19 284	90	4 848	7 801	83 010	83 010	-	13 257	2 219
Financière Corio SAS	3	- 360	100	13	-	1 200	-	-	53 432	-
Foncière de Louvain-la-Neuve SA	12 062	- 21 571	100	4 107	-	12 061	12 061	-	47 437	-
Galerie du livre SAS	76	1 986	100	97	169	6 309	6 309	-	-	127
Galeria Commerciale Klépierre SRL	1 560	41 611	100	776	4 136	41 052	41 052	-	2 800	-
Galleries Drancéennes SNC	4	600	100	1 836	4 123	58 341	22 990	-	10 413	-
Le Havre Colbert SNC	80	9 947	100	743	1 503	10 026	10 026	-	3 406	-
Holding Gondomar 1 SAS	5 085	24 358	100	2 831	5 902	64 739	64 739	-	8 684	2 615
Holding Gondomar 3 SAS	835	6 432	100	495	-	8 021	8 021	-	-	523
Klé 1 SAS	8 785	36 102	100	9 107	133	98 166	98 166	-	52 000	2 552
Klecab SCI	450	1 350	100	133	452	1 800	1 800	-	1 633	-
Klé Projet 1 SAS	3 754	17 597	100	2 576	1 281	37 201	31 188	-	10 348	-
Kleber Odysseum SCI	743	77 273	100	5 029	-	78 016	78 016	-	40 187	-
Klécar Foncier España SL	250	1 710	100	6 429	13 393	192 735	160 983	9 422	39 226	5 478
Klécar France SNC	333 086	-	83	40 502	2 609	455 060	455 060	-	6 996	-
Klécar Foncier Iberica SL	251	50	100	662	320	46 316	4 067	-	-	185 500
Klécar Participations Italie SAS	20 456	2 073	83	114	-	17 587	17 587	-	57 746	1 881
Klékurs SAS	118 015	119 130	100	13 640	27 533	305 942	305 942	-	-	23 065
Klépierre Alpes SAS	153	46 026	100	8 751	19 371	232 597	232 597	-	37 021	2 193
Klépierre Beleggingen I BV	18	- 2	100	- 28	-	2 348	-	-	-	-
Klépierre Berlin GmbH	25	110 995	95	- 5 569	11 457	122 199	72 840	-	209 945	-
Klépierre Berlin leasing GmbH	25	3 115	100	152	5 888	4 447	3 036	-	14 399	-
Klépierre Conseil SAS	1 108	5 622	100	557	616	7 934	7 934	-	118	650
Klépierre Créteil SCI	21 073	28 979	100	- 533	5 041	75 624	52 221	-	27 222	-
Klépierre Échirolles SNC	3	- 1 771	100	- 620	177	6 566	3 979	-	15 130	-
Klépierre Foncier Macedonia SA	190	- 14 044	100	133	1 032	1 999	-	-	18 958	-
Klépierre Grand Littoral SAS	69 427	26 518	100	- 37 757	15 647	360 115	65 582	-	61 000	-
Klépierre Finance SAS	38	- 809	100	- 354	545	38	-	-	-	-
Klépierre Management Ceska Republika SRO	118	186	100	- 497	2 268	10 500	9 355	-	-	578
Klépierre Management Deutschland GmbH	25	- 10 431	100	1 402	10 638	25	25	-	12 859	-
Klépierre Management Espana SL	205	1 792	100	1 639	12 240	37 862	37 862	582	-	1 240
Klépierre Management Hellas SA	48	- 23	100	- 180	144	1 597	-	-	-	-
Klépierre Management Polska SPZOO	12	1 122	100	- 63	3 363	10 900	10 900	-	-	754
Klépierre Management Portugal SA	200	448	100	495	2 936	16 965	8 883	-	-	-
Klépierre Management SNC	1 682	11 131	100	5 493	100 486	136 473	136 473	1 208	-	-
Klépierre Massalia SAS	10 864	- 315	100	- 6 118	-	13 208	3 932	-	8 987	-
Klépierre NEA Efkarpia SA	90	- 576	100	35	173	240	-	-	1 657	-
Klépierre Nederland BV	136 182	1 267 138	100	21 184	-	1 888 564	1 548 890	350 000	448 308	326 175
Klépierre Nordica BV	377 640	310 068	100	60 173	-	675 657	675 657	-	-	-

Informations financières Filiales et participations <i>En milliers d'euros</i>	Capital	Capitaux propres autres que capital & résultat	Quote-part de capital détenu en %	Résultat comptable à la clôture	Chiffre d'affaires HT	Valeur brute comptable après allocation des malis de fusion	Valeur nette comptable après allocation des malis de fusion	Cautions et avals accordés	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés
Klépierre Perivola Patras SA	674	- 174	100	157	780	675	675	-	4 005	-
Klépierre Plenilunio Socimi SA	5 000	42 659	100	14 957	26 071	234 433	234 433	-	86 026	9 185
Klépierre Procurement International SNC	3 693	-	100	- 7 698	- 2 522	3 693	3 517	-	-	-
Klépierre Vallecas SA	60	69 590	100	15 003	24 408	248 900	248 900	-	95 045	13 066
Klé start SAS	5	- 866	100	- 10	-	5	-	-	862	-
Les Portes de Chevreuse SNC	2	- 17 081	99	- 281	-	-	-	-	16 163	-
LP 7 SAS	45	67	100	- 14	-	380	113	-	-	-
Maya SNC	3	-	90	1 385	-	33 596	31 454	-	4 733	-
Mob SCI	-	- 873	100	40	108	4 104	-	-	-	-
Nancy Bonsecours SCI	3 054	3 053	100	- 141	-	6 565	6 329	-	1 728	-
Nueva Condo Murcia SLU	6 949	106 473	100	8 888	18 910	174 068	174 068	-	27 581	7 234
Pasteur SC	227	1 738	100	- 5 554	3 261	2 091	2 091	2 427	27 125	-
Portes de Claye SCI	56 262	170 318	55	- 1 521	16 268	124 619	124 619	-	-	-
Principe Pio Gestion SA	7 212	35 070	100	8 024	16 082	180 000	169 757	-	-	6 434
Progest SAS	7 703	25 462	100	16 981	1 072	116 055	116 055	-	24 318	3 110
Reluxco International SA	730	11 450	100	11 844	-	122 080	1 306	-	106 807	-
Sagep SAS	329	1 503	100	111	4 119	28 004	3 848	-	29 630	-
Saint-Maximin Construction SCI	2	-	55	44	46	524	341	-	-	-
Sanoux SCI	14	- 11 458	75	1 031	7 532	-	-	-	-	-
SCOO SC	25 215	341 678	54	19 512	54 187	207 856	207 856	-	-	-
Sécovalde SCI	12 189	115 929	55	24 268	49 810	92 482	92 482	-	76 366	-
Soaval SCS	4 501	33 343	99	8 228	28 050	42 046	42 046	-	58 403	-
Sodévac SNC	2 918	26 245	100	2 675	6 378	29 163	29 163	-	4 282	-
Total I				339 969	620 783	9 366 459	8 186 572	363 640	3 120 042	624 939
2. PARTICIPATIONS DÉTENUES ENTRE 10 % ET 50 %										
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS	5 575	20 691	47	11 332	-	234 605	110 102	-	-	6 601
Du Bassin Nord SCI	103 889	41 634	50	- 19 518	14 802	72 762	72 762	-	-	-
Cecobil SCS	5 122	10 165	50	9 491	18 338	7 642	7 642	-	15 005	-
Klépierre Köln Holding GmbH	25	2 848	10	- 153	-	2 703	1 691	-	-	-
Forving SARL	11	28	26	- 1	-	682	379	-	-	-
Klépierre Brand Ventures SNC	330	-	49	2 629	11 578	490	154	-	-	-
Klépierre Management Slovensko SRO	7	25	15	59	269	4	4	-	-	15
Le Havre Lafayette SNC	525	9	50	2 457	5 728	1 702	1 702	-	6 304	-
Le Havre Vauban SNC	300	5	50	- 1 703	511	463	463	-	3 917	-
Odysseum Place de France SNC	97 712	-	50	10 001	21 991	49 004	49 004	4 074	45 025	-
Plateau des Haies SNC	3	-	12	34 969	680	3 253	-	-	-	-
Secar SC	9 150	-	10	29 829	50 332	80 212	80 212	-	3 085	-
Solorec SC	4 869	2 768	49	28 961	45 921	124 104	124 104	-	74 913	-
Ucgen bakım ve yönetim hizmetleri A	-	-	10	-	-	16	-	-	-	9
Total II				108 351	170 152	577 642	448 219	4 074	148 249	6 626
3. PARTICIPATIONS DÉTENUES À MOINS DE 10 %										
Du Plateau SCI	-	-	4	2 328	3 053	895	895	-	-	-
Kle Arcades SC	10	-	-	152	366	-	-	-	-	-
Klépierre Gayrimenkul Yönetimi ve Yatirim Ticaret AS	84 776	- 71 141	1	- 3 158	16 595	760	683	-	-	-
La Rive SCI	2	2 950	2	3 843	4 680	709	709	-	-	-
La Rocade Ouest SCI	383	-	8	757	1 226	908	908	-	-	-
Miratur Turizm Insaat ve Ticaret AS	1 648	824	-	- 95	1 576	21	3	-	-	-
Valdebac SCI	1 324	11 916	-	222	250	-	-	-	-	-
Total III				4 049	27 746	3 293	3 198	-	-	-
TOTAL GÉNÉRAL I + II + III				452 369	818 681	9 947 394	8 637 989	367 713	3 268 291	631 565

3.2.2 Créances rattachées à des titres de participation

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Avances sur titres de participation	4 566 347	4 784 749
Intérêts courus sur avances	88 596	109 699
Quote-part de résultat et dividendes	153 718	255 200
Dépréciation créances rattachées à des participations	- 30 586	- 24 945
TOTAL	4 778 075	5 124 703

La variation du poste « Avances sur titres de participation » s'explique essentiellement par :

> l'augmentation des avances accordées aux sociétés suivantes :

- Klépierre Grand Littoral SAS pour un montant de 61 millions d'euros,
- Corio Italia Srl pour un montant de 50,4 millions d'euros,
- Solorec SC pour un montant de 31,3 millions d'euros,
- Klépierre Foncier Macedonia SA pour un montant de 19 millions d'euros,
- Secovalde SCI pour un montant de 14,1 millions d'euros,
- Financière Corio SAS pour un montant de 12,1 millions d'euros,
- Centre Bourse SNC pour un montant de 10,1 millions d'euros,
- Klépierre Alpes SAS pour un montant de 9,7 millions d'euros,
- Bègles Papin SCI pour un montant de 8,4 millions d'euros,

- Klépierre Massalia SAS pour un montant de 7,6 millions d'euros,
- Klépierre Berlin GmbH pour un montant de 6,1 millions d'euros ;

> la diminution des avances accordées aux sociétés suivantes :

- Klépierre Nederland BV pour un montant de 333,3 millions d'euros,
- Capucine BV pour un montant de 83,4 millions d'euros,
- Reluxco International SA pour un montant de 46 millions d'euros,
- Klépierre Plénilunio Socimi SA pour un montant de 18,2 millions d'euros,
- Klépierre Corvin Kft. suite à la cession de la société, pour un montant de 16,9 millions d'euros.

Le poste des dépréciations de créances rattachées à des participations correspond essentiellement aux dépréciations sur les créances des sociétés Les Portes de Chevreuse SNC pour 16,4 millions d'euros et Klépierre Foncier Macedonia SA pour 12,6 millions d'euros.

3.2.3 Autres immobilisations financières

En milliers d'euros	31/12/2018	Augmentations	Diminutions	31/12/2019
Actions propres (plan de rachat en vue de leur annulation)	500 000	299 842	- 416 656	383 186
Actions propres (opérations de croissance externe)	18 348	-	- 4 014	14 334
Dépôts versés	44	-	- 44	-
TOTAL	518 392	299 842	- 420 714	397 520

Les rachats d'actions en vue de leur annulation s'élèvent à 383 millions d'euros au 31 décembre 2019. Ces actions ne présentent pas de moins-values latentes.

Les actions propres de la Société, acquises en vue d'être remises au vendeur dans le cadre d'une opération de croissance externe, s'élèvent à 14,3 millions d'euros.

3.3 Créances clients et autres créances

Les créances s'élèvent à 24,5 millions d'euros dont 16,9 millions d'euros de créances clients et 7,7 millions d'euros d'autres créances. L'essentiel des créances clients à une échéance inférieure à un an.

Les autres créances et leurs ventilations par échéance sont détaillées dans les tableaux suivants :

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
État	2 616	3 046
> TVA	1 665	1 435
> Impôts	951	1 611
Étalement soultes swaps	3 115	21 810
Autres créances	1 933	3 091
TOTAL	7 664	27 947

Les créances d'impôts correspondent essentiellement aux CICE 2016, 2017 & 2018 pour un montant de 0,9 million d'euros.

Les autres créances correspondent essentiellement aux travaux restant à refacturer aux locataires au titre de la rénovation du centre Clermont Jaude.

Échéance des autres créances :

En milliers d'euros	Total	À moins d'un an	D'un an à cinq ans	À plus de cinq ans
État	2 616	1 974	642	-
> T.V.A.	1 665	1 665	-	-
> Impôts	951	309	642	-
Étalement soulté swaps	3 115	3 115	-	-
Autres créances	1 933	1 933	-	-
TOTAL	7 664	7 022	642	-

3.4 Valeurs mobilières de placement et actions propres

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 60 millions d'euros dont :

- > 30,4 millions d'euros d'actions propres détenues dans le cadre du contrat d'animation boursière et au titre des plans d'actions gratuites ;
- > 30 millions d'euros au titre des dépôts à terme.

Information sur l'autocontrôle

Le nombre d'actions auto-détenues au 31 décembre 2019 est de 13 928 025 actions, soit 4,60 % du nombre de titres émis, pour une valeur nette de 427,9 millions d'euros (cf. notes 3.2.3 et 3.4).

L'affectation de ce stock est la suivante :

- > 11 200 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2016 ;

- > 269 734 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2017 ;
- > 286 034 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2018 ;
- > 310 800 actions attribuées les 6 mai et 31 octobre 2019 dans le cadre du plan d'actions gratuites de 2019 ;
- > 34 752 actions au titre du plan d'actions gratuites futures ;
- > 706 442 actions au titre de couverture d'opérations de croissance externe, comptabilisées en immobilisations financières (voir 3.2.3) ;
- > 12 309 063 actions au titre des rachats d'actions en vue de leur annulation, comptabilisées en immobilisations financières (voir 3.2.3).

2 098 012 actions propres dans le cadre du contrat d'animation boursière ont été cédées au cours de l'exercice 2019. Ces opérations ont dégagé une plus-value nette de 1,4 million d'euros.

3.5 Charges constatées d'avance – Charges à répartir

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Charges constatées d'avance	98	145
Charges à répartir sur plusieurs exercices	16 814	18 132
> Frais d'émission des emprunts obligataires	12 451	12 024
> Frais d'émission des emprunts auprès des établissements de crédit	4 363	6 109
Primes d'émission emprunt obligataire	20 648	16 153
TOTAL	37 560	34 430

Les opérations de refinancement correspondantes sont analysées dans la note 4.3.

NOTE 4 NOTES ANNEXES : PASSIF DU BILAN

4.1 Capitaux propres

En milliers d'euros	31/12/2018	Affectation du résultat	Distribution	Autres	31/12/2019
Capital social ^(a)	440 098	-	-	- 16 369 ^(b)	423 730
Primes d'émission, d'apport, de fusion					
> Primes d'émission	4 906 585	-	-	- 400 287 ^(b)	4 506 298
> Primes d'émission provenant de l'EOC	174 012	-	-	-	174 012
> Primes d'apport	259 318	-	-	-	259 318
> Primes de fusion	310 095	-	- 125 464	-	184 631
Boni de fusion	124 589	-	- 124 589	-	-
Boni de confusion	18 557	-	- 18 557	-	-
Réserve légale	44 010	-	-	-	44 010
Autres réserves					
> Réserves réglementées	-	-	-	-	-
> Autres réserves	-	-	-	-	-
Report à nouveau	26 757	350 224	- 376 980	26 132 ^(c)	26 133
Résultat de l'exercice	350 224	- 350 224		317 739	317 739
TOTAL	6 654 244	-	- 645 590	- 72 785	5 935 870
<i>(a) Composition du capital social</i>					
Actions ordinaires	314 356 063			- 11 691 968	302 664 095
Valeur nominale (en euros)	1,40				1,40

(b) Réductions de capital par annulation de 11 691 968 actions.

(c) L'augmentation du report à nouveau correspond aux dividendes liés aux actions propres affectées pour 26,1 millions d'euros.

Le 20 février 2019, le 20 juin 2019 et le 17 décembre 2019, la Société a annulé un total de 11 691 968 actions acquises en 2017 et 2018 dans le cadre du programme de rachat d'actions propres du 13 mars 2017 (note 3.2.3). À la suite de ces opérations, le capital social a été réduit à 423,7 millions d'euros et les primes d'émission à 4 506,3 millions d'euros.

Conformément aux résolutions de l'Assemblée Générale des actionnaires du 16 avril 2019, la Société a distribué un dividende d'un montant total de 645,6 millions d'euros (y compris le dividende sur

actions auto-détenues). Le dividende distribué comprend le résultat de l'exercice 2018 pour 350,2 millions d'euros auquel s'ajoutent 26,8 millions d'euros prélevés sur le poste « Report à nouveau », 125,5 millions d'euros prélevés sur le poste « Prime de fusion », 124,6 millions d'euros prélevés sur le poste « Boni de fusion » ainsi que 18,6 millions d'euros prélevés sur le poste « Boni de confusion ».

La part du dividende afférente aux actions auto-détenues a été affectée en report à nouveau pour 26,1 millions d'euros.

4.2 Provisions pour risques et charges

En milliers d'euros	31/12/2018	Dotations	Reprises	Fusion	31/12/2019
Autres provisions pour risques et charges	75 789	16 031	72 621	2	19 202
TOTAL	75 789	16 031	72 621	2	19 202

Les dotations correspondent essentiellement à une provision sur les actions gratuites pour 13,4 millions d'euros.

Les reprises de provisions correspondent essentiellement à une reprise de provision pour risques sur les titres de participation de Klépierre Grand Littoral SAS pour 45,2 millions d'euros suite à sa recapitalisation et à une reprise de provision sur les actions gratuites pour 25,2 millions d'euros.

4.3 Emprunts et dettes financières

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Autres emprunts obligataires	6 057 238	5 732 276
> Dette principale	5 983 211	5 657 811
> Intérêts courus ^(a)	74 027	74 465
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	4 031	7 967
> Crédits bancaires	-	-
> Intérêts courus crédits bancaires	764	759
> Découverts bancaires	505	4 382
> Intérêts courus sur swaps	2 763	2 826
Emprunts et dettes financières divers	2 551 824	2 569 935
> Dépôts et cautionnements reçus	5 137	5 138
> Centrale de trésorerie	1 021 628	1 042 576
> Intérêts courus Centrale de trésorerie	549	295
> Billets de trésorerie	1 500 000	1 500 000
> Quote-part de résultat	24 511	21 927
TOTAL	8 613 094	8 310 178

(a) Coupons payables annuellement en fonction de la date d'échéance de l'emprunt.

Klépierre a émis 600 millions d'euros d'obligations à 11 ans assorties d'un coupon de 0,625 % (règlement effectué le 1^{er} juillet 2019).

Cette émission obligataire a notamment permis de rembourser les obligations arrivant à échéance en 2019 pour 274,6 millions d'euros et permettra le remboursement en partie de celles arrivant à échéance 2020.

La ventilation par échéance de la dette financière s'établit ainsi au 31 décembre 2019 :

En milliers d'euros	Total	À moins d'un an	D'un an à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres emprunts obligataires	6 057 238	624 027	2 328 211	3 105 000
> Dette principale	5 983 211	550 000 ^(a)	2 328 211 ^(b)	3 105 000 ^(c)
> Intérêts courus	74 027	74 027	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	4 031	4 031	-	-
> Crédits bancaires	-	-	-	-
> Intérêts courus crédits bancaires	764	764	-	-
> Découverts bancaires	505	505	-	-
> Intérêts courus sur swaps	2 763	2 763	-	-
Emprunts et dettes financières divers	2 551 824	2 546 688	-	5 137
> Dépôts et cautionnements reçus	5 137	-	-	5 137
> Centrale de trésorerie	1 021 628	1 021 628	-	-
> Intérêts courus Centrale de trésorerie	549	549	-	-
> Billets de trésorerie	1 500 000	1 500 000	-	-
> Quote-part de résultat	24 511	24 511	-	-
TOTAL	8 613 094	3 174 746	2 328 211	3 110 137

(a) Avril 2020 : 300 000 k€, août 2020 : 250 000 k€.

(b) Février 2021 : 298 811 k€, mars 2021 : 564 400 k€, décembre 2022 : 85 000 k€, avril 2023 : 750 000 k€, novembre 2024 : 630 000 k€.

(c) Octobre 2025 : 255 000 k€, février 2026 : 500 000 k€, février 2027 : 600 000 k€, mai 2027 : 50 000 k€, juillet 2030 : 600 000 k€, septembre 2031 : 600 000 k€, décembre 2032 : 500 000 k€.

4.4 Dettes fournisseurs et comptes rattachés

Le délai moyen de paiement des fournisseurs par rapport à la date de réception de la facture est d'environ 26 jours.

Pour une meilleure lecture du bilan, les avances et paiements sur factures concernant les charges sur immeubles sont présentés désormais en diminution des Dettes fournisseurs et compte rattachés.

4.5 Dettes fiscales et sociales

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Personnel et comptes rattachés	1 978	1 756
Autres impôts	4 075	4 221
TOTAL	6 053	5 977

En 2019, le poste « Autres impôts » correspond essentiellement à des dettes pour impôts sur les bénéfices de 1,9 million d'euros et des crédits d'impôts pour 0,3 million d'euros, des charges à payer aux organismes sociaux pour 1,1 million d'euros et à la TVA pour 0,8 million d'euros.

4.6 Autres dettes

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Clients – rabais, remises, ristournes à accorder	175	396
Étalement soult <i>swaps</i>	15	27
Autres	4 968	7 520
TOTAL	5 158	7 943

L'essentiel de ces dettes a une échéance inférieure à 1 an.

Les « autres » sont constituées de dettes d'exploitation sur charges liquidables et dettes sur acquisition de titres.

4.7 Produits constatés d'avance

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Produits constatés d'avance	8 570	11 677
> Étalement prime d'émission emprunts obligataires	5 246	8 739
> Droits d'entrée	277	425
> Autres	3 047	2 512
TOTAL	8 570	11 677

Le poste « Autres » correspond essentiellement à l'étalement du produit d'intérêts sur les billets de trésorerie pour 1,6 million d'euros ainsi qu'à l'étalement du produit des immobilisations répercutées aux locataires pour 1,5 million d'euros.

4.8 Écarts de conversion passif

Les écarts de conversion passif correspondent au cumul du change réalisé sur les *swaps* de change ayant couvert l'exposition en USD liée à l'actif turc d'Akmerkez pour 7,1 millions d'euros.

NOTE 5 NOTES ANNEXES : COMPTE DE RÉSULTAT

5.1 Résultat d'exploitation

Au 31 décembre 2019, le résultat d'exploitation est un bénéfice net de 0,2 million d'euros, soit une variation de 6,2 millions d'euros qui s'explique principalement par l'augmentation des produits locatifs, et une diminution des achats et charges externes. En 2018, les charges opérationnelles incluaient des coûts non récurrents d'une opération d'acquisition abandonnée.

5.2 Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun

Ce poste s'élève à 127,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 et comprend pour l'essentiel :

- > les quotes-parts de résultat 2018 à hauteur de 18,4 millions d'euros des sociétés Cécobil SCS, Soaval SCS et Bègles Arcins SCS, distribuées conformément aux décisions des actionnaires des sociétés en commandite simple ;

- > les quotes-parts de résultat bénéficiaire 2019 des sociétés Klécar France SNC à hauteur de 33,6 millions d'euros, Solorec SCI à hauteur de 14,3 millions d'euros, Secovalde SCI à hauteur de 13,3 millions d'euros et SCOO SC à hauteur de 10,4 millions d'euros ;
- > les quotes-parts de résultat déficitaire 2019 des sociétés Bassin Nord SCI, Klépierre Procurement International SNC et Pasteur SC.

5.3 Résultat financier

Le résultat financier au 31 décembre 2019 dégage un gain de 221,4 millions d'euros, il était positif de 183,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

5.3.1 Produits financiers

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Revenus des titres de participation	673 828	409 610
Intérêts des avances associés	122 795	143 698
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédits ^(a)	3 882	3 107
Intérêts des comptes courants et dépôts ^(a)	27	233
Autres revenus et produits financiers	19 294	5 264
Reprise de provisions financières	89 987	109 017
Transferts de charges financières	2 670	3 040
Produits sur swaps en position ouverture isolée ^(a)	2 616	2 915
Autres gains de change	570	1 695
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	915 670	678 579

(a) Les produits et charges sur swaps, sur emprunts et centralisation de trésorerie sont nettés.

Les revenus des titres de participation correspondent aux dividendes relatifs à l'exercice 2018 et reçus durant l'exercice des filiales : Corio Real Estate SL, Klépierre Vallecás SA, Klépierre Plenilunio Socimi SA, SC Nueva Condo Murcia SL, Principe Pio Gestion SA, Klecar Foncier España SL, Caétoile SNC, Cécoville SAS et autres. Sont inclus également dans ce poste des distributions de primes et réserves pour 570,2 millions d'euros.

Les autres revenus et produits financiers sont de 19,3 millions d'euros et correspondent principalement aux provisions de refacturations des plans d'attribution d'actions de performance non encore acquises aux

salariés du Groupe pour 11,2 millions d'euros, aux étalements de primes d'émission reçues sur emprunts obligataires pour 3,5 millions d'euros et aux rémunérations de garantie financière pour 1,7 million d'euros.

Les reprises de provisions financières correspondent essentiellement à des reprises de provisions liées à des participations pour 68,1 millions d'euros.

Les transferts de charges financières du 31 décembre 2019 sont composés des frais liés à l'émission de l'emprunt obligataire du 1^{er} juillet 2019.

5.3.2 Charges financières

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Intérêts des emprunts obligataires	133 427	134 660
Intérêts des comptes courants et dépôts ^(a)	1 430	2 188
Charges sur swaps de taux et autres instruments de couverture ^(a)	7 595	22 381
Autres charges financières	9 113	14 910
Dotation aux amortissements des primes de remboursement des EO	2 579	2 321
Dotation aux amortissements des frais d'émission d'emprunts	4 109	6 370
Dotations aux provisions financières	535 493	310 148
Autres pertes de change	542	1 660
Charges de cession de valeurs mobilières	-	9
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	694 288	494 646

(a) Les produits et charges sur swaps, sur emprunts et centralisation de trésorerie sont nettés.

Les intérêts des comptes courants et dépôts correspondent principalement aux intérêts provenant de la centralisation automatique de trésorerie avec Klépierre Finance SAS pour un montant net de 1,4 million d'euros.

Au 31 décembre 2019, la charge nette sur *swaps* de taux et autres opérations de couverture correspond :

- > à l'étalement des primes et soultes sur *swaps* et instruments de couverture dont la charge nette est de 30,4 millions d'euros ;

- > au produit net d'intérêts des *swaps* de taux qualifiés de couverture pour 22,8 millions d'euros.

Les autres charges financières sont constituées principalement des commissions sur emprunts pour 8,7 millions d'euros.

Les dotations aux provisions financières correspondent essentiellement à des provisions liées à des participations pour 522,9 millions d'euros (note 3.2.1).

5.4 Résultat exceptionnel

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Plus et moins-values de cession sur actifs financiers	- 14 961	- 77
Plus et moins-values sur actions propres	- 29	- 1 521
Autres produits et charges exceptionnels	- 2 067	- 465
Reprises sur provision et dépréciation	10 448	-
Transferts de charges exceptionnelles	539	-
TOTAL	- 6 070	- 2 063

Le poste « Plus et moins-values de cession sur actifs financiers » comprend les cessions de titres des sociétés Klépierre Management Magyarország Kft. et Klépierre Trading Kft, ainsi que la perte liée à la liquidation de la société Klépierre Athinon SA, celle-ci étant intégralement compensée par la reprise de provision afférente (6,7 millions d'euros).

Les autres charges exceptionnelles comprennent principalement la charge liée à la mise au rebut des logiciels pour 3,4 millions d'euros. Ces logiciels étant totalement dépréciés, la provision du même montant a été reprise sur la période.

5.5 Impôt sur les sociétés

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Impôt et contributions	- 2 000	2 636
TOTAL	- 2 000	2 636

Le bénéfice fiscal du secteur non exonéré (non-SIIC) a généré une charge d'impôts pour 1,9 million d'euros au titre de l'exercice 2019.

La Société dispose d'un stock de déficits antérieurs imputables sur l'impôt sur les sociétés. Au titre de l'exercice 2019, la Société a imputé une partie de ses déficits antérieurs.

Au titre de l'exercice précédent, Klépierre SA avait reçu le dégrèvement complémentaire sur la contribution 3 % sur les dividendes (année 2014) et les intérêts y afférents.

NOTE 6 NOTES ANNEXES : ENGAGEMENTS HORS BILAN

6.1 Engagements réciproques sur instruments dérivés

Au 31 décembre 2019, Klépierre SA détient un portefeuille d'instruments de couverture de taux d'intérêt destiné à couvrir une fraction de l'endettement actuel et de l'endettement futur, en fonction du besoin global et de la durée prévisible des financements évalués dans le cadre de la politique financière mise en place par le Groupe.

La juste valeur des instruments de couverture est évaluée sur la base des données communiquées par nos partenaires au 31 décembre 2019.

Les variations de valeur des *swaps* non qualifiés de couverture sont enregistrées au bilan. Aucune provision pour perte latente n'a été constatée au 31 décembre 2019.

Instruments dérivés de taux

Instruments dérivés de taux En milliers d'euros	31/12/2019	
	Notionnels par type d'instrument	Justes valeurs hors coupons courus (net par type d'instrument)
Swaps payeurs du taux fixe qualifiés de couverture	1 150 000	- 2 512
Swaps receveurs du taux fixe qualifiés de couverture	2 064 400	41 871
Swaps non qualifiés de couverture (« position ouverte isolée »)	200 000	38
Swaptions payeuses	700 000	227
Caps	2 070 330	104

Incidence sur le résultat

Intérêts comptabilisés <i>En milliers d'euros</i>	31/12/2019	
	Produits	Charges
Swaps payeurs du taux fixe qualifiés de couverture	1 033	4 255
Swaps receveurs du taux fixe qualifiés de couverture	30 118	4 064
Swaps non qualifiés de couverture (« position ouverte isolée »)	7 769	5 153

6.2 Autres engagements

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Garanties financières données	373 172	373 819
Autres engagements donnés	15 080	17 045
TOTAL	388 252	390 864
ENGAGEMENTS REÇUS		
Cautions reçues des locataires	1 161	1 031
Engagements de financement reçus des établissements de crédit	1 950 000	1 750 000
Engagements sur vente d'immeubles	48 700	-
TOTAL	1 999 861	1 751 031

Les garanties financières données concernent principalement une garantie financière accordée à une banque dans le cadre d'un emprunt contracté par une filiale.

Pacte d'associés portant sur la société Bègles Arcins SCS

Ce pacte conclu entre Klépierre et Assurécureuil Pierre 3 le 2 septembre 2003 contient des dispositions relatives à la gouvernance de la société et prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts, ainsi qu'une clause de résolution des litiges.

Pacte d'associés conclu par le groupe Klépierre avec les principaux actionnaires de la société Akmerkez (société cotée en Turquie)

Ce pacte conclu en 2005 contient des dispositions régissant les rapports entre associés, la composition du Conseil d'administration et notamment le nombre de représentants de chacun des actionnaires dudit Conseil. Il comprend également des dispositions relatives aux majorités requises pour l'adoption des décisions qui doivent obligatoirement être soumises à l'approbation du Conseil d'administration.

Pacte d'associés conclu par Klépierre et Vendôme Commerces SCI sur la société Cecobil SCS

Ce pacte, conclu le 25 octobre 2007, après la transformation de la société Cecobil en société en commandite simple, prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale) et en matière de changement de contrôle d'un associé.

La société Klépierre est venue aux droits et obligations de la société Kléber La Pérouse SNC au titre de ce pacte à la suite de la transmission universelle de patrimoine de Kléber La Pérouse SNC à Klépierre le 4 juillet 2012.

Pacte d'associés conclu par Klépierre et Vendôme Commerces SCI sur la société Secovalde SCI et sur la société Valdebac SCI

Ce pacte, conclu le 25 octobre 2007, prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale) et en matière de changement de contrôle d'un associé.

Ce pacte, modifié par voie d'avenants en date des 29 décembre 2008 et 23 novembre 2010, s'applique également depuis le 8 décembre 2010 à la société Valdebac SCI, date à laquelle plus de 99,99 % de ses titres ont été apportés par Kléber La Pérouse SNC et Vendôme Commerces SCI à la société Secovalde SCI. En conséquence, le pacte d'associés propre à la société Valdebac SCI conclu par Kléber La Pérouse SNC et Vendôme Commerces le 21 juin 2010 a été résilié le 8 décembre 2010.

La société Klépierre est venue aux droits et obligations de la société Kléber La Pérouse SNC au titre de ce pacte à la suite de la transmission universelle de patrimoine de Kléber La Pérouse SNC à Klépierre le 4 juillet 2012.

Pacte d'associés conclu par Klépierre, Finiper, Finiper Real Estate & Investment, Ipermontebello, Immobiliare Finiper et Cedro 99 sur la société Clivia

Concernant Clivia, le pacte daté du 14 décembre 2007 initialement conclu pour une durée de 10 ans a été reconduit tacitement pour une nouvelle période de 10 ans. Ce pacte prévoit notamment un droit de préemption en cas de cession des actions à des tiers ainsi qu'un droit de sortie conjointe, des dispositions relatives à la gouvernance et aux majorités requises pour la prise de certaines décisions sociales.

Pacte d'associés conclu par la société Klépierre et la société Stichting Pensioenfonds ABP portant sur la société de droit suédois, Nordica Holdco AB, les sociétés de droit norvégien Storm Holding Norway AS et Steen & Strøm

L'acquisition des actions de Steen & Strøm a été effectuée par l'intermédiaire de Storm Holding Norway AS, société immatriculée en Norvège et détenue à 100 % par Nordica Holdco AB, société immatriculée en Suède.

Ce pacte a été conclu le 25 juillet 2008 et modifié par avenant en date du 7 octobre 2008. Il prévoit les protections usuelles des minoritaires : majorité qualifiée pour certaines décisions, option d'achat en cas de blocage, droit de sortie conjointe et également les dispositions suivantes :

- > une période d'inaliénabilité des actions de Steen & Strøm pendant une période d'un an à compter de la réalisation de l'acquisition ;
- > chaque partie bénéficie d'un droit de première offre sur les actions dont l'autre partie envisagerait le transfert à un tiers, étant toutefois précisé que dans le cas d'un transfert d'actions par une partie (autre que Klépierre ou l'un de ses affiliés) à une personne exerçant une activité concurrente (telle que définie dans le pacte) à celle de Klépierre, c'est un droit de premier refus et non un droit de première offre qui trouve à s'appliquer sur les actions ;
- > à compter de la sixième année de la réalisation de l'acquisition, chacune des parties peut demander à l'assemblée de se prononcer, à la majorité des deux tiers, sur la cession de la totalité des actions ou des actifs de Steen & Strøm, ou sur l'introduction en bourse de la société ;
- > par actes d'adhésion en date du 23 décembre 2009, les sociétés Storm ABP Holding B.V. et APG Strategic Real Estate Pool N.V. ont adhéré audit pacte ;
- > par acte d'adhésion en date du 30 septembre 2011, la société Stichting Depositary APG Real Estate Pool a adhéré audit pacte.

Pacte d'associés conclu par Klépierre et Torelli sur la société Holding Klege

Ce pacte conclu le 24 novembre 2008 comprend les dispositions usuelles en matière d'opération sur le capital social, de prise de décision et de droit d'information. Les parties bénéficient d'un droit de préemption en cas de projet de cession de parts sociales à un tiers.

Chaque partenaire a le droit d'élire le même nombre de membres au sein du Conseil d'administration. Le Président est choisi pour une période de 12 mois successifs en alternance avec le partenaire. Toutes les décisions sont adoptées à la majorité simple.

Pacte d'associés conclu par Klépierre, Cardif Assurances Vie sur la société Portes De Claye SCI

Ce pacte, conclu le 16 avril 2012, contient des dispositions régissant les rapports entre associés au sein de la société.

Il prévoit les protections usuelles en cas de projets de cession de parts sociales à un tiers :

- > droit de préemption réciproque ;
- > droit de sortie conjointe totale réciproque ;
- > obligation de sortie conjointe totale du minoritaire en cas de projet de cession de la totalité des parts de la société par le majoritaire.

Il contient également un droit de première offre en faveur du minoritaire en cas de vente d'actifs par la société.

La société Klécar France SNC était venue aux droits et obligations de la société KC 2 SNC au titre de ce pacte à la suite de la transmission universelle de patrimoine de KC 2 SNC à Klécar France SNC le 5 juin 2012.

Par la suite, la société Klépierre est venue aux droits et obligations de la société Klécar France SNC au titre de ce pacte à la suite de la distribution par Klécar France SNC de sa participation dans Portes de Claye SCI à Klépierre.

Pacte d'associés conclu par Klépierre, Klépierre Massalia SAS et Lacydon SA sur les sociétés Massalia Invest SCI et Massalia Shopping Mall SCI

Ce pacte conclu le 14 novembre 2014 contient des dispositions régissant les rapports entre associés desdites sociétés, et notamment : la gouvernance de Massalia Invest SCI et de Massalia Shopping Mall SCI, les modalités de cession et de liquidité de la participation des associés dans Massalia Invest (droit de premier refus, droit de sortie conjointe, clause de changement de contrôle, option d'achat), les conditions et principales modalités de financement de Massalia Invest et de Massalia Shopping Mall SCI.

Un avenant conclu le 27 septembre 2017 prévoit un aménagement des règles de fonctionnement (vote) du Comité de direction à l'occasion de décisions portant sur la grande surface alimentaire (GSA) du centre commercial.

Pacte d'associés conclu par Klépierre et Allianz Levenversicherun GS-Aktiengesellschaft sur la société Italian Shopping Centre Investment

Ce pacte conclu le 5 août 2016 contient des dispositions régissant les rapports entre associés, et notamment les décisions dont l'approbation doit obligatoirement être soumise à l'accord des co-associés. Il contient également un droit de première offre et une clause de résolution des conflits (« deadlock »).

Pacte d'associés conclu par Klépierre et Icade sur la Société du Bassin Nord

La Société du Bassin Nord est détenue à parts égales par les groupes Klépierre et Icade. Cette société est en cogérance. Les co-gérants sont rémunérés par décision collective des associés, ces derniers ne pouvant se retirer totalement ou partiellement qu'après autorisation unanime des autres associés.

Pacte d'associés conclu par Klépierre et Holprim's sur la société Kléprim's

Ce pacte conclu le 30 novembre 2016 contient un droit de sortie au profit de Kleprojet 1 en cas de non-réalisation des conditions suspensives qui y sont stipulées, les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale), en matière de changement de contrôle d'un associé et des dispositions régissant les rapports entre associés.

Pacte d'associés conclu par Klépierre et Groupe Cardif, Union de Gestion Immobilière sur la société Secar SC

Ce pacte conclu le 13 décembre 2019 contient des dispositions relatives à la gouvernance de la société et prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts (droit de premier refus, droit de sortie conjointe, droit de sortie forcée) et en particulier en cas de fin du mandat de gestion patrimoniale confié à Klépierre Management.

NOTE 7 AUTRES INFORMATIONS

7.1 Centralisation de trésorerie (*cash-pooling*)

Klépierre SA a adhéré le 30 novembre 2000 à une centralisation de trésorerie gérée par Klépierre Finance SAS. Cette dernière a fait l'objet d'une nouvelle convention en date du 5 avril 2017.

Au 31 décembre 2019, Klépierre SA est débitrice de 1 021,6 millions d'euros auprès de Klépierre Finance SAS.

7.2 Effectifs

L'effectif comprend les deux membres du Directoire.

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 2019 sont de 2 713 609 euros.

Les jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019 s'élèvent à 684 554 euros, dont 98 120 euros au titre de l'indemnité annuelle brute 2019 attribuée au Président du Conseil de surveillance.

7.5 Événements postérieurs à la clôture

En janvier 2020, Klépierre SA a mis en place un nouveau programme de couverture afin d'ajuster sa position à taux fixe sur la période 2021-2024 et ainsi sécuriser son coût de dette à un niveau attractif, tout en limitant son coût de portage. Klépierre a acheté pour 1 700 millions d'euros de *caps* et 500 millions d'euros de *swaps* payeurs.

Dans le cadre du programme de rachat d'actions, 538 918 actions ont été rachetées pour un montant de 17,8 millions d'euros dans le courant du mois de janvier 2020.

NOTE 8 INFORMATION SUR LA CONSOLIDATION ET TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Les comptes sociaux de Klépierre SA sont consolidés selon la méthode de l'intégration globale dans le groupe Klépierre. Klépierre SA est la société consolidante du groupe Klépierre.

Au 31 décembre 2019, le groupe Klépierre est mis en équivalence dans les comptes consolidés de Simon Property Group et d'APG qui détiennent respectivement 21,12 % et 10,05 % de son capital (actions d'autocontrôle non exclues).

Les transactions avec des parties liées sont conclues à des conditions normales de marché.

3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

À l'Assemblée Générale de la société Klépierre

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Klépierre relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 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 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Dépréciation des titres de participation

Point clé de l'audit	Notre réponse
Au 31 décembre 2019, la société Klépierre détient des titres de participation pour une valeur nette de 8 638 M€, après dépréciation de 1 309 M€, dans des entités possédant essentiellement des centres commerciaux. Comme détaillé dans la note 2.3.3 de l'annexe aux comptes annuels, les tests de dépréciation des titres de participation se fondent sur la situation nette réévaluée pour les sociétés immobilières, laquelle est essentiellement basée sur l'évaluation des immeubles de placement sous-jacents. Les valeurs retenues par la direction sont déterminées par des experts indépendants, des expertises internes ou des valeurs de promesse. La détermination de la juste valeur des immeubles de placement implique le recours à une part de jugement significative. Par conséquent, étant donné l'importance du poste dans les comptes annuels pris dans leur ensemble et la part de jugement qu'implique la détermination de la situation nette réévaluée, la dépréciation des titres de participation est considérée comme un point clé de l'audit.	Nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par la direction sur les situations nettes réévaluées utilisées. S'agissant de l'évaluation des immeubles de placements sous-jacents aux situations nettes réévaluées, nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par la direction sur les données utilisées pour ces évaluations, ainsi que de ceux menés sur les variations de valeurs par rapport aux périodes antérieures. Nous avons testé l'efficacité des contrôles que nous avons estimés les plus pertinents. Nous avons apprécié la compétence et l'indépendance des experts indépendants. Nous avons participé, en incluant nos experts en évaluation immobilière, à des réunions en présence des experts indépendants, afin de prendre connaissance de la méthodologie adoptée, les principales hypothèses retenues qui sous-tendent la valorisation des immeubles de placement, et plus particulièrement parmi celles-ci, les tendances du marché au titre des loyers attendus, les transactions récentes et les taux de rendement. Nous avons réalisé des procédures spécifiques sur les immeubles de placement dont la valorisation et les variations étaient significatives, ainsi que sur ceux dont les hypothèses et les variations observées n'étaient pas cohérentes avec les données du marché. Dans ce cadre, nous avons apprécié avec des experts en évaluation immobilière intégrés dans l'équipe d'audit les principaux paramètres retenus par les experts. Des entretiens avec la direction ont été conduits lorsque cela était nécessaire. Par ailleurs, nous avons réalisé des procédures analytiques sur l'ensemble des immeubles de placement sous-jacents aux situations nettes réévaluées en comparant, par rapport à l'exercice précédent, les valorisations ainsi que les hypothèses sous-jacentes de taux de rendement utilisées avec des données de marché pertinentes. Nous avons recalculé les situations nettes réévaluées sur la base des valorisations des immeubles de placement sous-jacents en tenant compte des droits de mutation associés. Nous avons apprécié la nécessité d'une dépréciation des titres de participation en comparant la valeur nette des titres à leur situation nette réévaluée.

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.441-4 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. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Klépierre par l'Assemblée Générale du 28 juin 2006 pour le cabinet Deloitte & Associés et par celle du 19 avril 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte & Associés était dans la quatorzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG dans la quatrième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- > il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- > il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- > il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- > il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- > il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris – La Défense, le 6 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Damien Leurent

Laure Silvestre-Siaz

ERNST & YOUNG Audit

Bernard Heller

3.5 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

Approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Mesdames, Messieurs,

Nous vous rappelons qu'en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance doit présenter à l'Assemblée Générale annuelle ses observations sur les comptes de l'exercice arrêtés par le Directoire ainsi que sur le rapport soumis à l'assemblée.

Votre Conseil de surveillance a été régulièrement tenu informé par le Directoire de l'activité de votre Société et de son Groupe et a procédé, dans le cadre de sa mission, aux vérifications et contrôles nécessaires. Le Conseil de surveillance s'est appuyé, dans le cadre de sa mission, sur les comités spécialisés – Comité des investissements, Comité d'audit, Comité des nominations et des rémunérations et Comité du développement durable.

Nous n'avons pas d'observations à formuler tant en ce qui concerne le rapport du Directoire que les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019. En conséquence, nous vous demandons d'approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ainsi que l'ensemble des résolutions proposées.

Le Conseil de surveillance exprime ses remerciements au Directoire et à l'ensemble du personnel pour le travail et les efforts réalisés en 2019.

Le Conseil de surveillance

3.6 AUTRES INFORMATIONS

3.6.1 Tableau des cinq derniers exercices (établi en application de l'article R. 225-102)

En euros	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
NATURE DES INDICATIONS					
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	423 729 733	440 098 488	440 098 488	440 098 488	440 098 488 ^(a)
Nombre des actions ordinaires existantes	302 664 095	314 356 063	314 356 063	314 356 063	314 356 063 ^(a)
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DES EXERCICES					
Chiffre d'affaires hors taxes	37 514 455	35 837 366	35 069 108	25 530 355	28 481 734
Résultat avant impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	766 727 962	566 377 797	158 692 858	311 977 949	706 703 461
Impôts sur les bénéfices	2 000 073	- 2 636 003	- 18 142 909	729 300	- 127 285
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	317 738 694	350 223 680	269 749 180	575 552 047	- 110 885 971
Résultat distribué	665 861 009 ^(b)	660 147 732	616 137 883	572 128 035	534 405 307
RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat avant impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	2,53	1,80	0,50	0,99	2,25
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1,05	1,11	0,86	1,83	- 0,35
Dividende net attribué à chaque action	2,20 ^(b)	2,10	1,96	1,82	1,70
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2,4	3,6	3,8	3	0,5
Montant de la masse salariale et des avantages sociaux	3 517 997	3 488 169	1 887 157	2 435 419	25 601

(a) Augmentation du capital suite à l'OPE du 8 et 16 janvier 2015 faite par Klépierre sur Corio NV, suivi de la fusion transfrontalière de Corio NV par Klépierre en date du 31 mars 2015.

(b) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 30 avril 2020 et sans tenir compte des futures annulations d'actions.

3.6.2 Prise de participations et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA

Le 13 décembre 2019, Klépierre a acquis des titres de la société Secar SC à hauteur de 10 % de son capital pour un montant de 80,2 millions d'euros.

Le délai moyen de paiement des fournisseurs par rapport à la date de réception de la facture est d'environ 26 jours.

► **FACTURES RECUES ET ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU**

[illegible]

Sur l'ensemble de l'année 2019, 11 346 755 actions ont été achetées au prix moyen de 31,15 € par action et 2 098 012 actions ont été vendues au prix moyen de 30,43 € par action. Au 31 décembre 2019, Klépierre détient directement ou indirectement 13 928 025 actions propres, représentant une valeur de 4279 millions d'euros sur la base de la valeur comptable et 195 millions d'euros en valeur nominale.



4

DÉVELOPPEMENT DURABLE

4.1

STRATÉGIE RSE DE KLÉPIERRE ET PRINCIPALES RÉALISATIONS 160

4.1.1	Contexte environnemental et social	160
4.1.2	Démarche RSE	160
4.1.3	Principaux risques et opportunités extra-financiers	163
4.1.4	Principales réalisations 2019	166

4.2

ACT FOR THE PLANET 167

4.2.1	Agir en faveur d'un avenir bas carbone	167
4.2.2	Contribuer à une économie circulaire et à la préservation des ressources	173
4.2.3	Développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés	176
4.2.4	Innover pour une mobilité durable	179

4.3

ACT FOR TERRITORIES 181

4.3.1	Favoriser l'emploi local autour de nos centres	181
4.3.2	Participer à la vie locale	183
4.3.3	Poursuivre notre engagement citoyen	184
4.3.4	Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement	185

4.4

ACT FOR PEOPLE 186

4.4.1	Accroître la satisfaction de nos visiteurs	187
4.4.2	Santé, sécurité et bien-être dans les centres commerciaux	189
4.4.3	Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe	191
4.4.4	Promouvoir l'éthique au sein de nos communautés	197
4.4.5	Développer la solidarité	199

4.5

GOVERNANCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 200

4.5.1	Organisation	200
4.5.2	Politiques de développement durable	201
4.5.3	Système de management et outils	201
4.5.4	Initiatives et chartes sectorielles soutenues par Klépierre	203

4.6

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS AU REGARD DES ENGAGEMENTS DE LONG TERME, MÉTHODOLOGIE ET TABLES DE CONCORDANCE 204

4.6.1	Données complémentaires	204
4.6.2	Précisions méthodologiques	205
4.6.3	Tables de concordance	207
4.6.4	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	210

4.1 STRATÉGIE RSE DE KLÉPIERRE ET PRINCIPALES RÉALISATIONS

4.1.1 Contexte environnemental et social

Le modèle d'affaires de Klépierre (expliqué à la section 1.1.2) englobe le développement, la gestion et l'exploitation de centres commerciaux sur 12 marchés européens. Grâce à un portefeuille constitué d'actifs leaders situés dans des centres urbains dynamiques, le Groupe crée de la valeur pour ses parties prenantes à travers sa proactivité dans la gestion de ses centres commerciaux, son engagement à nouer des partenariats forts avec ses enseignes, et son objectif sans cesse réaffirmé de proposer des destinations attrayantes.

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

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

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

	CHANGEMENT CLIMATIQUE	Les consommateurs, influencés dans leurs décisions d'achat par des considérations relatives au développement durable, sont, aujourd'hui plus que jamais, concernés par la provenance et le mode de fabrication des produits. Fin 2018, Klépierre a commandé à PricewaterhouseCoopers une étude sur les mégatendances qui affectent le secteur des centres commerciaux en Europe. Selon les conclusions de cette étude, 77 % des quelque 1 800 consommateurs européens interrogés accordent leur préférence à des centres commerciaux qui agissent pour réduire leur impact environnemental. En outre, des mouvements citoyens tels que la Grève mondiale pour le climat ont placé le changement climatique au premier rang des préoccupations politiques, sociales et économiques. La prédominance du changement climatique dans le débat public et ses effets sur les décideurs, les investisseurs et les occupants se traduisent par l'émergence, à l'échelle nationale et internationale, de réglementations relatives aux quantités d'émissions de CO ₂ ainsi que de normes fixant des exigences minimales en matière d'efficacité énergétique.
	TALENTS	Compte tenu de la demande mondiale de talents et du passage à une économie de la connaissance, les entreprises doivent savoir recruter et fidéliser les bons profils, et faire monter en compétences leurs collaborateurs sur les nouvelles méthodes de travail si elles veulent préserver leur avantage concurrentiel. Dans un marché où la concurrence pour les talents fait rage, les entreprises de premier plan doivent proposer un cadre de travail dynamique et attrayant qui fait la part belle au développement et au bien-être. En parallèle, elles doivent mettre en évidence leurs engagements en matière de RSE car les collaborateurs aspirent à travailler pour des entreprises qui partagent leurs valeurs.
	INNOVATION	La technologie, l'émergence de nouveaux modèles de consommation et la mutation des attentes des consommateurs contraignent les enseignes et les propriétaires de centres commerciaux à innover pour redéfinir l'expérience de shopping. Les consommateurs aspirent à vivre une expérience plus personnalisée qui va au-delà du simple achat. Il est donc indispensable de proposer un <i>mix</i> locatif intégrant de petites enseignes locales ainsi que des équipements de loisirs attractifs et des expériences à la frontière entre espace physique et espace virtuel pour créer des centres résilients, où les visiteurs peuvent faire leur shopping, se détendre et tisser des liens.
	TECHNOLOGIE	

4.1.2 Démarche RSE

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

De par la taille de son portefeuille – qui totalise 5,4 millions de m² de surface, plus de 12 000 baux et plus de 1,1 milliard de visiteurs par an – le Groupe peut avoir une influence directe et considérable sur la consommation de ressources naturelles et sur le public qui fréquente ses centres. Cette influence s'exerce aussi de manière bien plus large à travers les actions des enseignes et des visiteurs du Groupe, ainsi que par sa contribution au tissu socio-économique local.

Pour produire des rendements financiers durables et créer de la valeur pour les parties prenantes du Groupe, il est fondamental de comprendre l'évolution de ses incidences sur l'environnement et la société à travers le temps, ainsi que leur rapport avec les ressources dont dépend Klépierre.

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

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

commerciaux chaque année, ses actionnaires et investisseurs, ses collaborateurs et les communautés locales.

4.1.2.1 Stratégie RSE

Klépierre est depuis longtemps convaincue du lien entre performance économique et excellence environnementale et sociale. Le Groupe a en effet commencé dès 2002 à publier avec ses résultats financiers des données et des informations extra-financières, et a lancé en 2013 sa première stratégie RSE (*Good Choices*) qui structurait l'ensemble de ses activités, notamment dans le domaine de l'environnement dans lequel le Groupe est depuis longtemps très engagé.

Lancée en 2017, la stratégie *Act for Good*® s'appuie sur ces réalisations pour articuler la démarche de Klépierre autour de trois piliers qui, au regard de son modèle économique et de son cadre opérationnel, reflètent les principaux risques et opportunités du Groupe en matière de développement durable. Le recensement de ces critères est issu d'une révision complète de la matrice de matérialité combinant les éclairages des principales parties prenantes du Groupe (cf. section 4.1.2.2). Aux côtés de *Let's Play*®, *Clubstore*® et *Retail First*®, cette stratégie forme l'un des principaux volets de la stratégie opérationnelle du Groupe, gage d'un ancrage fort du développement durable dans son activité.

Articulée autour de trois grands thèmes – *Planet*, *People* et *Territories* –, la stratégie *Act for Good*® consolide les activités du Groupe en matière de développement durable selon ces trois piliers. Chacun de ces trois piliers est décliné en engagements concrets et chiffrés, à cinq ans (horizon 2022), complétés d'ambitions à long terme (2030), visant à préserver et à renforcer les ressources dont le Groupe dépend, et à tirer parti de ses relations avec ses parties prenantes.

ACT FOR GOOD® WITH KLÉPIERRE



ACT FOR THE PLANET

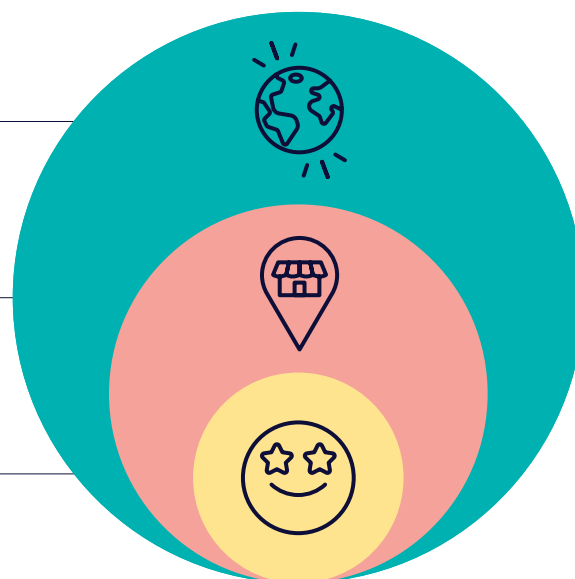
Développer un portefeuille de centres commerciaux qui génèrent des bénéfices sur le plan environnemental

ACT FOR TERRITORIES

Concevoir et exploiter nos centres comme des lieux de convergence qui stimulent la création de valeur

ACT FOR PEOPLE

Valoriser nos communautés de manière durable



4.1.2.1.1 Act for the Planet

Le premier pilier, *Act for the Planet*, rassemble les grands enjeux environnementaux auxquels Klépierre fait face dans la poursuite de ses activités. Il prolonge les initiatives engagées par le Groupe depuis plusieurs années et marque la volonté de Klépierre de rehausser ses ambitions sur ces thématiques.

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

► VALEUR CRÉÉE



Réduction de la consommation de ressources naturelles
Réduction de la dépendance aux énergies fossiles
Contribution à une économie zéro carbone
Baisse des coûts d'exploitation et des redevances de service



Contribution à l'économie circulaire



Améliorations dans l'espace public (infrastructures de transport et mobilité durable notamment)

4.1.2.1.2 Act for Territories

Le pilier *Act for Territories* répond à la demande des consommateurs de vivre des expériences nouvelles et d'éprouver un sens partagé des lieux et de la communauté. Il encourage le Groupe à se tourner vers le local et à satisfaire les attentes des consommateurs en matière de développement durable.

Ce pilier mise sur l'importance de l'implantation locale du Groupe, à travers les centres commerciaux qu'il possède et gère. Il valorise les nombreuses initiatives locales qui voient le jour dans le portefeuille de Klépierre et accroît leur visibilité.

► VALEUR CRÉÉE



ENSEIGNES

Relations renforcées avec les enseignes
Partage de savoir et accompagnement pour répondre à la mutation des attentes des consommateurs
Réduction des risques et baisse des coûts d'exploitation à travers des actions conjointes autour d'initiatives sociales et environnementales



ÉCONOMIES LOCALES

Développement économique local
Promotion de l'emploi des jeunes
Inclusion sociale et promotion de la culture



COMMUNAUTÉS

Visibilité accrue et multiplication des opportunités de collecte de fonds
Renforcement des liens avec les communautés locales

4.1.2.1.3 Act for People

Le troisième pilier, *Act for People*, est consacré aux visiteurs, aux enseignes et aux collaborateurs (ceux de Klépierre mais aussi ceux de ses clients et fournisseurs). Ce pilier humain s'adresse à l'ensemble des communautés avec lesquelles le Groupe interagit pour placer au cœur de son action la création de valeur.

L'un des objectifs de Klépierre repose sur les relations de confiance et de transparence que le Groupe souhaite entretenir avec ses principales parties prenantes, et sa volonté d'offrir un environnement favorisant le bien-être et la diversité.

► VALEUR CRÉÉE



VISITEURS

Expérience client positive qui accroît la fidélisation et contribue aux résultats opérationnels
Services innovants et équipements de loisirs répondant à la demande des visiteurs de vivre de nouvelles expériences



COLLABORATEURS

Productivité et bien-être des collaborateurs en hausse
Développement accru du capital humain
Accès à un vivier de talents diversifié
Recrutement, rémunération et progression de carrière



ENSEIGNES

Qualité de service plus élevée au bénéfice des enseignes et des visiteurs
Partenariats innovants et partage de savoir
Réduction des risques d'image à travers la généralisation de pratiques d'approvisionnement durable

4.1.2.2 Co-construction avec les parties prenantes

La stratégie *Act for Good*® est le fruit de la dernière révision de la matrice de matérialité (2017). Cet exercice a été réalisé auprès d'un panel de participants représentant les principales parties prenantes internes et externes de Klépierre : enseignes, investisseurs, experts en ressources humaines ou en RSE, scientifiques, ONG, pouvoirs publics locaux, etc.

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

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

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

Cette concertation a permis de mettre en avant quatre thèmes clés pour Klépierre qui sont devenus les grands engagements d'*Act for Good*® : le changement climatique, la construction durable, la santé et le bien-être, et la création de valeur locale.

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

4.1.3 Principaux risques et opportunités extra-financiers

Qu'ils soient d'ordre social, environnemental, ou liés aux droits humains et à la lutte contre la corruption, les risques extra-financiers qui pèsent sur le modèle d'affaires et le cœur de métier de Klépierre sont examinés une fois par an dans le cadre des activités de gestion des risques du Groupe. Le cadre de gestion des risques du Groupe est détaillé à la section 1.7 « Gestion des risques », où sont décrits les principaux facteurs de risques, leurs impacts et les mesures de réduction des risques prises. Y figurent notamment les risques extra-financiers significatifs suivants :

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

Le Groupe a identifié huit autres opportunités et risques extra-financiers qui recouvrent le périmètre de ses impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance⁽¹⁾. Leur recensement provient de la dernière révision de la matrice de matérialité, qui remonte à 2017 et dont les résultats ont également contribué à l'élaboration de la stratégie RSE *Act for Good*® du Groupe. Cette liste est révisée chaque année par le Comité RSE sur la base de recherches internes et externes afin qu'elle continue de refléter avec exactitude les opportunités et risques extra-financiers les plus immédiats pour l'activité du Groupe.

Les tableaux suivants présentent les huit thématiques qui ressortent de cet exercice. Leur sélection repose sur leur importance pour les parties prenantes et sur le risque ou l'opportunité brut(e) qu'elles présentent pour Klépierre, avant prise en compte des mesures de réduction des risques appliquées par le Groupe. Chaque risque fait l'objet d'une description détaillée, accompagnée de la démarche de gestion choisie par Klépierre et des indicateurs clés de performance que le Groupe utilise pour suivre son avancement.

(1) Eu égard à la publication de la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude fiscale, le Groupe n'a pas retenu la fraude comme risque significatif. Pour plus d'informations sur la gestion des risques en matière de déontologie du Groupe, se référer à la section 4.4.4.1.

► RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Risque	Description	Parties prenantes concernées	Mesures prises par Klépierre pour limiter ce risque	Indicateurs clés de performance	Profil de risque net	Pour en savoir plus
Éthique des affaires	L'implication dans une affaire de corruption ou de blanchiment d'argent pourrait présenter des risques d'image, judiciaires, financiers, voire opérationnels, tels que la cessation d'activité.	Fournisseurs, clients et partenaires commerciaux Actionnaires et investisseurs	Le Code de déontologie professionnelle et le Code de conduite anticorruption de Klépierre affirment l'engagement du Groupe en matière de conduite éthique. Ils formalisent les normes comportementales sur lesquelles le Groupe s'est engagé, et s'adresse aux collaborateurs pour leur dire ce que l'on attend d'eux.	Afin de s'assurer que ces deux codes soient respectés, Klépierre a mis en place des mesures de conformité strictes : procédures de signalement anonyme, formation aux risques et programme d'audit annuel de la déontologie dans les achats. En outre, le Groupe s'est fixé l'objectif de promouvoir l'éthique des affaires auprès de l'ensemble de ses salariés et de ses parties prenantes.	Faible/moyen	<i>Act for People</i> , page 199
Santé et sécurité des clients	Les centres commerciaux de Klépierre sont exposés à des risques en matière de sécurité, principalement d'effondrement et/ou d'incendie, ainsi que de non-respect de mesures de sécurité ou de procédures de contrôle prévues par la réglementation locale ou nationale. Ces risques peuvent causer la perte d'activités, mais aussi altérer l'image du centre touché et/ou la réputation du groupe Klépierre. Ils peuvent aussi occasionner des coûts liés aux investigations menées en cas d'incident et/ou aux sanctions imposées.	Clients, visiteurs et fournisseurs	Le Groupe a défini la liste des critères minimaux d'exploitation des centres, et des audits et des plans de prévention sont préparés chaque année afin de préserver la santé et la sécurité des clients. Ces critères liés au bâtiment, à la technique et aux facteurs comportementaux permettent de minimiser les risques par l'application de bonnes pratiques, surpassant dans certains cas les limites des réglementations.	Des procédures et dispositifs de contrôle appropriés, dont la conformité est testée de manière permanente, limitent les risques de sécurité. Le portefeuille de Klépierre est doté de systèmes uniformisés de signalement et de classification des incidents pour mieux piloter la sûreté et la sécurité des biens et des personnes et améliorer la lisibilité et la compréhension des informations transmises.	Élevé	<i>Act for People</i> , page 191
Externalisation et achats responsables	Les performances des fournisseurs du Groupe pourraient présenter un risque pour l'image de Klépierre si les services fournis étaient de moindre qualité ou non conformes aux réglementations applicables. De même, toute atteinte aux droits humains internationalement reconnus du fait des activités de sa chaîne d'approvisionnement pourrait nuire à la réputation du Groupe et compromettre sa capacité à attirer de nouveaux investisseurs et collaborateurs.	Fournisseurs, clients et visiteurs	La Charte des achats responsables de Klépierre fixe les normes et attentes du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs au regard d'aspects environnementaux et sociaux, en ce compris les droits humains.	La Direction des achats de Klépierre garantit la bonne gestion des risques opérationnels dans sa chaîne d'approvisionnement. Le Groupe s'est fixé des objectifs à l'horizon 2022 afin de garantir que 100 % de ses prestataires de services respectent la Charte des achats responsables et soient sélectionnés sur la base de critères RSE.	Moyen	<i>Act for Territories</i> , page 184 <i>Act for People</i> , page 200
Résilience climatique du portefeuille	Klépierre attache une grande importance à la qualité et à la pérennité de ses infrastructures, ainsi qu'à leur résilience aux chocs externes – y compris face aux risques climatiques.	Actionnaires et investisseurs, clients et visiteurs	En 2017, aidé d'experts externes, le Groupe a étudié l'exposition et la vulnérabilité de ses centres aux risques climatiques. L'analyse portait sur des risques étroitement liés, comme la hausse des températures moyennes et l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des phénomènes météorologiques (canicules, vagues de froid, précipitations et sécheresses).	Sur la base de ces conclusions, Klépierre a révisé et mis à jour les procédures de suivi de ses audits de structure, qui prévoient : le suivi annuel de l'ensemble des non-conformités et la mise en œuvre des mesures correctives ; et l'établissement d'une procédure de révision mensuelle du budget pour valider les dépenses supplémentaires destinées à corriger les non-conformités dans les délais préconisés par les auditeurs.	Moyen	<i>Act for the Planet</i> , page 175

► OPPORTUNITÉS EXTRA-FINANCIÈRES

Type d'opportunité	Description	Parties prenantes concernées	Mesures prises par Klépierre pour saisir cette opportunité	Indicateurs clés de performance	Type d'opportunité	Pour en savoir plus
Développement économique local	Le succès de Klépierre et de ses locataires dépend de la prospérité et de la résilience des populations résidant dans les zones de chalandise avoisinant les centres commerciaux du Groupe. Klépierre peut contribuer positivement au développement économique local – et ainsi accroître la fréquentation, le chiffre d'affaires de ses enseignes et l'engagement des communautés – en stimulant l'emploi, de manière directe à travers l'exploitation de ses centres commerciaux, et indirecte à travers les activités de ses locataires et fournisseurs.	Clients, fournisseurs et communautés	Le rôle le plus significatif que Klépierre puisse jouer est d'encourager ses locataires à recruter localement et d'œuvrer avec les acteurs locaux, notamment les agences de recrutement, à l'élaboration d'initiatives qui visent à favoriser la rencontre de l'offre et de la demande.	Le Groupe s'est fixé des objectifs à horizon 2022 afin de garantir que 100 % des prestataires de services pour la gestion opérationnelle des centres soient « locaux », et que 100 % de ses centres contribuent à l'emploi local à travers l'organisation de forums de l'emploi ou la conclusion de partenariats.	Moyen/élevé	<i>Act for Territories</i> , page 183
Partenariat avec les enseignes	Les principaux clients du Groupe sont les marques nationales et internationales qui constituent collectivement ses partenaires stratégiques. En travaillant main dans la main, le Groupe et ses partenaires peuvent décupler l'impact positif de leurs actions de développement durable et contribuer à l'atteinte d'objectifs partagés.	Clients, collaborateurs, visiteurs, communautés	Klöpierre s'engage à travailler avec les enseignes sur les trois piliers de sa stratégie <i>Act for Good®</i> pour parvenir à des résultats durables et significatifs, notamment en matière de consommation d'énergie, de réduction des déchets, de développement économique local et d'engagement des communautés.	Le Groupe s'est fixé des objectifs afin que, d'ici à 2022, l'ensemble de ses centres commerciaux soutiennent une initiative citoyenne organisée par une enseigne et qu'ils fournissent des services dédiés aux salariés de ses enseignes.	Moyen/élevé	<i>Act for the Planet</i> , page 169 <i>Act for Territories</i> , page 183 <i>Act for People</i> , page 189
Dialogue avec les parties prenantes	Pour atteindre ses objectifs, Klépierre s'appuie sur des relations positives avec ses principales parties prenantes, à savoir ses enseignes partenaires, les visiteurs de ses centres commerciaux, ses actionnaires et investisseurs, ainsi que ses collaborateurs et les communautés locales.	Clients, visiteurs, communautés, collaborateurs, actionnaires et investisseurs	Klöpierre place la mobilisation des parties prenantes au cœur de ses activités. Les relations du Groupe sont améliorées et renforcées par la stratégie <i>Act for Good®</i> , qui vise à créer de la valeur pour les parties prenantes du Groupe en intégrant le développement durable dans le cadre d'un dialogue plus global.	La mobilisation des principales parties prenantes – collaborateurs, enseignes, visiteurs et communautés – est ancrée dans la stratégie <i>Act for Good®</i> et dans les engagements de long terme du Groupe. Par exemple, le Groupe s'est fixé des objectifs en vue d'accroître la satisfaction de ses visiteurs et d'impliquer les parties prenantes locales dans les projets de développement.	Élevé	<i>Act for the Planet</i> , page 169 <i>Act for Territories</i> , page 183 <i>Act for People</i> , page 189
Énergie renouvelable	Le Groupe a l'opportunité de réduire sa dépendance aux sources d'énergie fortement émettrices de CO ₂ et de différencier son portefeuille de manière positive grâce au recours à des sources d'énergie zéro carbone. En plus d'aider Klépierre à réduire ses émissions de gaz à effet de serre et à diminuer son exposition à des risques législatifs ou fiscaux ultérieurs, cet indicateur sert de baromètre de la solidité de la gestion opérationnelle du Groupe, et améliore grandement la réputation de Klépierre auprès de ses locataires, visiteurs et investisseurs.	Clients, visiteurs, actionnaires et investisseurs	Dans toute l'Europe, Klépierre renégocie ses contrats d'approvisionnement avec ses fournisseurs pour passer à l'électricité verte et accroît son approvisionnement en gaz « vert » là où elle le peut. Klépierre suit de près le risque d'évolutions réglementaires ou fiscales au travers des instances professionnelles auxquelles elle participe.	Outre son engagement de réduire sa consommation d'électricité de 40 % d'ici à 2022 (par rapport à 2013), le Groupe vise 100 % d'électricité renouvelable dans la consommation totale d'électricité des parties communes de ses centres commerciaux d'ici à 2022. De plus, le Groupe a pour objectif que ses cinq plus grands centres parviennent à un bilan carbone neutre d'ici à 2022, et compte faire certifier sa stratégie climatique par l'initiative <i>Science-Based Targets</i> (SBT).	Moyen	<i>Act for the Planet</i> , page 172
Économie circulaire	La rénovation et l'extension des centres commerciaux consomment des ressources naturelles et produisent des volumes substantiels de déchets. En plus de réduire les impacts environnementaux, ce modèle permet d'accroître l'efficacité en prolongeant la durée de vie utile des matériaux et des ressources, et de diminuer les coûts.	Clients, fournisseurs et visiteurs	Klöpierre s'est employée à limiter ses déchets et à maîtriser sa consommation de ressources naturelles dans ses projets de développement par l'application de la certification BREEAM et par la spécification de produits et de matériaux durables, faciles à entretenir, recyclables et réutilisables. Durant la phase d'exploitation, le Groupe promeut une gestion efficace de ses déchets et de ceux de ses enseignes pour s'assurer de leur traitement adéquat.	Le Groupe a pris un engagement afin que, d'ici à 2022, 100 % des déchets ne soient plus envoyés en décharge et que l'ensemble des centres impliquent les enseignes dans une démarche d'économie circulaire.	Faible	<i>Act for the Planet</i> , page 175

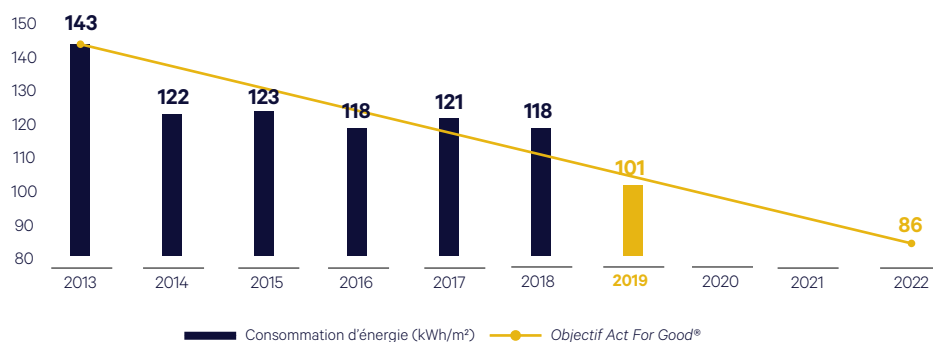
4.1.4 Principales réalisations 2019

Grâce à la contribution active de ses équipes, Klépierre a accéléré la mise en œuvre de sa stratégie RSE, avec de beaux résultats en 2019. Le Groupe se trouve ainsi conforté dans sa capacité à atteindre ses ambitieux objectifs à long terme. Parmi les principales réalisations de 2019, on peut citer :

- une réduction de 14 % de l'intensité énergétique dans les parties communes des centres commerciaux du Groupe par rapport à 2018, ce qui porte la trajectoire de réduction sur le long terme à 29 % par rapport à 2013, l'année de référence ;
- une réduction de 34 % de l'intensité des émissions directes de gaz à effet de serre du Groupe par rapport à 2018, ce qui porte la trajectoire de réduction sur le long terme à 72 % par rapport à l'année de référence 2013 (Scopes 1 & 2, méthode *market-based*) ;
- la certification BREEAM *In-Use* de l'ensemble de son portefeuille, avec trois ans d'avance – le portefeuille de Klépierre est le plus grand portefeuille en valeur à être entièrement certifié ; et
- un taux d'accès à la formation de 98 % pour les collaborateurs de Klépierre.

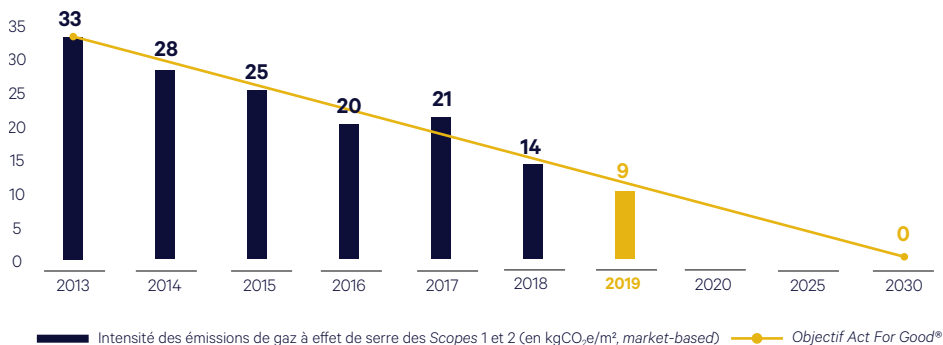
► INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES COMMUNES ET DESSERVIES DEPUIS 2013

(Périmètre courant)



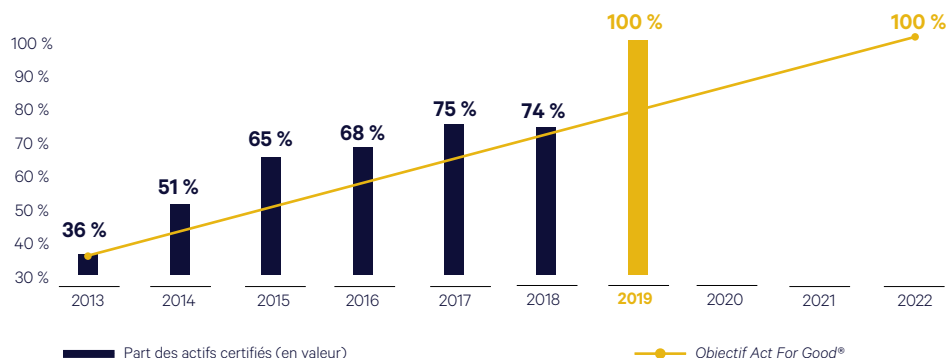
► INTENSITÉ D'ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE (SCOPES 1 & 2) DEPUIS 2013

(Périmètre courant)

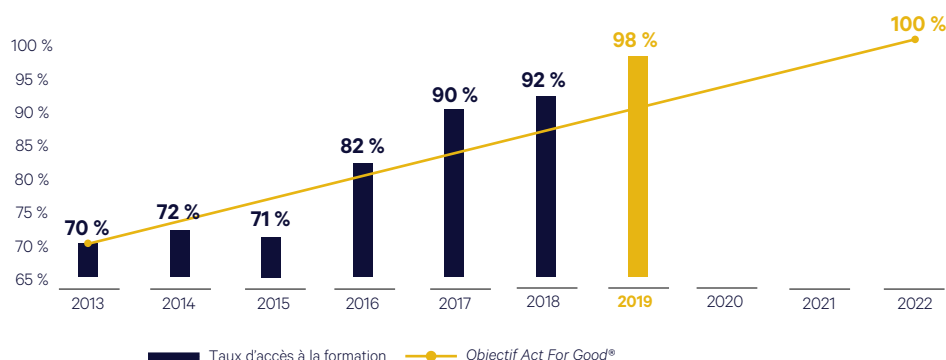


► PART DES CENTRES COMMERCIAUX AYANT OBTENU UNE CERTIFICATION DÉVELOPPEMENT DURABLE DEPUIS 2013

(Périmètre courant)



► TAUX D'ACCÈS DES COLLABORATEURS À LA FORMATION DEPUIS 2013



4.2 ACT FOR THE PLANET

Le pilier *Act for the Planet*, qui rassemble les activités environnementales du Groupe, s'appuie sur les réalisations de Klépierre depuis la publication de sa première stratégie RSE *Good Choices*, en 2013. Si Klépierre continue de cibler des améliorations dans la performance de ses centres commerciaux, notamment en matière de consommation d'énergie, d'émissions de CO₂ et de réduction des déchets, ce pilier met le Groupe au défi d'aller plus loin pour asseoir sa position de leader sectoriel.

L'ambition du Groupe de parvenir à un portefeuille zéro carbone et zéro déchet, de préserver la valeur de ses actifs à travers l'obtention de certifications de bâtiments verts et d'encourager ses visiteurs à opter pour des modes de transport plus durables, requiert une collaboration plus étroite avec ses enseignes.

Tout au long de l'année, Klépierre a réalisé des progrès significatifs vis-à-vis de ces engagements. Le Groupe demeure en bonne voie d'atteindre l'objectif de long terme qu'il s'est fixé au regard de la réduction de sa consommation d'énergie, et il a par ailleurs obtenu la certification BREEAM *In-Use* pour l'ensemble de son portefeuille. Klépierre favorise l'épanouissement d'une culture de l'engagement dans un esprit constructif entre ses principales parties prenantes. Cette approche repose sur de robustes mécanismes de signalement interne visant à identifier les inefficacités et à mettre en place des programmes d'amélioration. Le succès des interventions BOOST, qui ont contribué à des réductions successives de la consommation d'énergie du Groupe, illustre parfaitement cette démarche ; c'est pourquoi, dorénavant, ces actions sont aussi employées pour remplir l'objectif visant à supprimer l'envoi de déchets en décharge.

ACT FOR THE PLANET



ENGAGEMENT 2022



Agir en faveur d'un avenir bas carbone



Contribuer à une économie circulaire



Développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés



Innover pour une mobilité durable

AMBITION 2030

► Être reconnu comme une entreprise leader en matière de performance environnementale

► Collaborer avec les enseignes afin de transformer notre métier en une activité zéro déchet

► Transformer les actifs prometteurs en un portefeuille efficace doté d'un bilan carbone neutre

► Accompagner les nouvelles tendances en matière de mobilité pour accélérer la transition de nos clients vers des transports durables

4.2.1 Agir en faveur d'un avenir bas carbone

Les scientifiques s'accordent à dire que le climat de la planète est en train de changer considérablement en raison de la hausse des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités humaines. Sur ce point, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) est catégorique : il est impératif de limiter le réchauffement de la planète à 1,5 °C pour en éviter les effets les plus catastrophiques. Pourtant, les projections reposant sur le niveau actuel d'engagements nous placent plutôt sur la trajectoire d'un réchauffement de 3 °C.

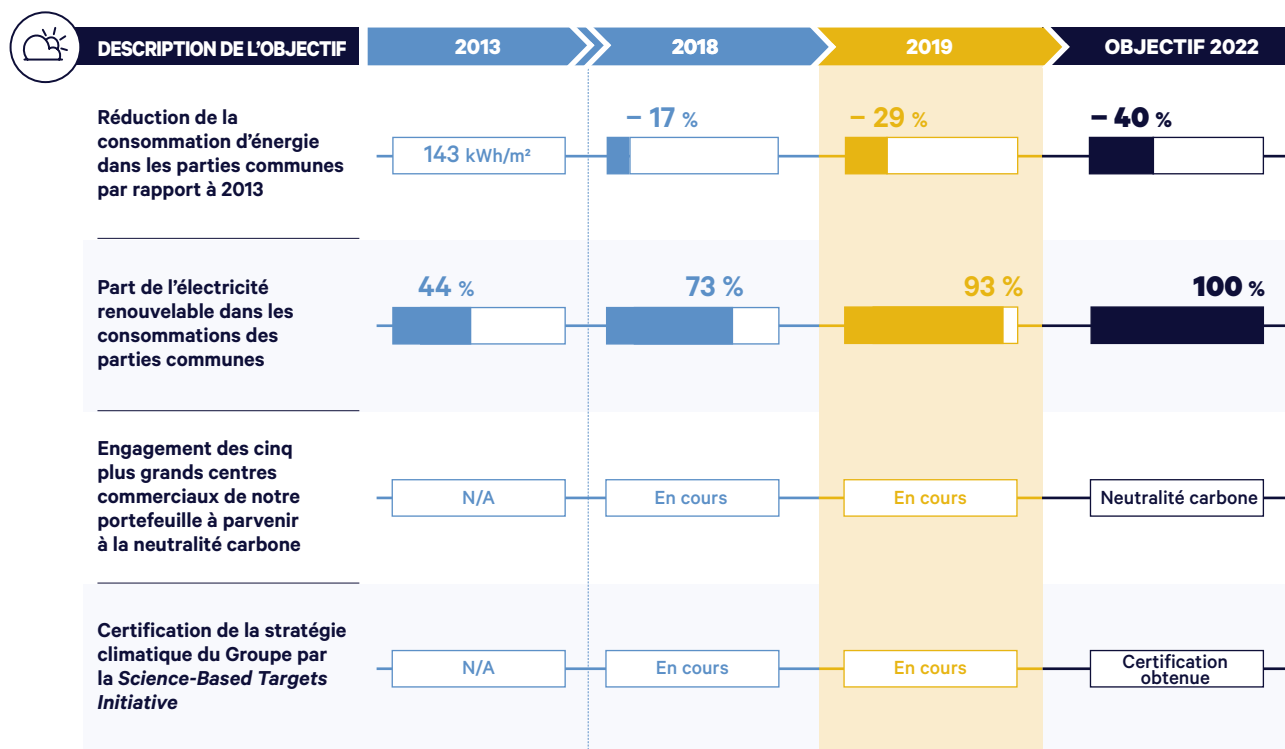
Dans ce contexte, Klépierre a à la fois la responsabilité de réduire son impact sur le changement climatique et l'opportunité de se différencier de manière positive. La stratégie du Groupe est triple : réduire sa consommation d'énergie, trouver des solutions de substitution aux énergies fossiles et améliorer la résilience de son portefeuille.

L'atteinte de niveaux d'efficacité énergétique toujours plus élevés demeure une priorité pour Klépierre.

Au total, le Groupe a consommé environ 387 GWh en 2019. Sa facture énergétique s'est élevée à environ 41 millions d'euros et a engendré l'émission d'environ 34 743 tonnes de CO₂e. À périmètre constant, ces chiffres correspondent à une réduction de la consommation d'énergie de 13,4 % par rapport à 2018, ce qui a permis au Groupe de faire baisser ses coûts énergétiques de 3,9 millions d'euros et d'éviter l'émission de 14 666 tonnes de gaz à effet de serre.

Le Groupe s'est fixé des objectifs de réduction de sa consommation énergétique encore plus ambitieux en 2019, et travaille actuellement avec l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) dans l'optique de faire certifier sa stratégie climatique. Les discussions portent notamment sur l'adaptation des normes du STBi au secteur de l'immobilier, et sur la prise en compte des différents rôles et responsabilités qui structurent le modèle économique du Groupe. Klépierre compte achever ce processus en 2020 afin de disposer d'objectifs intégralement définis et approuvés pour les Scopes 1, 2 et 3.

► **SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS**
AGIR EN FAVEUR D'UN AVENIR BAS CARBONE



4.2.1.1 Énergie ⁽¹⁾

4.2.1.1.1 Efficacité énergétique

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

En 2019, les niveaux de consommation réels ont baissé de 16,8 % par rapport à l'année précédente. Cela équivaut à une diminution de 29 % depuis 2013, faisant chuter la consommation moyenne des centres de 143 kWh/m² à 101 kWh/m² sur la période.

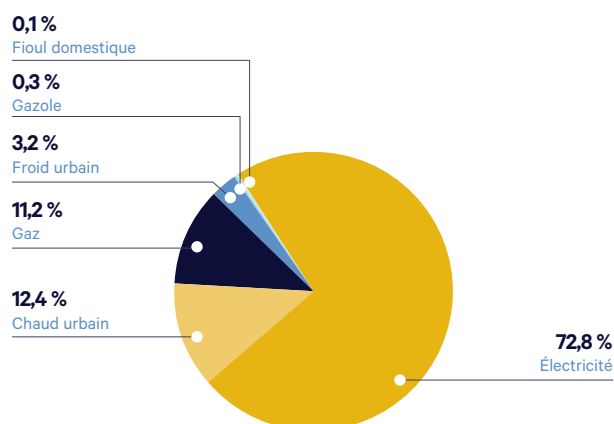
L'électricité servant à alimenter les équipements électriques et mécaniques des centres constitue la majorité des consommations

énergétiques du Groupe (72,8 %). La combustion sur site de gaz et de fioul pour alimenter les systèmes de chauffage et les générateurs d'électricité représente 11,7 % du total de la consommation, et les 15,6 % restants proviennent de dispositifs externes de chaud et de froid urbains sur certains de ses marchés.

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

(1) Sauf indication contraire, tous les chiffres 2019 relatifs aux consommations d'énergie figurant dans cette section relèvent du périmètre suivant : 122 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas)) + 10 centres commerciaux gérés mais non détenus, soit un taux de couverture de 95,8 % des centres commerciaux détenus et gérés.

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



Stratégie de réduction de la consommation d'énergie

La stratégie de Klépierre en la matière s'appuie sur le déploiement d'un logiciel de gestion couplé à un perfectionnement de la collecte et de l'analyse des données relatives à la performance énergétique de ses centres commerciaux.

Le Groupe a investi dans des systèmes de gestion de l'énergie en temps réel qui, grâce à une série de compteurs enregistrant la consommation des équipements individuels, génèrent automatiquement des statistiques de consommation et font remonter les informations en temps réel au niveau des centres, des équipes pays et du Groupe. Fin 2019, ces systèmes couvraient 85 % du portefeuille du Groupe.

Les données sur la consommation des fluides sont collectées et analysées à l'aide de l'outil Deepki, qui permet de standardiser le reporting mensuel de la consommation d'eau et d'énergie et de la production de déchets. La consommation d'énergie se mesure en watts-heures (Wh) par unité de surface (m²) ; les comparaisons effectuées tiennent compte des heures d'ouverture et d'autres variables. Klépierre peut ainsi calculer la performance médiane de ses centres, exprimée en coûts énergétiques annuels en euros.

Grâce à Deepki, le Groupe peut analyser les données au niveau d'un centre ou du portefeuille, surveiller les facteurs climatiques et comparer de manière rigoureuse les résultats des différents centres. En regroupant les centres au sein de catégories qui présentent des variables similaires (densité des enseignes, gestion des parkings, couverture de l'approvisionnement en chauffage et en climatisation, surface, date d'inauguration et/ou de rénovation), le Groupe a pu identifier les actifs les plus performants comme les moins performants du portefeuille et en conséquence cibler ses actions en matière de gestion de l'énergie.

Klépierre déploie des interventions BOOST pour les actifs les moins performants au regard de leur performance comparée et/ou de leur performance corrigée des effets climatiques. Le Groupe convie des spécialistes et du personnel de terrain durant deux jours dans l'optique d'évaluer l'activité de chaque centre (tant dans les parties communes que dans les enseignes) et procède à un diagnostic associant l'ensemble des acteurs concernés en vue d'élaborer un plan d'action concret et réalisable. L'équipe analyse les consommations d'énergie et les systèmes opérationnels durant les heures d'ouverture et de fermeture du centre, de manière à établir une cartographie d'ensemble. Ses conclusions servent à élaborer des plans d'action robustes étayés par des objectifs de performance personnalisés qui sont passés en revue au cours de réunions téléphoniques mensuelles de suivi.

Les plans d'action BOOST privilégient les interventions à coût faible ou nul. Les centres commerciaux ayant déjà mis en œuvre toutes les mesures opérationnelles identifiées en faveur de l'efficacité énergétique

investissent pour mettre à niveau leurs installations techniques, en s'équipant de composants pour les systèmes CVC, en modernisant l'éclairage LED et en généralisant les capteurs de CO₂ pour réduire les flux d'air et optimiser le fonctionnement des unités de traitement de l'air.

Cette approche globale, qui consiste à rassembler les diverses parties prenantes, permet au personnel de terrain de mieux comprendre et de mieux gérer l'actif dont il a la charge. Le BOOST s'étend au déploiement d'actions en faveur de l'efficacité énergétique telles que le changement des éclairages intérieurs et des régulateurs de température, ou facilite le dialogue avec les enseignes lorsque des équipements comme l'éclairage et les systèmes de climatisation restent inutilement allumés en dehors des heures d'ouverture.

Fin 2019, plus de la moitié du portefeuille du Groupe avait déployé un plan d'action BOOST en lien avec sa performance énergétique. Les résultats suivent : certains centres font état d'une réduction de leur consommation d'énergie allant jusqu'à 40 % dans la foulée d'une telle intervention.

Le Groupe a également amélioré le dialogue entre les directeurs techniques et les équipes des centres commerciaux afin de mettre plus fortement l'accent sur la gestion opérationnelle de l'énergie. Des webinaires mensuels à l'intention de tous les centres commerciaux leur donnent l'opportunité de visualiser leur performance environnementale et de mettre en lumière leurs bonnes pratiques. Chaque centre est encouragé à faire part des initiatives qui l'ont aidé à réduire sa consommation d'énergie. Ces réunions favorisent l'échange entre pays et entre régions, et entretiennent une saine émulation entre les équipes des différents centres.

Les réunions trimestrielles *Act for Good®* et les webinaires mensuels servent à évaluer la performance de chaque région au regard de ses objectifs. Parallèlement, les points de suivi d'un BOOST permettent de se concentrer sur celle des centres commerciaux. Cette démarche vise à rendre les directeurs pays, les directeurs techniques pays, les directeurs de centres et les directeurs techniques pleinement acteurs de la performance de leurs actifs.

La promotion des bonnes pratiques passe également par un guide de référence reprenant les mesures d'amélioration de l'efficacité prises dans l'ensemble du portefeuille et les économies qui en découlent. Ces bonnes pratiques vont de la régulation de la température et de la programmation des plages de fonctionnement des équipements de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC) à l'achat de nouveaux dispositifs tels que des capteurs et des variateurs de vitesse permettant de mieux contrôler les appareils gourmands en énergie.

La plateforme Deepki est reliée à la planification budgétaire du Groupe, de sorte que la validation des investissements pourra faire l'objet d'une modulation en fonction de la rigueur avec laquelle les centres commerciaux auront mis en œuvre l'ensemble des mesures d'efficacité énergétique identifiées. Les centres commerciaux sont également tenus d'intégrer l'efficacité énergétique dans la partie investissements de maintenance de leurs budgets annuels, afin que les sommes investies aient un impact direct sur leur performance RSE. Sur le budget de maintenance du Groupe en 2020, 6,4 millions d'euros (soit environ 14 % du total des dépenses d'entretien) seront investis dans les équipements pour continuer d'optimiser la consommation d'énergie.

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

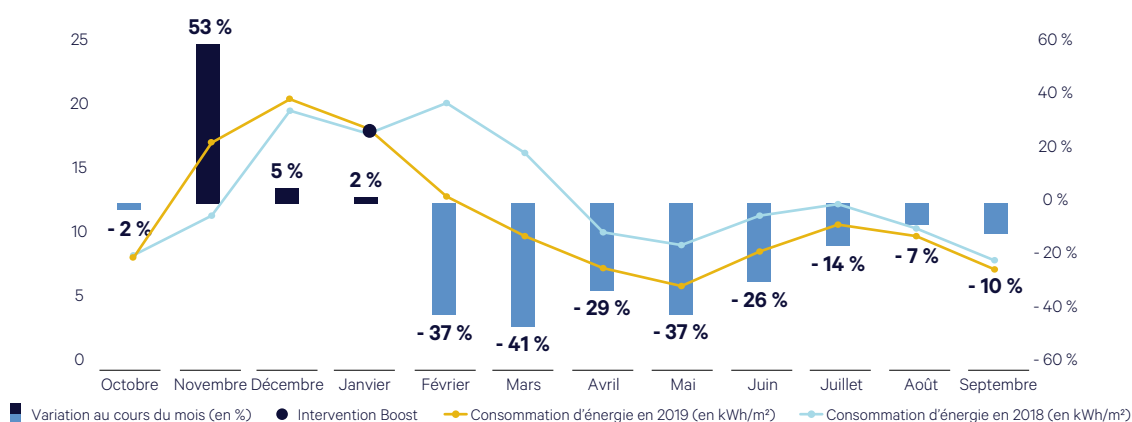
UN PLAN POUR STIMULER LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DE L'UN DES PLUS GRANDS CENTRES DE KLÉPIERRE

En 2019, Klépierre a décidé de réaliser une intervention BOOST dans l'un de ses plus grands centres de l'Hexagone après avoir procédé à l'analyse de sa consommation d'énergie. Ce centre, situé en région parisienne, attire près de 20 millions de visiteurs par an et vient de faire l'objet d'un grand projet d'extension.

L'analyse de sa performance énergétique sur la période 2017-2018 a révélé des résultats en dessous des attentes. Rapportée à celle d'actifs similaires du portefeuille, sa consommation d'énergie était plus élevée que la moyenne et affichait des variations significatives d'un mois sur l'autre (dont une hausse de 38 % entre octobre et novembre 2018).

En janvier 2019, une équipe transversale composée de directeurs techniques du Groupe et de centres commerciaux s'est réunie pour mener une évaluation plus approfondie. Il en est ressorti un plan d'action comprenant un certain nombre d'améliorations à apporter au fonctionnement des tours aéroréfrigérantes et des équipements de chauffage, de ventilation et de climatisation, ainsi qu'au système de gestion du bâtiment.

Les résultats ne se sont pas fait attendre : le centre a observé une réduction de 37 % de sa consommation d'énergie sur le seul mois de février. En outre, il s'agit d'une amélioration pérenne, puisque cette diminution a été de 30 % sur la période février-octobre 2019, par rapport à la même période en 2018.



4.2.1.1.2 Énergie renouvelable

Klépierre a pour objectif à long terme d'assurer que 100 % de l'électricité utilisée dans les parties communes et desservies de ses centres provienne de sources renouvelables d'ici à 2022. Le Groupe renégocie progressivement ses contrats d'approvisionnement pour passer à l'électricité verte, et à fin 2019, la part d'électricité renouvelable dans ses consommations s'élevait à environ 93 %.

Cette augmentation de l'électricité renouvelable par rapport à 2018 (73 %) fait suite à la signature de nouveaux contrats avec les fournisseurs d'énergie du Groupe en Espagne, au Portugal et en Italie. La Direction des opérations du Groupe en France et en Belgique s'approvisionne en gaz vert, de même que certains centres comme La Romanina, près de Rome (Italie). Dans les régions Scandinavie, Ibérie, Pays-Bas et Allemagne, les parties communes et desservies des centres commerciaux sont alimentées à 100 % en électricité d'origine renouvelable, et aux Pays-Bas, 100 % du chaud urbain consommé est également issu de sources renouvelables.

4.2.1.2 Changement climatique⁽¹⁾

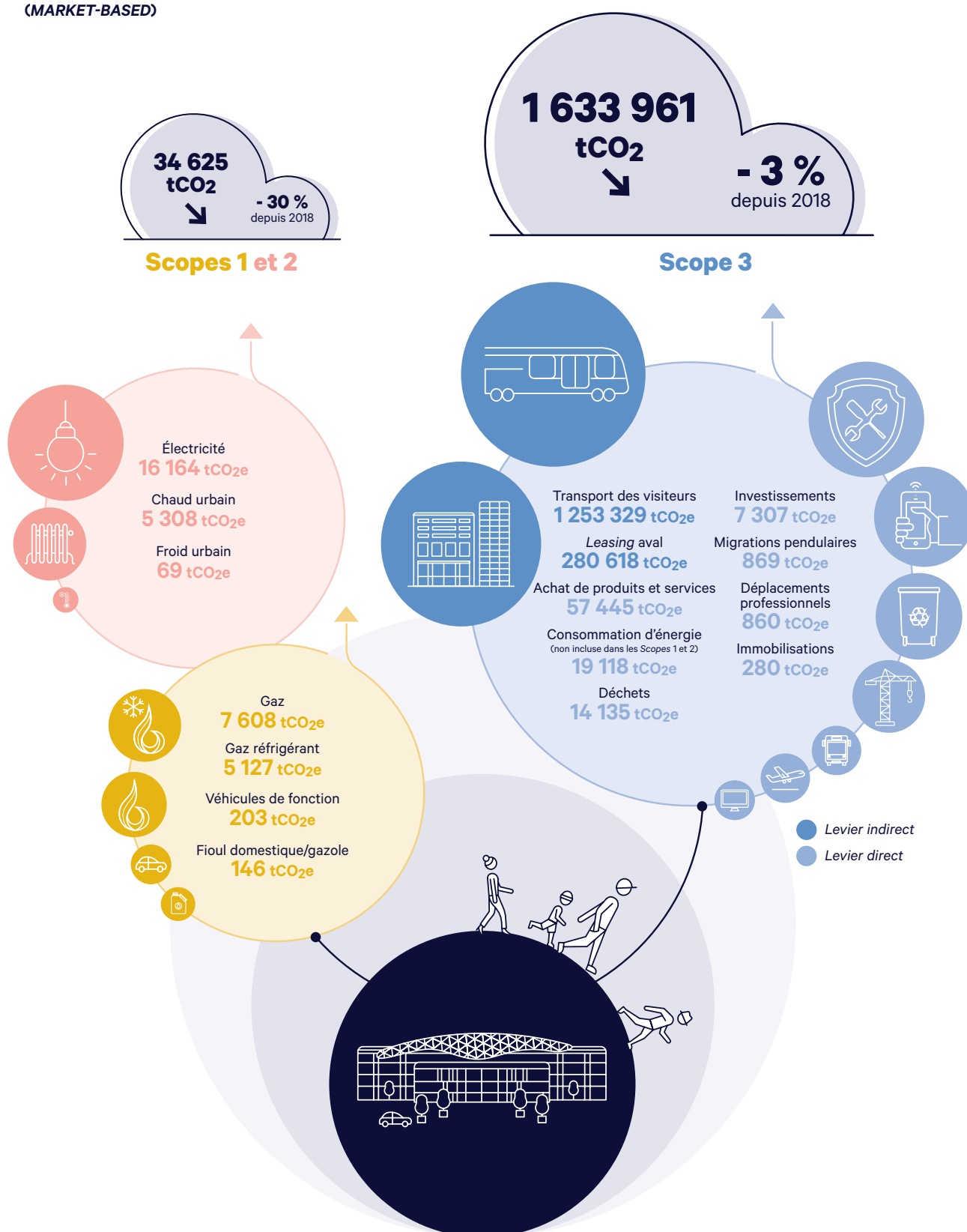
Klépierre suit ses émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes dans les Scopes 1 et 2, calculées selon les méthodes *location-based* et *market-based* du GHG Protocol. Elles représentent 5 % de l'empreinte carbone totale du Groupe.

En outre, Klépierre a installé des dispositifs de production d'énergie renouvelable d'une capacité totale de production de 2,3 millions de kWh, répartis sur six sites : Nave de Vero (Venise, Italie), Romagna Shopping Valley (Rimini, Italie), Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), Field's (Copenhague, Danemark), Maremagnum (Barcelone, Espagne) et Grand Portet (Toulouse, France). Des études de faisabilité sont en cours au sein du portefeuille, y compris pour les projets de développement, pour identifier d'autres possibilités de déploiement. À titre d'exemple, les toitures du nouveau parking de Gran Reno à Bologne (Italie), seront équipées de panneaux solaires dont la production annuelle, estimée à 200 kWh, devrait permettre d'éviter l'émission de 135 tonnes de gaz à effet de serre.

Au-delà de l'analyse des émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1 et 2, Klépierre cherche également à évaluer l'empreinte carbone élargie de ses activités en calculant les émissions associées à des sources relevant du Scope 3 du GHG Protocol, dont les postes les plus importants (94 %) sont les déplacements des visiteurs vers et depuis ses centres commerciaux et la consommation d'énergie par les enseignes locataires du Groupe.

(1) Sauf indication contraire, tous les chiffres 2019 relatifs aux émissions de gaz à effet de serre figurant dans cette section relèvent du périmètre suivant : 122 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas)) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Île Napoléon (Mulhouse-Illzach, France), Grand Quétigny (Quétigny, France), Saint-Jacques (Beaune, France), Aulnoy-lez-Valenciennes (Aulnoy-lez-Valenciennes, France), Océane (Confreville, France) et Nîmes Étoile (Nîmes, France)); soit un taux de couverture de 95,8 % des centres commerciaux détenus et gérés.

► ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE À PÉRIMÈTRE CONSTANT
(MARKET-BASED)



4.2.1.2.1 Résultats en matière d'émissions directes de gaz à effet de serre

En 2019, l'intensité des émissions de gaz à effet de serre de Klépierre dans les *Scopes* 1 et 2 du fait de la consommation d'énergie des bâtiments, calculée selon la méthode *market-based* du *GHG Protocol*, s'est élevée à 9 kgCO₂/m² dans l'ensemble de son portefeuille, soit une réduction de 34 % par rapport à 2018 et une baisse totale de 72 % depuis 2013.

La performance du Groupe reflète à la fois la mise en œuvre des mesures de gestion de l'énergie décrites plus haut à la section 4.2.1.1, l'augmentation progressive de la part des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique des pays où il est implanté, et l'achat d'électricité issue de sources renouvelables.

La méthode *market-based* permet de comptabiliser l'électricité d'origine renouvelable avec un facteur d'émission nul, ce qui permet à Klépierre de faire valoir ses efforts pour réorienter ses achats vers des énergies vertes en Belgique, en France, en Italie, en Norvège, en Suède, aux Pays-Bas, au Portugal et en Espagne.

Le Groupe continue de piloter des mesures pour atteindre la neutralité carbone dans ses cinq plus grands centres commerciaux (en valeur) d'ici à 2022. Ces centres – Field's (Copenhague, Danemark),

Créteil Soleil (région parisienne, France), Val d'Europe (région parisienne, France), Porta di Roma (Rome, Italie) et Emporia (Malmö, Suède) – constituent un échantillon représentatif au vu de leurs conditions climatiques, de leur *mix* énergétique et de leur ancienneté, et offrent donc au Groupe un terrain d'expérimentation propice, avec, en ligne de mire, la neutralité carbone de l'ensemble des actifs de son portefeuille.

Dans le respect de la stratégie *Act for Good*® et en prenant en compte les actions déjà entreprises (ex. modification du *mix* énergétique via l'achat d'électricité verte, mise à niveau des équipements), des estimations d'émissions de CO₂ de ces actifs ont été réalisées afin d'identifier les mesures supplémentaires à prendre pour que ces cinq centres parviennent à un bilan neutre en carbone. Ces prévisions ont permis de définir les mesures supplémentaires à prendre pour que ces cinq grands centres puissent afficher un bilan carbone neutre.

Parmi les solutions discutées, il est envisagé d'installer des infrastructures d'énergie renouvelable, de relier les équipements techniques alimentés au gaz au réseau d'approvisionnement urbain, et d'identifier des opportunités de compensation à l'échelle locale. Suivant ce modèle de compensation, la Direction des opérations de Klépierre en Espagne a élaboré un plan de neutralité carbone à la suite d'un programme de reforestation sous l'égide de l'État (voir l'étude de cas).

LA NEUTRALITÉ CARBONE : UNE RÉALITÉ EN ESPAGNE

L'Espagne a été le premier pays du portefeuille de Klépierre à établir un plan de neutralité carbone après avoir apporté son soutien à un ambitieux projet de reforestation à l'initiative du ministère espagnol de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation.

Dans le cadre de ce plan, plus de 4 470 arbres, parmi lesquels des pins sylvestres, des bouleaux et des sorbiers, ont été plantés sur plus de trois hectares dans la province d'Ávila après des feux de forêt dévastateurs qui ont ravagé une grande partie de la région en 2019.

Trente autres hectares devraient être replantés à l'avenir. Selon les chiffres fournis par le gouvernement espagnol, en l'espace de 40 ans, ces arbres absorberont environ 800 tonnes de CO₂, ce qui devrait compenser les émissions annuelles (*Scopes* 1 et 2) de six centres commerciaux de Klépierre (hormis Los Prados (Oviedo) et Gran Turia (Valence)) et de son siège espagnol. À l'issue de la première année du projet (2018), 145 tonnes de CO₂ ont été compensées, soit 18 % du total des émissions produites dans les *Scopes* 1 et 2 sur ces sites au cours de l'année civile. Ce pourcentage de compensation annuelle devrait augmenter d'année en année à mesure que les arbres grandiront et seront capables d'absorber de plus grandes quantités de CO₂.

Cette initiative a été rendue possible par la réduction de la consommation d'énergie de ces actifs depuis 2013, qui a contribué à une baisse moyenne de 17 % de leurs émissions dans les *Scopes* 1 et 2 sur cette même période. Si le Groupe fait de l'amélioration de sa performance énergétique sa première priorité dans le cadre de sa stratégie de réduction de ses émissions de CO₂, il apporte néanmoins son concours à des projets de compensation tels que celui-ci, qui ont un rôle social plus large et sont situés sur les mêmes territoires que ses actifs.

4.2.1.2.2 Empreinte carbone élargie

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

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

En 2019, la consommation d'énergie des enseignes dans les centres commerciaux de Klépierre s'est élevée à 205 628 tonnes de CO₂e, soit 13 % des émissions du *Scope* 3 du Groupe (13 % de l'empreinte

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

Néanmoins, Klépierre instaure un dialogue avec ses enseignes pour les rallier à des initiatives de réduction de la consommation d'énergie. Par exemple, à l'échelle du Groupe, Klépierre a entamé des discussions avec ses enseignes stratégiques en vue d'inclure des engagements en matière de pilotage énergétique et des clauses de réduction dans ses baux, et de promouvoir des opportunités de collaboration pour atteindre des objectifs communs.

À l'échelle locale, le Groupe encourage les équipes de ses centres à échanger avec les enseignes pour les aider à réduire leur consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre qui en découlent. Au Portugal par exemple, les centres Parque Nascente (Gondomar (Porto)), Aqua Portimão (Portimão) et Espaço Guimarães (Guimarães) ont lancé un programme d'engagement invitant les enseignes à partager des idées en vue d'économiser de l'énergie. Plus d'une centaine de suggestions ont été reçues et classées en trois catégories : les plus efficaces, les plus faciles à mettre en œuvre et les plus créatives. Les idées retenues allaient de l'installation de détecteurs de mouvement pour l'éclairage dans les zones techniques, les réserves et les toilettes, à des campagnes de sensibilisation auprès des enseignes et des visiteurs, en passant par une meilleure isolation des portes externes et la pose d'éclairage à énergie solaire en extérieur.

Klépierre a également partagé ses plans d'action BOOST et ses guides de bonnes pratiques opérationnelles avec les enseignes pour les sensibiliser à ces questions et les aider à prendre des mesures propres à améliorer l'efficacité énergétique de leurs boutiques, ainsi que d'autres aspects environnementaux tels que la consommation d'eau et la gestion des déchets.

En outre, des clauses relatives au développement durable sont incluses dans tous les baux standard des locataires du Groupe en France, en République tchèque, en Allemagne, en Italie, en Pologne et aux Pays-Bas, ainsi que dans 80 % des baux en Norvège. Des clauses de ce type sont aussi introduites dans les nouveaux baux en Suède et au Danemark depuis fin 2019. Elles prévoient le partage d'informations relatives aux déchets et aux fluides, intègrent des considérations liées au développement durable dans la conception et l'aménagement des boutiques afin de limiter la production de déchets et la consommation d'énergie, et exigent l'adhésion à des pratiques cohérentes avec le système de gestion environnementale du centre et la certification de ses bâtiments.

Les déplacements des visiteurs vers et depuis ses centres commerciaux représentent de loin la plus grande contribution à l'empreinte carbone du Groupe. Ils ont généré 1 253 329 tonnes de CO₂e en 2019, soit 80 % des émissions du Scope 3 du Groupe et 76 % de son empreinte carbone totale (location-based). Dans ce cadre et conformément aux stratégies nationales et locales de promotion des déplacements durables en ville, Klépierre a érigé la mobilité durable au rang de priorité et prend d'ores et déjà des mesures dans ce sens (voir section 4.2.4.1 ci-après).

4.2.1.2.3 Développement d'actifs résilients

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

Le Groupe s'emploie à réduire sa dépendance aux énergies fossiles – il a pour cela réussi à réduire de 29 % la consommation d'énergie dans ses parties communes et desservies depuis 2013 et à accroître sa part d'énergie d'origine renouvelable à 75 % – tout en continuant de participer à des groupes de travail sectoriels afin de limiter les risques associés à la volatilité du marché de l'énergie et aux évolutions réglementaires.

Les actifs du Groupe étant implantés dans les principales métropoles d'Europe, leur exposition relative aux risques physiques du changement climatique est plus limitée. Cela n'a pas empêché le Groupe de solliciter en 2017 un cabinet de conseil spécialisé pour qu'il mène une étude approfondie des impacts climatiques susceptibles d'affecter l'ensemble

de son portefeuille sur les 70 à 100 prochaines années : hausse des températures moyennes, évolution de l'intensité ou de la fréquence des canicules, vagues de froid, fortes pluies, chutes de neige et/ou sécheresses intenses. Bien que cette étude ait montré qu'aucun des actifs du Groupe n'était exposé à des risques physiques majeurs, ses résultats ont alimenté la révision des exigences structurelles du portefeuille et ont conduit à la mise en place d'un audit de structure obligatoire pour chaque actif tous les cinq ans, comportant des éléments additionnels en lien avec les risques relatifs au changement climatique.

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

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

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

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

L'exploitation, la rénovation et l'extension des centres commerciaux consomment beaucoup de ressources naturelles et produisent des volumes substantiels de déchets. Le développement et la gestion conventionnels des centres commerciaux reposent sur un modèle d'économie linéaire classique : approvisionnement en ressources ou fabrication des produits, utilisation, puis mise au rebut ou élimination sans valorisation ni reconstitution des réserves, souvent d'une manière polluante pour le milieu naturel.

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

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

À ce jour, Klépierre s'est employée à limiter ses déchets et à maîtriser sa consommation de ressources naturelles, dont l'eau, dans ses projets de développement par l'application de la certification BREEAM et par la spécification de produits et de matériaux respectant l'efficacité des ressources, à faible taux d'émission, faciles à entretenir, recyclables et réutilisables, porteurs d'un éco-label et/ou ayant un impact environnemental moindre (comme le bois certifié PEFC™ ou FSC). À toutes les étapes du cycle de vie du bâtiment, la préférence est accordée aux fournisseurs ayant un système de gestion environnementale certifié.

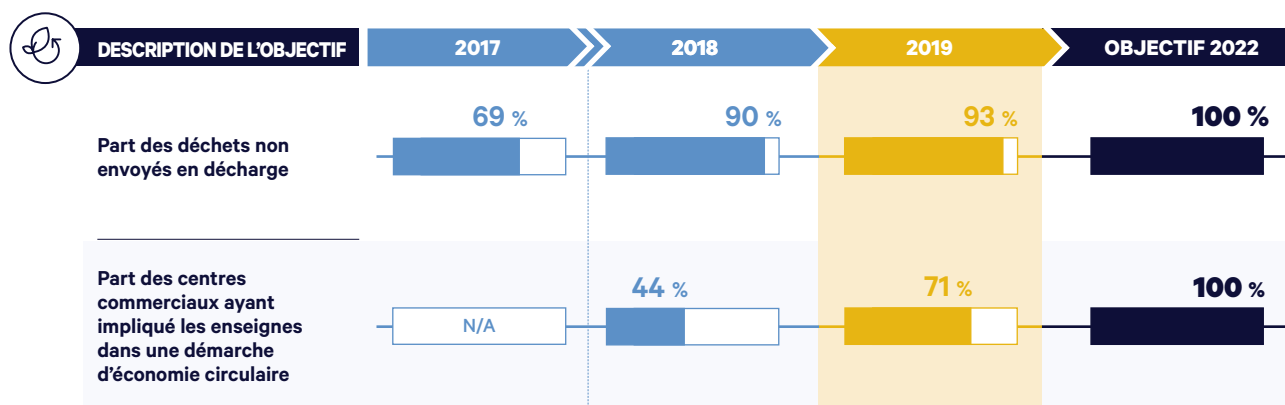
Pour ses projets de développement, le Groupe travaille de plus en plus avec ses architectes et designers à la spécification de matériaux fabriqués à partir de matières recyclées et eux-mêmes facilement recyclables. Par conséquent, le Groupe a noué des partenariats avec des organismes tels que *Cycle Up* afin de promouvoir le réemploi des matériaux de construction au cours de la rénovation de deux centres commerciaux en France, Créteil Soleil en région parisienne et Grand'Place à Grenoble. Et en 2018, le centre commercial du Prado

à Marseille (France) a été le premier actif du Groupe à décrocher la certification *Cradle to Cradle™* en privilégiant l'utilisation de produits certifiés et de matériaux de construction recyclés et/ou recyclables.

La consommation directe de ressources naturelles connaît un pic pendant la phase de gestion du bâtiment, en raison des achats de produits et de matériaux utilisés pour la maintenance et l'entretien. En 2019, les centres commerciaux de Klépierre en exploitation ont généré 65 000 tonnes de déchets, en premier lieu du carton, des déchets alimentaires/organiques et du papier, et ont consommé plus de 3,6 millions de m³ d'eau.

Durant la phase d'exploitation, le personnel du centre commercial est informé des achats réalisés et une liste des produits et matériaux les moins néfastes pour l'environnement est annexée au contrat-cadre d'entretien. Le Groupe promeut une gestion efficace des déchets en proposant des solutions de tri adaptées aux enseignes et aux visiteurs, et en s'assurant, avec les prestataires chargés de l'enlèvement et du traitement des déchets, de leur bonne destination. Il surveille également de près les volumes d'eau consommée et la qualité de ses eaux usées.

► SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS CONTRIBUER À UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

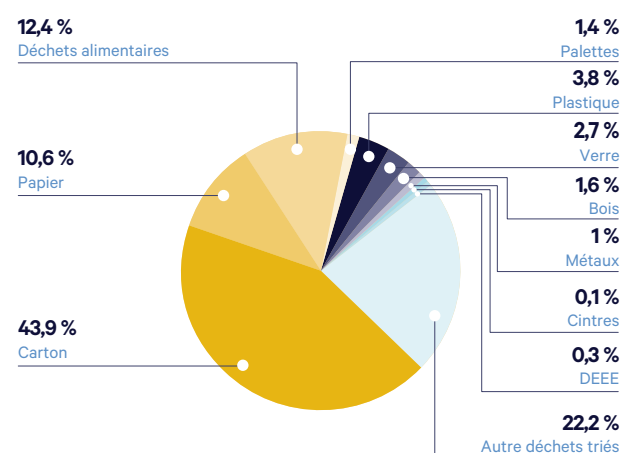


4.2.2.1 Gestion des déchets⁽¹⁾

Klépierre s'est fixé l'objectif que 100 % des déchets d'exploitation de ses centres commerciaux ne soient plus envoyés en décharge d'ici à 2022. En 2019, le Groupe a ajusté sa méthode de calcul de cet objectif en excluant les centres pour lesquels la municipalité envoie par défaut tous les déchets collectés en décharge, malgré les efforts de tri des déchets entrepris par ses actifs. Ces six dernières années, la part de déchets recyclés et valorisés est passée de 59 % en 2013 à 93 % en 2019. Cette tendance ne s'est pas démentie l'an dernier : la part de déchets non envoyés en décharge à périmètre constant a augmenté de 2 % par rapport à 2018.

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

► RÉPARTITION DES DÉCHETS TRIÉS PAR TYPE (en tonnes)



(1) Sauf indication contraire, tous les chiffres 2019 relatifs aux déchets figurant dans cette section relèvent du périmètre suivant : 113 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine (Chartres, France) ; Shopville Gran Reno (Bologne, Italie) ; Victor Hugo (Valence, France) ; Königsgalerie (Duisbourg, Allemagne) ; Saint-Christoly (Bordeaux, France) ; Alle Valli (Bergame, Italie) ; Belforte (Varèse, Italie) ; Champ de Mars (Angoulême, France) ; Grand Emilia (Modène, Italie) ; Cavallino (Lecce, Italie)) + 9 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile (Nîmes, France)), soit un taux de couverture de 95,5 % des centres commerciaux détenus et gérés.

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

Une trentaine de types de déchets différents peuvent ainsi être triés dans les centres les plus performants. Si l'on y ajoute des mesures d'incitation adaptées visant les collaborateurs, les enseignes et les sous-traitants, des taux de valorisation des déchets de 100 % ont déjà été atteints, comme ce fut le cas dans certains centres en Allemagne, aux Pays-Bas et en Scandinavie.

La France a enregistré un taux de valorisation des déchets de 98 % en 2019, ce qui en fait l'un des pays les plus performants du Groupe. Ces résultats sont en partie dus à un effort concerté visant à accroître la mobilisation des gestionnaires du traitement des déchets et à fixer des indicateurs clés de performance assortis d'objectifs et de formations afin de multiplier les filières de tri et de collecte des déchets. La compilation et le partage des facteurs de succès avec les différentes équipes via des webinaires mensuels constituent une part importante de la stratégie du Groupe pour accroître les taux de recyclage dans l'ensemble du portefeuille.

Les données de chaque centre sont saisies et analysées mois par mois sur la plateforme Deepki. L'utilisation de cet outil et d'indicateurs de

performance spécifiques portant sur le type de déchets traités et sur leur destination aide le Groupe à gérer les flux de déchets et lui permet de fixer des objectifs adaptés au niveau de chaque centre.

En 2019, Klépierre a élargi ses interventions BOOST à la gestion des déchets (cf. section 4.2.1.1 ci-dessus) et, à fin 2019, 11 actifs en France, Espagne, Italie et Scandinavie en avaient bénéficié. Sur le modèle des audits énergétiques engagés par le Groupe, ce programme rassemble les équipes de terrain, les fournisseurs, les gestionnaires de traitement et les experts techniques d'un pays ou du Groupe en vue de procéder à une analyse approfondie des pratiques de gestion des déchets d'un centre sur 24 heures. Ce laps de temps leur permet d'observer les pratiques durant les heures d'exploitation du centre, en se concentrant non seulement sur le nombre de filières de déchets mais aussi sur les locaux, les processus et les procédures qui en assurent le bon fonctionnement.

À l'issue de cette période d'observation, le groupe de travail élabore un plan d'action susceptible d'inclure toute une série de mesures à faible coût : changements dans la configuration et dans la conception des postes de traitement des déchets et des installations de stockage ; amélioration de la signalétique et des consignes à destination des enseignes ; ajustement des plannings de nettoyage pour accroître le nombre ou la fréquence des passages dans certaines zones du centre commercial ; introduction de nouvelles filières de déchets pour les gestionnaires du traitement.

MARSEILLE : PLONGÉE DANS LA GESTION DES DÉCHETS

Le centre commercial du Prado à Marseille (France), qui propose une gamme variée de lieux de shopping et de restauration sur une surface de 20 000 m², attire 3 millions de visiteurs par an.

À l'automne 2019, ce site a fait l'objet d'une intervention BOOST visant à identifier les raisons qui l'empêchaient de réaliser ses objectifs de tri et de recyclage des déchets. Une équipe transversale composée d'experts techniques, de la direction du centre, de prestataires de services et du gestionnaire de traitement s'est réunie pour observer le fonctionnement du centre pendant 24 heures.

Elle a ensuite élaboré un plan d'action prévoyant des contrôles mensuels et des formations supplémentaires portant sur le tri du plastique, du verre et des déchets organiques pour les gestionnaires de traitement et les équipes de nettoyage. Cette intervention a eu des retombées importantes : en effet, la part des déchets triés est passée de 45 % en octobre à 49 % le mois suivant. En outre, grâce au volume plus élevé de déchets directement triés sur site, la part de déchets recyclés est passée de 24 % à 34 % sur la même période (octobre-novembre).

4.2.2.2 Économie circulaire

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

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

Le Groupe pilote également des approches innovantes visant à intégrer les principes de l'économie circulaire à la gestion quotidienne de ses actifs. Par exemple, Klépierre a été la première entreprise de son secteur à signer un partenariat européen avec la *start-up*

Too Good To Go, dont l'application mobile facilite la vente des invendus alimentaires parvenus à leur date de durabilité minimale. Treize centres en France ont participé à la première phase de ce projet pilote, un chiffre passé à seize à fin 2019. Klépierre continue de travailler avec cette entreprise pour élargir ce service à son portefeuille scandinave et ibérique, et prévoit son déploiement dans de nouveaux pays en 2020, à commencer par les Pays-Bas.

L'accent mis par Klépierre sur l'économie circulaire touche également ses visiteurs. Dans la droite ligne du succès de sa campagne *Act for Good*®, au cours de laquelle plus de 28 000 sacs réutilisables ont été distribués aux visiteurs de 6 centres commerciaux en 2018, 11 centres sont allés plus loin cette année en encourageant leurs visiteurs à éliminer complètement les sacs. Chaque fois qu'un visiteur refusait un sac, le centre commercial participant reversait un don à une œuvre caritative locale de son choix. L'initiative a été largement relayée par les enseignes, soucieuses de démontrer leur volonté de limiter les déchets et de favoriser des expériences de shopping plus durables. Par exemple, à Blagnac (Toulouse, France), le centre commercial et 10 associations locales ont organisé des ateliers et des expositions pour sensibiliser les visiteurs aux enjeux environnementaux. Pour

chaque sac réutilisé, 50 centimes étaient reversés à l'association Zero Waste. L'initiative a été suivie par plus de 54 enseignes, et plus de 3 000 sacs ont été réutilisés. De manière similaire, les visiteurs du Forum Duisburg (Duisbourg, Allemagne) ont été encouragés à échanger un sac en plastique contre un *tote bag* contenant des cadeaux durables tels que des marque-pages, des sachets de graines et des crayons dans le cadre d'une initiative sur une semaine, qui a permis de distribuer 1 200 sacs.

Parmi les autres initiatives destinées à promouvoir les principes de l'économie circulaire, une série de manifestations autour de la mode *vintage* a été organisée au centre commercial Oslo City, en Norvège. Celui-ci a accueilli un marché de vêtements d'occasion où l'on pouvait trouver des pièces *vintage* et de seconde main, ainsi que des astuces et des conseils pour mixer les styles. À Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), les visiteurs ont été accueillis par une baleine de 11 mètres de long, fabriquée à partir de 5 tonnes de déchets plastiques collectés dans l'océan Pacifique. La baleine – installée de manière à donner l'impression qu'elle s'apprêtait à surgir du canal situé au centre du site – avait vocation à sensibiliser le grand public au problème des déchets plastiques dans les océans. La pollution plastique a également été le thème d'une exposition organisée par le centre commercial Montebello (Vogère, Italie), en partenariat avec WWF, autour des déchets plastiques en Méditerranée.

4.2.2.3 Consommation d'eau⁽¹⁾

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

En 2019, les centres commerciaux du Groupe ont consommé 3,6 millions de m³ d'eau. Ce chiffre inclut la consommation des enseignes, puisque les données sont collectées dans l'ensemble des centres. À périmètre constant, l'intensité de consommation d'eau par utilisation du bâtiment (mesurée en litres/visite) est passée de 4,85 en 2018 à 4,66 en 2019, ce qui représente une baisse de 3,8 % sur les 12 derniers mois. Cette évolution peut s'expliquer par un meilleur suivi des fuites, le partage des bonnes pratiques et la mise à niveau continue des équipements et agencements dans le cadre du plan d'investissement annuel de chaque centre.

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

Les actions de promotion pour l'utilisation rationnelle de l'eau portent sur les trois plus grands postes de consommation d'eau dans les

centres commerciaux du Groupe (climatisation, toilettes et entretien). Elles conduisent également à privilégier des espèces végétales plus tolérantes à la sécheresse dans les espaces verts, ainsi qu'à réutiliser des eaux de pluie lorsque cela est possible. Des investissements dans des équipements plus efficaces – tours aérofrigorifères ou installations sanitaires à faible écoulement, par exemple – sont réalisés lorsque la nécessité de procéder à leur remplacement se fait sentir.

4.2.3 Développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés

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

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

Klépierre privilégie deux normes de certification écologique des bâtiments, BREEAM *New Construction* pour les extensions et BREEAM *In-Use* pour les centres commerciaux en exploitation et en rénovation, ainsi que la certification ISO 14001 pour les systèmes de gestion environnementale des centres commerciaux en exploitation.

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

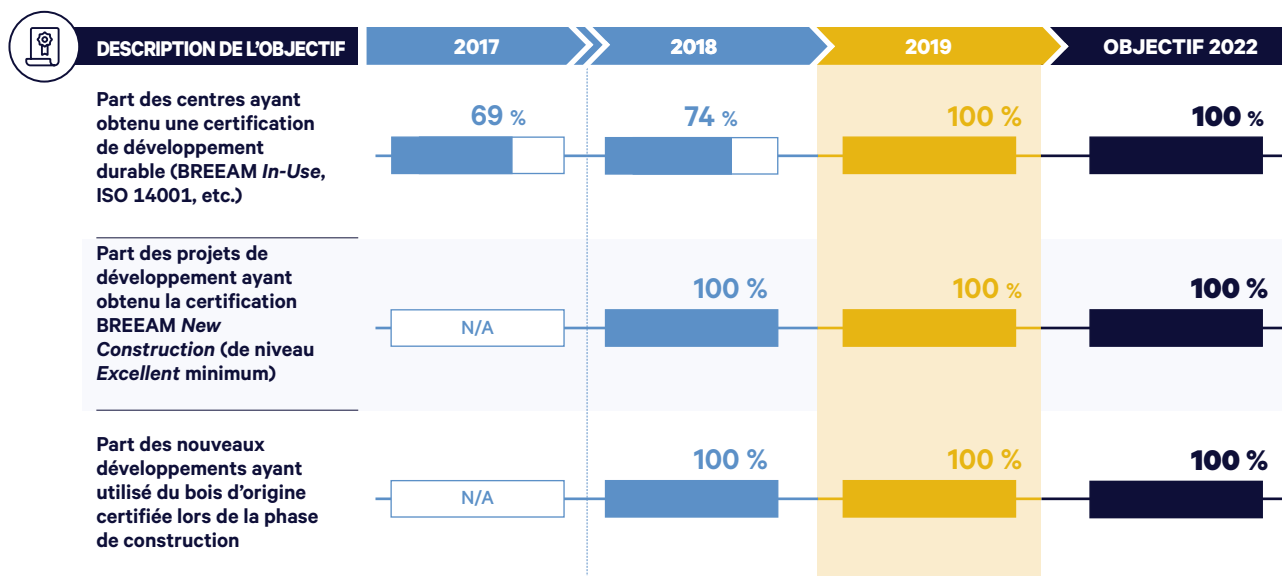
En outre, Klépierre exploite un système de gestion environnementale commun à l'ensemble de son portefeuille, couvrant 100 % de ses actifs détenus et gérés. Ainsi, tous les centres définissent des objectifs environnementaux, mettent en œuvre des actions et suivent leur performance. Dans cette démarche, ils sont accompagnés et supervisés par des experts nationaux et Groupe.

(1) Sauf indication contraire, tous les chiffres 2019 relatifs à la consommation d'eau figurant dans cette section relèvent du périmètre suivant : 121 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) et Il Destriero (Vittuone, Italie)) + 10 centres commerciaux gérés mais non détenus, soit un taux de couverture de 95,4 % des centres commerciaux détenus et gérés.

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

► SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

DÉVELOPPER UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS 100 % CERTIFIÉS



4.2.3.1 Patrimoine existant⁽¹⁾

En 2019, le Groupe a atteint son objectif de long terme de certifier BREEAM In-Use l'ensemble de ses centres. En outre, 40 % du patrimoine du Groupe est doté de systèmes de gestion environnementale certifiés ISO 14001. Cinq centres commerciaux en Espagne – La Gavia et Plenilunio (tous deux situés à Madrid), Maremagnum (Barcelone), Nueva Condomina (Murcie) et Santa Cruz de Tenerife (Tenerife) – ont par ailleurs obtenu la certification ISO 50001 pour leurs pratiques exemplaires de gestion de l'énergie.

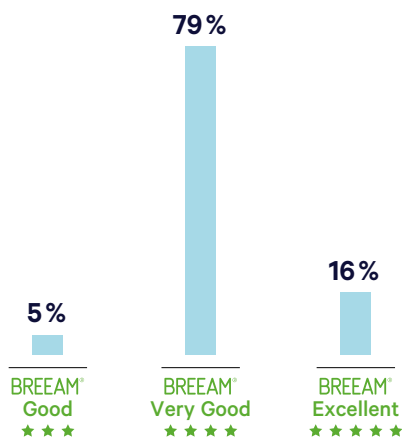
La certification de l'ensemble des actifs du Groupe avec trois ans d'avance sur le calendrier prévu est le fruit d'un travail intense mené en 2019. Le Groupe peut désormais se prévaloir d'avoir *a minima* une certification BREEAM In-Use (partie 1) pour l'ensemble des actifs de son portefeuille. Sur ces certifications partie 1, 16 % du portefeuille s'est vu attribuer la mention *Excellent*, 79 % (la majorité) la mention *Very Good* et 5 % la mention *Good*. En outre, 58 % des centres ont reçu une certification partie 2 pour la gestion de leurs bâtiments.

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

Au-delà de l'objectif atteint avec trois ans d'avance, le processus de certification est porteur d'avantages pour les centres commerciaux et plus largement pour le Groupe : mesure objective de la qualité des procédures de chaque centre, valorisation des méthodes d'amélioration continue par la fixation d'une feuille de route claire pour préserver la certification ou en viser une supérieure, promotion de la collaboration entre les équipes et les pays.

(1) Sauf indication contraire, tous les chiffres 2019 relatifs aux certifications figurant dans cette section relèvent du périmètre suivant : 122 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Danubia (Bratislava, Slovaquie)) + 10 centres commerciaux gérés mais non détenus + quatre centres commerciaux détenus mais non gérés, soit un taux de couverture de 99,2 % des centres commerciaux détenus et gérés.

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



Périmètre : 122 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Danubia (Bratislava, Slovaquie)) + 10 centres commerciaux gérés mais non détenus + 4 centres commerciaux détenus mais non gérés.
Taux de couverture : 99,2 % des centres commerciaux détenus et gérés.

4.2.3.2 Nouvelles constructions et rénovations

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

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

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

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

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

En 2019, Klépierre a atteint son objectif d'obtenir la certification BREEAM *New Construction* niveau *Excellent* pour l'ensemble de ses développements achevés, à commencer par Créteil Soleil (région parisienne, France), dont la phase de conception d'une extension de 12 000 m² a été certifiée. Cette extension a permis la création de 40 nouvelles unités commerciales (magasins et restaurants) et de six nouvelles salles pour un cinéma qui en comptait déjà 12 (voir l'étude de cas).

L'autre grand projet de développement du Groupe en 2019, celui de Gran Reno (Bologne, Italie), prévoit lui aussi une extension de 16 000 m² et des travaux de rénovation du centre existant. Pour ces deux interventions, Klépierre vise le niveau *Excellent* de la certification BREEAM *New Construction* et *Refurbishment & Fit-Out*. Les travaux de rénovation comprennent l'isolation intégrale de l'actif existant afin d'améliorer la performance thermique, ainsi que la création d'une verrière à isolation thermique qui améliorera l'efficacité énergétique du centre en limitant le besoin d'éclairage intérieur.

CRÉATION D'UNE DESTINATION COMMERCIALE DURABLE

Depuis son ouverture en 1974, Créteil Soleil s'est imposé comme l'une des destinations les plus visitées de France. Ce fleuron du portefeuille de Klépierre attire près de 21 millions de visiteurs par an et figure parmi les 5 centres commerciaux français les plus performants.

En 2018, Klépierre s'est lancée dans un projet d'extension et de rénovation d'envergure pour un actif qui, en 40 ans d'existence, n'avait pas connu de modernisation. Une fois terminé, ce nouveau centre, plus grand et entièrement rénové, associera technologie de pointe, ambition architecturale et espaces de commerce et de loisirs, afin de créer une destination exceptionnelle qui ne fera que renforcer la réputation de Créteil Soleil comme l'un des centres commerciaux leaders en Europe.

L'extension, achevée en novembre 2019, est à la mesure des ambitieuses normes de conception de Klépierre, et a obtenu la certification BREEAM *New Construction* niveau *Excellent* à la phase de conception. Très bien desservi par les transports en commun, le centre jouit d'un emplacement d'exception, à proximité de plusieurs communes du Sud-Est parisien. La nouvelle extension renforce ces interconnexions, car elle relie le centre à la station de métro voisine et offre un accès direct aux visiteurs empruntant ce mode de transport, tout en améliorant les voies d'accès au parking. Les visiteurs peuvent désormais déambuler dans un écrin de verre et de lumière qui accueille 15 nouveaux restaurants le long d'une « *Food Avenue* » de près de 4 000 m², ainsi qu'un espace dédié aux événements, un cinéma dernière génération et des marques exclusives.

La rénovation complète du site, prévue pour fin 2020, comprendra une modernisation totale des équipements techniques du centre ainsi que l'amélioration des aménagements pour parfaire l'apparence du lieu et le confort des visiteurs. Les travaux sont en passe d'obtenir le niveau *Excellent* de la certification BREEAM *Refurbishment & Fit-Out* – en partie grâce à la future optimisation de la performance énergétique du centre du fait des nouvelles installations techniques – ainsi que la certification *Silver* de la norme *Core and Shell* de l'International WELL Building Institute, qui récompense l'amélioration de la qualité environnementale à l'intérieur du centre. Conformément aux objectifs environnementaux plus larges du Groupe, le centre s'est attaché à protéger la biodiversité et à améliorer la valeur écologique du site dans son ensemble, dans le respect des exigences de la certification BREEAM *Excellent*. L'équipe de développement a travaillé avec un écologue indépendant afin de concevoir les espaces verts du centre, de revégétaliser une grande partie de la toiture et de créer, sur une terrasse accessible au public, un jardin potager qui sera utilisé comme outil pédagogique de sensibilisation.

4.2.4 Innover pour une mobilité durable

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

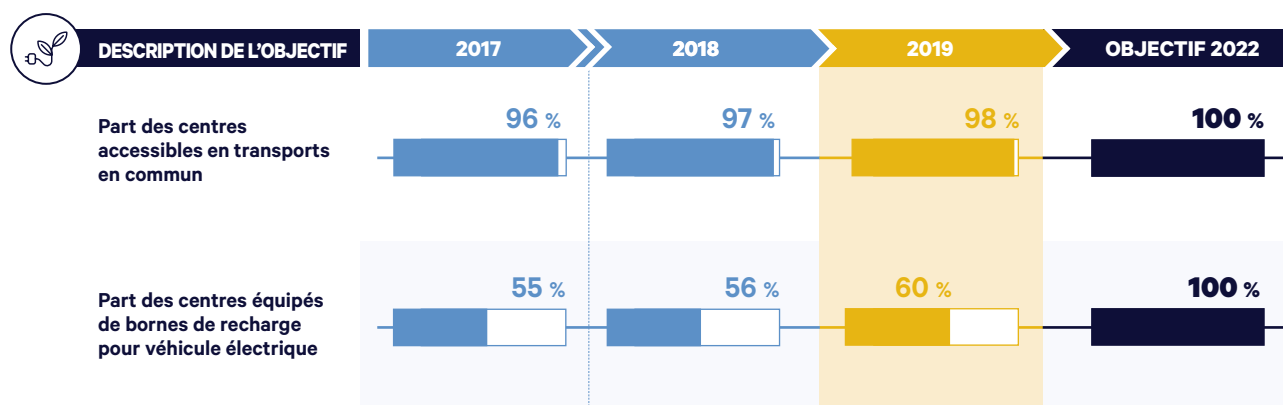
L'accessibilité aux centres par différents moyens de transport fait partie intégrante de la stratégie de Klépierre. L'emplacement, la densité urbaine et l'intermodalité des transports sont des critères essentiels qui influencent les choix d'investissement du Groupe. Dans l'ensemble

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

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

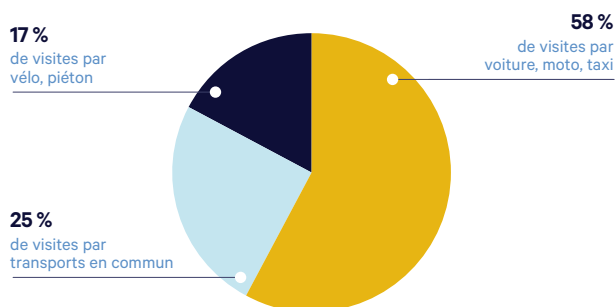
► SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

INNOVER POUR UNE MOBILITÉ DURABLE



4.2.4.1 Modes de transport des visiteurs⁽¹⁾

En 2019, 17 % des visiteurs se sont rendus dans les centres commerciaux de Klépierre en optant pour un moyen de transport doux (marche, vélo, etc.). Ces quatre dernières années, le Groupe a observé une augmentation de 3 % dans l'utilisation des transports publics, qui représente désormais 25 % des visites.



Klépierre s'est fixé l'objectif que 100 % de ses centres soient accessibles en transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques d'ici à 2022. Au 31 décembre 2019, 98 % des actifs du Groupe répondaient à ce critère, c'est-à-dire qu'au moins un arrêt de bus, de train ou de tram était situé à moins de 500 mètres d'une entrée, avec une fréquence de desserte toutes les 20 minutes au moins.

99 % des centres commerciaux du Groupe sont aisément accessibles à vélo, notamment l'ensemble des centres scandinaves, allemands et néerlandais. L'usage du vélo est plus largement encouragé par des événements promotionnels et des campagnes de sensibilisation, ainsi que par la fourniture de services de location de vélos dans certains centres.

L'année 2019 a vu le Groupe élargir son offre de bornes de recharge pour véhicules électriques, installées dans 65 centres commerciaux à travers la France, l'Allemagne, le Danemark, l'Italie, les Pays-Bas, la Suède, la Norvège, le Portugal et l'Espagne.

Des bornes de recharge pour véhicules électriques sont également prévues par défaut dans les projets de développement du Groupe, notamment Créteil Soleil et Gran Reno. Cela signifie que 60 % des actifs du Groupe (en valeur) disposent désormais de bornes de recharge, dont, respectivement, 98 % et 97 % des centres en Scandinavie et aux Pays-Bas, où l'usage des véhicules électriques est le plus répandu.

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

- > places de parking réservées au covoiturage (21 % des centres) ;
- > services de navettes privées (14 % des centres) ; et
- > systèmes d'affichage en temps réel des horaires de transports en commun (18 % des centres).

PROPOSER DE NOUVELLES SOLUTIONS DE MOBILITÉ AUX VISITEURS ET AUX RIVERAINS

Klépierre et Renault ont noué un partenariat ambitieux pour permettre aux centres commerciaux du Groupe de proposer des services de mobilité innovants au bénéfice des visiteurs et des riverains.

Une solution innovante de location de véhicule en autopartage accessible via l'application mobile Renault MOBILITY, lancée en juin 2019 dans trois centres commerciaux Klépierre en France (Val d'Europe en région parisienne, Blagnac à Toulouse et Bègles Rives d'Arcins à Bordeaux), constitue le premier de ces services. Son déploiement s'est ensuite poursuivi dans plusieurs autres centres du Groupe, donnant ainsi aux visiteurs et aux riverains la possibilité de louer des véhicules classiques ou électriques de manière flexible et sans abonnement, pour des périodes d'au moins une heure.

Parmi les autres projets en cours, l'on peut citer le déploiement de *hubs* de charge multi-usages pour véhicules électriques, baptisés *charging houses*. Essentiellement destinés aux visiteurs des centres en journée et aux résidents les soirs et week-ends, ces *hubs* pourront être réservés à l'avance pour faciliter l'organisation des déplacements. Mis en place dans 13 centres Klépierre à fin 2019 avant d'être déployés à l'échelle européenne, ces *hubs* apportent une contribution majeure à l'objectif du Groupe d'équiper 100 % de ses centres de bornes de recharge pour véhicules électriques d'ici à 2022.

Ces services reposent sur la complémentarité des atouts de chaque entreprise, à savoir l'implantation locale et les infrastructures de parking dont dispose Klépierre, et l'expertise technologique de Renault. Ils s'inscrivent dans une palette d'options à l'étude en vue d'élargir la gamme de solutions de transport durables à disposition des visiteurs et des riverains en France comme en Europe. À plus long terme, Renault et Klépierre prévoient d'étudier les impacts des tendances en matière de propriété automobile, de l'évolution démographique et des progrès technologiques tels que les voitures autonomes et connectées sur les services proposés aux visiteurs et les infrastructures de transport qui se développent dans les centres commerciaux et leurs environs.

4.2.4.2 Aménagement des solutions de transport

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

Le Groupe exploite toutes les possibilités d'interconnexion avec les infrastructures de transports publics, pistes cyclables et zones piétonnes nouvelles et existantes. Créteil Soleil (région parisienne, France), par exemple, est déjà très bien desservi par les transports en commun,

et en 2019, près de 20 % de ses visiteurs s'y sont rendus en train ou en bus, une tendance que cette nouvelle extension ne fera qu'amplifier. Alors que les visiteurs qui descendaient à la station de métro voisine de Créteil devaient auparavant traverser le parking du centre commercial, ils peuvent désormais y accéder directement depuis la gare. Par ailleurs, le parking a été réaménagé afin de fluidifier la circulation et de faciliter l'accès des cyclistes grâce à l'extension des hangars à vélos.

De même, l'extension de Gran Reno (Bologne, Italie) améliore l'accès à la gare voisine de Casalecchio Palasport. Klépierre prévoit de construire une passerelle piétonne d'accès au centre commercial, et d'améliorer le parking afin de limiter les bouchons et de fluidifier la circulation.

⁽¹⁾ Sauf indication contraire, tous les chiffres 2019 relatifs aux modes de transport figurant dans cette section relèvent du périmètre suivant : 121 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine (Chartres, France) et Grand Littoral (Marseille, France)) + 7 centres gérés mais non détenus (hormis Saint-Jacques (Beaune, France), Aulnoy-lez-Valenciennes (Aulnoy-lez-Valenciennes, France) et Océane (Gonfreville, France)), soit un taux de couverture de 99 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Le Groupe adopte une perspective de long terme et cherche à préparer l'avenir de ses actifs au vu de l'évolution des tendances dans le domaine de la mobilité, des transports urbains, de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement. Cela implique notamment d'étudier l'impact des changements de modes de transport sur la conception

des centres, compte tenu de facteurs tels que la croissance prévisible des voitures autonomes, mais aussi de comprendre comment les actifs devront s'adapter à la mutation des besoins des enseignes avec l'émergence de nouveaux modèles de commerce et de distribution.

4.3 ACT FOR TERRITORIES

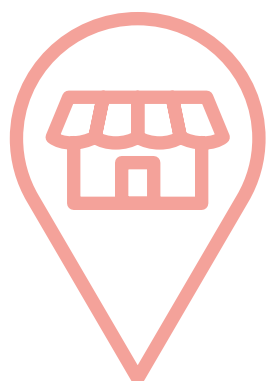
Les engagements pris par le Groupe au regard des objectifs de ce pilier – lutter contre le chômage, contribuer au développement économique local, favoriser de meilleures retombées sociales et participer à la vie locale – permettent d'inscrire les actions locales dans le contexte socio-économique global dans lequel opère Klépierre. Si le pilier *Act for Territories* fournit un cadre à l'échelle du Groupe à la multitude d'initiatives menées dans l'ensemble du portefeuille de Klépierre, il n'en reste pas moins que la démarche du Groupe exige une approche locale adaptée aux circonstances et aux priorités propres à chaque zone de chalandise.

Klépierre continue à progresser dans la réalisation de ses objectifs 2022. Le nombre d'initiatives entreprises dans l'ensemble de son portefeuille ne cesse de se multiplier, les centres commerciaux

redoublent d'efforts vis-à-vis des différents engagements du Groupe et travaillent quotidiennement pour entretenir les relations à long terme nécessaires pour concrétiser ses ambitions.

L'élaboration d'un « guide des bonnes pratiques » contenant des exemples d'initiatives qui ont porté leurs fruits dans le portefeuille du Groupe est venue renforcer les actions de Klépierre. Ce guide oriente les centres commerciaux sur la manière de remplir chaque objectif en tenant compte du contexte local. Les rapports sur l'état d'avancement des différents objectifs du pilier *Act for Territories* sont par ailleurs intégrés dans les rapports de performance trimestriels du Groupe (cf. section 4.5.3.2). De cette façon, les directeurs pays, les directeurs des opérations, les responsables marketing et les équipes de terrain des centres commerciaux peuvent échanger sur les progrès accomplis et les enseignements tirés des initiatives mises en œuvre.

ACT FOR TERRITORIES



ENGAGEMENT 2022



Favoriser l'emploi local autour de nos centres



Participer à la vie locale



Poursuivre notre engagement citoyen



Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement

AMBITION 2030

> Positionner nos centres comme des références en matière de création de valeur locale

> Intégrer la responsabilité sociale dans notre sphère d'influence

> Co-construire les centres commerciaux de demain

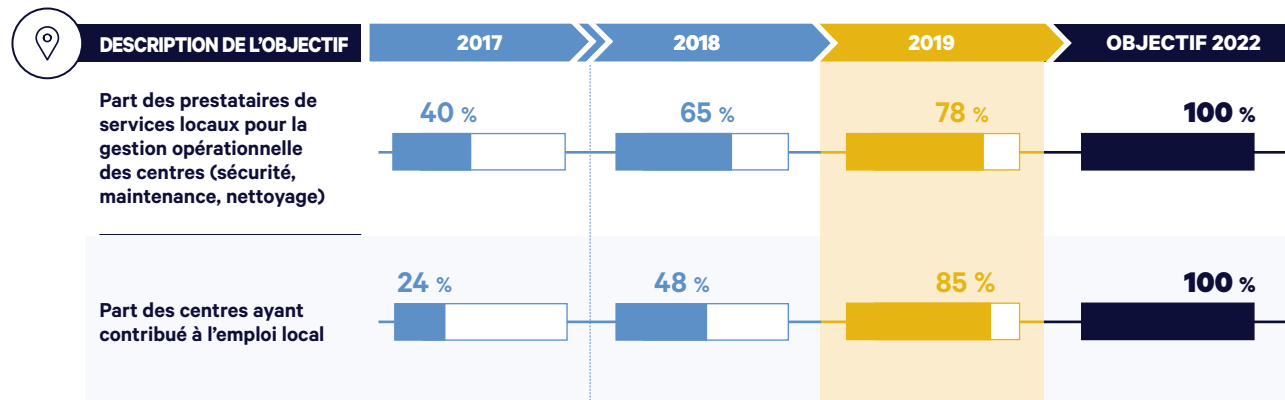
4.3.1 Favoriser l'emploi local autour de nos centres

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

direction de ses centres commerciaux. Les fournisseurs auxquels il fait appel embauchent à leur tour des employés pour assurer les services de nettoyage, de sécurité et de maintenance, de même que ses enseignes, pour la gestion de leurs boutiques. Globalement, la présence de Klépierre influe fortement sur le développement économique local, dans la mesure où la création d'emplois entraîne

une hausse du revenu des ménages et des recettes fiscales pour les autorités régionales et nationales.

► **SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS**
FAVORISER L'EMPLOI LOCAL AUTOUR DE NOS CENTRES



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

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

4.3.1.1 Accroître les achats auprès des fournisseurs locaux

En 2019, le budget d'exploitation annuel des centres commerciaux du Groupe a représenté un montant total de 350 millions d'euros environ, dont une large part a été redistribuée à ses fournisseurs locaux. Klépierre s'est engagée à ce que l'ensemble de ses centres commerciaux fassent appel à des prestataires de services locaux d'ici à 2022, l'expression « prestataire de services local » désignant tout prestataire régional et/ou situé dans un rayon maximum de 300 km autour d'un centre commercial. Fin 2019, le Groupe en comptait 78 % (2018 : 65 %).

Les activités d'achat sont gérées au niveau des pays, et les équipes achats privilégient les fournisseurs « locaux » (au sens de la définition qu'en donne le Groupe) lors du renouvellement des contrats. Étant donné que les contrats de prestation de services couvrent généralement une période de trois ans, le Groupe est en bonne voie d'atteindre son objectif sur ses principaux marchés. Klépierre a cependant renouvelé ses contrats de prestation de services de sécurité et de nettoyage en 2019 afin de garantir des approvisionnements locaux dans son portefeuille français. La part des approvisionnements locaux a également augmenté en Allemagne et en Turquie. Dans les autres zones où le Groupe est un peu moins présent, comme les Pays-Bas, l'Ibérie ou encore la Scandinavie, l'objectif a déjà été atteint.

4.3.1.2 Partenariats contribuant à l'emploi local

La plupart des offres d'emploi liées aux activités du Groupe émanent indirectement de ses locataires, qui représentent un large éventail de petites entreprises, marques nationales et internationales confondues. Le processus de recrutement pouvant s'avérer coûteux en ressources, tant pour les employeurs que pour les demandeurs d'emploi, Klépierre joue un rôle de catalyseur lorsqu'il s'agit de stimuler l'emploi local, en

usant de son implantation locale et de son rayonnement national et en œuvrant avec les agences de recrutement pour favoriser la rencontre de l'offre et de la demande.

Le nombre de centres commerciaux contribuant à l'emploi local a considérablement augmenté depuis 2017. En 2019, 118 d'entre eux ont déployé des initiatives dans ce domaine. L'objectif de long terme du Groupe – faire en sorte que l'ensemble des centres contribuent à l'emploi local – est intégré dans le plan marketing de chaque centre commercial. C'est donc au responsable marketing qu'il incombe de superviser la réalisation de cet objectif. Les équipes marketing sont ainsi encouragées à faire preuve de créativité pour organiser des manifestations conjuguant les besoins des enseignes des différents centres commerciaux et ceux des communautés vivant dans leur zone de chalandise.

Consciente que c'est au niveau des centres commerciaux que les besoins locaux sont le mieux identifiés, Klépierre promeut certaines initiatives à l'échelle régionale (Organisation de salons de recrutement, publication d'annonces dans les centres commerciaux et sur leurs sites Internet, etc.) et collabore avec des organismes de recrutement locaux et nationaux. En France par exemple, Klépierre a accueilli des forums de l'emploi organisés par Pôle emploi. Ces forums rassemblent les enseignes, les entreprises locales et les demandeurs d'emploi et leur permettent de se rencontrer directement. En 2019, le centre commercial Grand Littoral (Marseille, France) a accueilli un camion itinérant prodiguant des conseils en matière de carrière dans le cadre du dispositif d'aide à l'embauche « Emplois francs », mis en place par le ministère du Travail à l'intention des jeunes défavorisés.

Parmi les événements organisés par le centre commercial Campania (région de Naples, Italie), figure une exposition destinée à renseigner les étudiants locaux sur le marché du travail et à leur donner des conseils en matière de carrière au travers d'une série de présentations et d'activités interactives. Plusieurs enseignes ont par la suite exprimé le souhait de rencontrer des étudiants à l'occasion d'événements ultérieurs.

Le taux de chômage des jeunes demeurant élevé dans bon nombre de ses pays d'implantation, le Groupe déploie sa démarche de partenariat – à savoir, collaborer avec des agences de placement et des organismes locaux afin d'aider les jeunes à accéder au marché du travail – dans l'ensemble de son portefeuille.

Des événements similaires ont été organisés au centre commercial Saint-Jacques (Metz, France), qui s'est associé au CRI-BIJ (Centre de renseignement et d'information – Bureau information jeunesse)

pour aider les étudiants à trouver un emploi pendant leurs vacances d'été, permettant ainsi aux enseignes de recruter du personnel supplémentaire durant la haute saison et aux étudiants d'étoffer leur CV. Le centre commercial Porta di Roma (Rome, Italie) a poursuivi son partenariat fructueux avec Generation – une organisation à but non lucratif aidant les entreprises à recruter et à former des jeunes – dans le cadre duquel ont été organisés des entretiens entre une

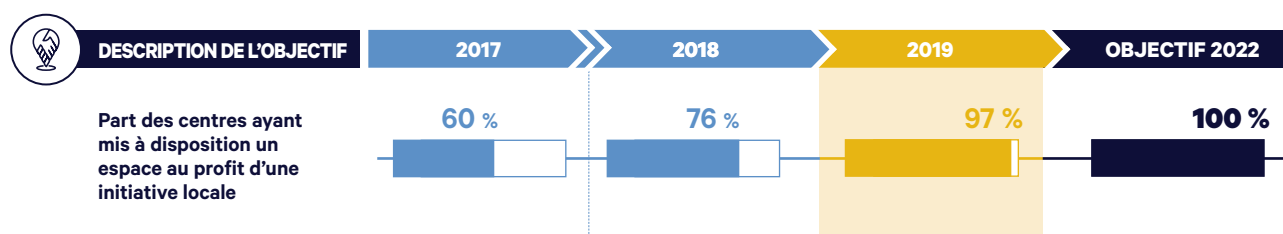
cinquantaine de jeunes demandeurs d'emploi et ses locataires. Les équipes des centres commerciaux Nový Smíchov (Prague, République tchèque) et Plzeň Plaza (Plzeň, République tchèque) ont organisé leurs propres forums de l'emploi afin de mettre enseignes et candidats en relation. Les 18 enseignes participantes ont ainsi reçu plus de 70 candidatures.

4.3.2 Participer à la vie locale

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

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

► SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS CONTRIBUER À L'ÉCONOMIE LOCALE



Pour tenir son engagement, le Groupe a donné à l'ensemble des centres l'objectif de long terme de contribuer à l'économie locale en mettant gratuitement à disposition, au moins une fois par an, des espaces dédiés à des actions locales. En 2019, 97 % de ses centres ont rempli cet objectif.

Parallèlement à la démarche de Klépierre en matière de création d'emplois, chaque centre commercial est libre de choisir ses projets en fonction du contexte local et des besoins des communautés, tout en respectant un cadre général garantissant une certaine homogénéité entre les différents centres. Le cadre en question fournit des lignes directrices aux centres pour identifier les initiatives pertinentes et définit des indicateurs de comparabilité permettant de calculer la valeur globale créée par le Groupe, en termes de fréquentation et d'influence sur les réseaux sociaux par exemple. Parmi les organisations éligibles figurent les services de premiers secours et d'autres organismes œuvrant pour la sécurité publique, mais également des associations sportives, étudiantes, caritatives et artistiques.

Par exemple, l'équipe marketing régionale de Scandinavie a organisé deux événements destinés aux jeunes entrepreneurs. Au centre commercial Emporia (Malmö, Suède) s'est déroulée la 6^e édition d'un salon de jeunes entrepreneurs auquel ont pris part plus de 1 200 exposants et qui a attiré plus de 66 000 visiteurs sur trois jours. Une manifestation similaire organisée au centre commercial Kupolen (Borlänge, Suède) a attiré plus de 200 entreprises et 600 étudiants. Cet événement, qui a bénéficié d'une résonance exceptionnelle sur les réseaux sociaux et dans la presse, a entraîné une hausse de la fréquentation de 35 % par rapport à la même période en 2018.

Autre initiative de soutien aux talents locaux : « *Let's discover Marseille!* », co-organisée par le centre commercial Bourse (Marseille, France) et le Comité du Vieux-Marseille qui, depuis 1911, œuvre pour la préservation et la promotion du patrimoine de la ville. Les visiteurs ont ainsi pu rencontrer plus de 110 auteurs et en apprendre davantage sur l'influence que leur passion pour la cité phocéenne a eue sur leur travail. Le centre commercial Saint-Jacques (Metz, France) a mis à disposition d'artisans locaux un *pop-up store* pour leur permettre d'exposer et de vendre leurs produits et créations.

COUP DE POUCE À DE JEUNES ENTREPRISES

Trois jeunes entrepreneurs ont fait leurs premiers pas dans le monde des affaires grâce à une initiative soutenue conjointement par le centre commercial Espace Coty (Le Havre, France) et la Mission locale du Havre.

Trois *start-up* ont en effet été accueillies pour une durée limitée dans une boutique située au premier étage du centre commercial – dont une marque de prêt-à-porter féminin, une marque de vêtements pour hommes et une marque de céréales biologiques faites maison – sous l'impulsion du Lab'O de la Mission locale.

Œuvrant partout en France, la Mission locale prodigue des conseils d'ordre professionnel aux jeunes qui sont sortis du système scolaire. Le Lab'O – premier en son genre en France – fait office d'incubateur et confronte les jeunes entrepreneurs de 16 à 25 ans aux réalités de la création d'entreprise, tout en les aidant à développer leurs compétences commerciales.

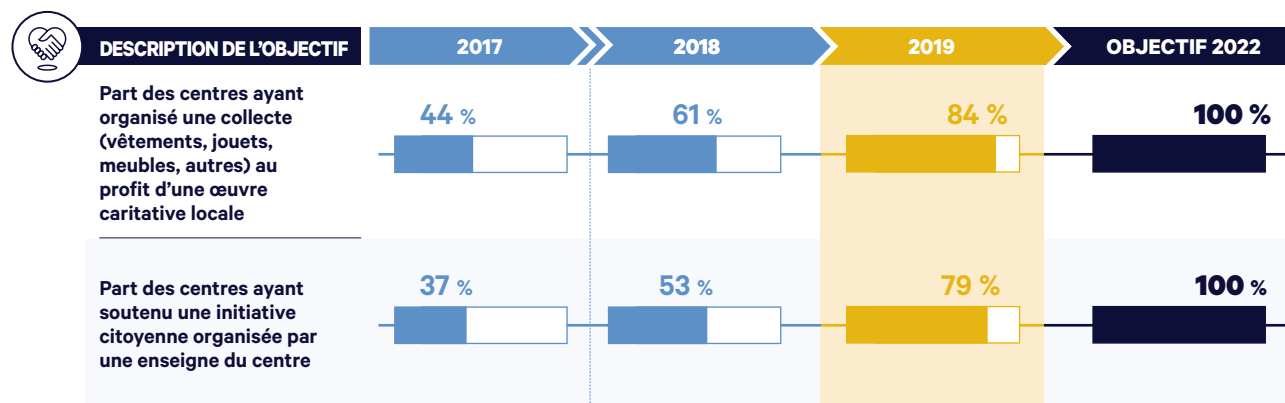
Accessible pendant les heures d'ouverture du centre commercial (9 h 30-20 h 00), la boutique a été gérée dans un esprit collaboratif et d'entraide. Outre cette expérience concrète, les trois entrepreneurs ont bénéficié d'un accompagnement professionnel, d'un réseau et de formations conçues pour les aider à élaborer leurs *business plans* et leur donner le courage de se lancer.

4.3.3 Poursuivre notre engagement citoyen

Klépierre se sert de son influence pour contribuer au développement économique des communautés. À cet égard, le Groupe s'est fixé comme objectif de long terme d'avoir encore plus d'impact sur le plan social, dans la lignée de son engagement à être un membre responsable pour la communauté.

En outre, le Groupe s'engage auprès de ses clients en reconnaissant leur intérêt commun à réduire l'impact sur l'environnement et à apporter une contribution aux territoires locaux sur le plan social. Il encourage les équipes de terrain des centres commerciaux à soutenir les activités de développement durable des enseignes – qu'il considère comme des partenaires stratégiques – de façon à renforcer la fidélité aux marques et à accroître la fréquentation.

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



4.3.3.1 Promouvoir le don auprès des visiteurs des centres commerciaux

Tous les centres commerciaux de Klépierre ont pour objectif d'organiser une collecte (vêtements, jouets, meubles, etc.) au profit d'une œuvre caritative d'ici à 2022. En 2019, 84 % des centres commerciaux ont ainsi organisé au moins une collecte pour une œuvre de charité, indiquant que le Groupe reste en bonne voie pour atteindre cet objectif.

Ces événements sont l'occasion pour les centres d'apporter un soutien aux œuvres caritatives locales, tout en permettant aux visiteurs qui le souhaitent de faire don de leur temps, de leur argent et d'objets neufs ou d'occasion pour venir en aide aux personnes défavorisées. Noël est par exemple la période de l'année la plus chargée pour bon nombre des centres du Groupe, et celle où la générosité des visiteurs se manifeste le plus. À cette occasion, les centres commerciaux Forum Duisburg (Duisbourg, Allemagne), Maremagnum (Barcelone, Espagne) et Oslo City (Oslo, Norvège) organisent des collectes de cadeaux au profit d'enfants défavorisés.

Alors que les consommateurs se soucient de plus en plus de problématiques telles que le changement climatique et les déchets plastiques, les visiteurs sont de plus en plus nombreux à se demander comment réduire leur impact sur l'environnement. Le Groupe soutient cette évolution en organisant par exemple des vide-dressings permettant aux visiteurs de vendre et d'acheter des vêtements d'occasion et *vintage*. Les visiteurs du centre commercial Les Passages (région parisienne, France) ont reçu les recettes de la vente de leurs articles sous forme de cartes-cadeaux utilisables dans le centre, et il a été fait don des articles invendus à une œuvre caritative locale. Ailleurs, les centres commerciaux Lublin Plaza (Lublin, Pologne) et Gulsbogen (Drammen, Norvège) ont respectivement noué des partenariats avec les associations New Life Mission Aid et Bymisjonen pour collecter des vêtements invendus et d'occasion auprès des enseignes et des visiteurs, au profit de familles défavorisées à travers le monde.

Ces événements, qui encouragent les consommateurs à recycler et à réutiliser de leurs affaires (vêtements, jouets, meubles, etc.), sont un moyen d'inciter les visiteurs à prendre conscience des conséquences de leur gestion des déchets à plus large échelle ainsi que de la valeur inhérente aux objets d'occasion ou dont ils souhaitent se séparer.

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

Parce qu'il s'agit de ses partenaires stratégiques à l'échelle locale, nationale et internationale, Klépierre collabore étroitement avec ses enseignes en vue de la réalisation d'objectifs de développement durable communs, afin d'amplifier leur impact et de renforcer la coopération.

Le Groupe a fixé comme objectif à l'ensemble de ses centres commerciaux de soutenir une initiative citoyenne organisée par une de leurs enseignes. À la fin de l'année 2019, 79 % des centres de Klépierre s'étaient prêtés au jeu au moins une fois en mettant un espace dédié à la disposition des enseignes concernées et/ou en faisant la promotion de leurs événements sur les sites Internet et sur les réseaux sociaux des centres et dans la presse écrite et locale, de façon à capter l'attention des visiteurs et, plus généralement, des clients de la zone de chalandise.

Quelques exemples :

- le centre commercial Boulevard Berlin (Berlin, Allemagne) a gracieusement mis la vitrine d'une boutique inoccupée à la disposition de ses enseignes afin qu'elles puissent mettre en avant leurs activités de développement durable. Trois enseignes (Mey, S. Oliver et Coffee Fellows) en ont profité pour présenter leurs réalisations et leurs campagnes dans ce domaine et ainsi toucher davantage de visiteurs ;
- de la même manière, des espaces libres et un relais médiatique sur les réseaux sociaux ont été mis à la disposition de l'enseigne Promod pour promouvoir sa collecte de vêtements #fashionforhealth dans l'ensemble du portefeuille polonais. Pendant un peu plus d'une semaine, les visiteurs ont été encouragés à donner des vêtements dont ils souhaitaient se séparer pour financer un laboratoire itinérant proposant aux femmes des services de dépistage précoce du cancer partout en Pologne ;
- le centre commercial Alexandrium (Rotterdam, Pays-Bas) soutient et promeut activement le programme communautaire de la chaîne de supermarchés Albert Heijn. Ce programme inclut des manifestations mensuelles visant à renforcer les liens avec la communauté locale, à l'instar d'une campagne contre la solitude coorganisée avec De Hoeksteen, une résidence pour seniors située dans les environs.

4.3.4 Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement

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

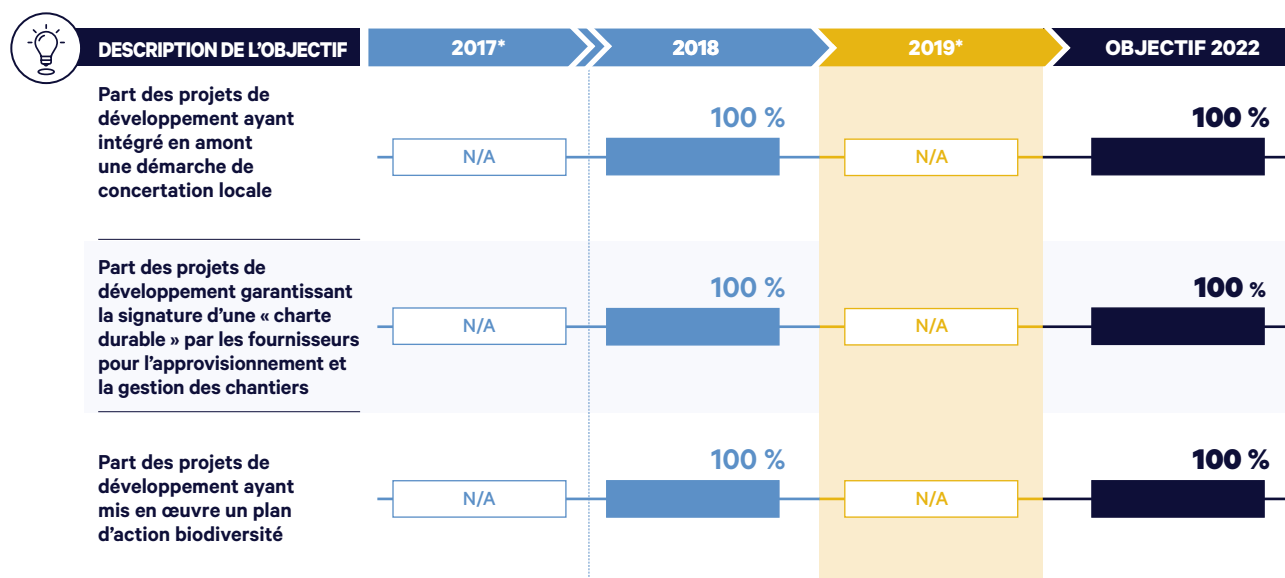
Sur le long terme, Klépierre s'est engagée d'une part à limiter au maximum les effets potentiellement négatifs de ses activités sur

l'environnement et la société, et d'autre part à apporter une contribution positive en construisant des bâtiments adaptés aux besoins locaux.

Premièrement, le Groupe engage le dialogue avec les acteurs locaux pour adapter la conception, l'objectif, les installations et l'offre commerciale de ses centres, afin de garantir que chacun d'entre eux prend en compte les caractéristiques uniques de sa zone de chalandise et propose une offre commerciale et de loisirs pertinente. Deuxièmement, le Groupe s'est engagé à prendre des mesures en faveur d'une chaîne d'approvisionnement responsable et à protéger et renforcer la biodiversité (cf. sections 4.3.4.2 et 4.3.4.3 ci-après).

► SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS

IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES LOCALES DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT



* Aucun projet de développement n'a été achevé en 2017 ou en 2019.

4.3.4.1 Faire participer les parties prenantes locales

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

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

Klépierre a perfectionné son approche en s'appuyant sur les enseignements tirés de ses projets de développement antérieurs, de façon à garantir le partage des bonnes pratiques et une certaine cohérence pour tous les nouveaux projets de développement, tout en offrant suffisamment de souplesse pour tenir compte des spécificités de chaque projet. Cette approche conjugue un dialogue structuré entre les équipes de développement et de direction des centres

commerciaux et des concertations régulières avec les municipalités et les populations locales (études d'impact sur le trafic, études de marché, enquêtes, etc.). En outre, les directeurs des centres commerciaux du portefeuille de Klépierre consultent régulièrement la population locale en amont des projets de développement et à propos des sujets locaux.

Par exemple, dans le cadre du projet de développement du centre commercial Gran Reno (Bologne, Italie) mené en 2019, l'équipe projet s'est réunie tous les mois avec les autorités municipales de Bologne et des villes avoisinantes de Casalecchio et Zola Predosa. Ces réunions étaient l'occasion de suivre l'avancement des travaux d'extension, ainsi que d'identifier et de résoudre tout problème lié à ceux-ci. Le centre commercial Créteil Soleil a quant à lui soumis à l'avis de la communauté locale plusieurs modèles de conception envisagés pour son potager (cf. étude de cas présentée à la section 4.2.3.2).

4.3.4.2 Faire participer les fournisseurs

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

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

4.3.4.3 Élaborer des plans d'action biodiversité

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

Les mesures visant à protéger et à renforcer la biodiversité – obligatoires aux yeux de Klépierre et exigées par la loi sur certains marchés – sont en phase avec les objectifs plus généraux du Groupe puisqu'elles répondent aux impératifs des certifications « bâtiment vert » telles que

la certification BREEAM *New Construction*. Klépierre a par conséquent développé une approche standardisée en faveur du renforcement de la biodiversité qui, tout en étant suffisamment souple pour tenir compte du contexte local, permet de déterminer le degré d'importance des impacts sur la biodiversité ainsi que les mesures d'atténuation pouvant être prises pour atteindre le niveau *Excellent* de la certification BREEAM.

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

À la fin de 2019, les équipes chargées du développement des centres commerciaux Créteil Soleil (région parisienne, France) et Gran Reno (Bologne, Italie) avaient mis en œuvre des initiatives de promotion de la biodiversité dans le but d'atteindre le niveau *Excellent* de la certification BREEAM. L'équipe projet de Créteil Soleil a notamment sollicité les conseils d'un écologiste pour la conception des espaces verts du centre, la revégétalisation d'une grande partie de la toiture et la création d'un potager sur une terrasse accessible.

4.4 ACT FOR PEOPLE

Les engagements du pilier *Act for People* couvrent les relations que le groupe Klépierre entretient avec ses principales parties prenantes : les dizaines de millions de personnes qu'accueillent ses centres commerciaux chaque année, ses collaborateurs, ses locataires, ses fournisseurs et ses partenaires commerciaux.

Le Groupe s'est fixé 13 objectifs de long terme au regard desquels il orientera ses activités jusqu'en 2022 et qui s'inscrivent dans le cadre de ses ambitions à l'horizon 2030, à savoir : faire de ses centres une destination de premier plan pour les communautés locales, être reconnu comme un employeur de référence, favoriser des pratiques commerciales éthiques et placer la philanthropie au cœur de sa stratégie.

Klépierre continue de progresser dans la réalisation de ses objectifs : elle a en effet renforcé l'engagement de ses visiteurs en interagissant plus régulièrement avec eux et en faisant de ses centres des destinations populaires qui proposent une offre exceptionnelle de magasins, de loisirs et de restauration. Alors que les visiteurs sont de plus en plus sensibilisés au développement durable et manifestent leur volonté de changer de mode de vie, le Groupe promeut la santé et le bien-être dans ses centres commerciaux, aussi bien auprès

de ses clients que de ses locataires. Klépierre assoit sa réputation dans ce domaine grâce aux nombreuses actions philanthropiques qu'elle mène dans l'ensemble de son portefeuille.

L'engagement, le recrutement et la fidélisation des talents font partie des priorités clés du Groupe. Klépierre s'emploie à développer les possibilités d'évolution professionnelle et à promouvoir la mobilité interne afin de renforcer l'engagement et la fidélité de ses collaborateurs. Le Groupe développe une stratégie de marque employeur afin d'attirer les meilleurs profils pour mener à bien sa stratégie.

Une coordination accrue entre les pays a contribué aux progrès accomplis dans ces différents domaines. Les bonnes pratiques et les indicateurs clés de performance font l'objet d'un suivi sur chacun des sites du Groupe et Klépierre s'attache à homogénéiser ses pratiques de ressources humaines (RH) de façon à garantir des avantages équivalents à l'ensemble de ses collaborateurs. Cette démarche proactive s'étend aux fournisseurs et aux partenaires commerciaux du Groupe, la Société promouvant des pratiques commerciales responsables à plus large échelle dans sa sphère d'influence.

ACT FOR
PEOPLE



ENGAGEMENT
2022



Accroître la satisfaction de nos visiteurs



Promouvoir la santé et le bien-être dans nos centres



Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe



Promouvoir l'éthique dans nos communautés



Développer la solidarité

AMBITION
2030

> Faire de nos centres une destination de premier plan pour les communautés locales

> Être reconnu comme un employeur de référence

> Favoriser des pratiques commerciales plus éthiques

> Placer la philanthropie au cœur de notre stratégie

4.4.1 Accroître la satisfaction de nos visiteurs

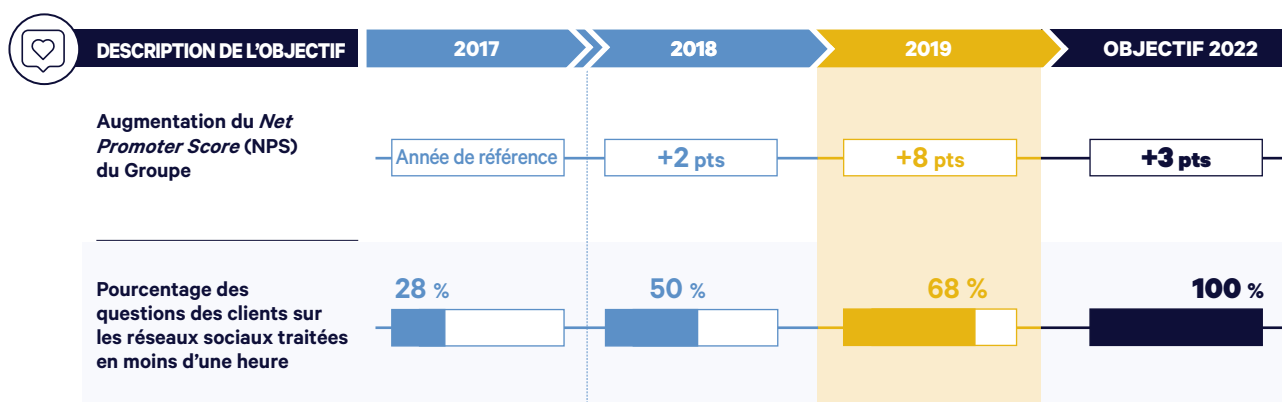
Les centres commerciaux doivent enrichir l'expérience client pour demeurer pertinents sur un marché de l'immobilier commercial de plus en plus concurrentiel. Les expériences inédites et novatrices qu'offrent les progrès technologiques font naître de nouvelles attentes chez les consommateurs. Parallèlement,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

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

Concrètement, il s'agit de multiplier les marques (internationales, locales et de niche) et d'élargir l'offre de services afin d'enrichir l'expérience client, par exemple avec des « zones familles » et des zones de jeux pour enfants, des concerts et des événements culturels, des espaces de soin, ou encore une offre de restauration et de divertissement de qualité – autant d'atouts qui permettront d'accroître durablement la fréquentation et de renforcer la fidélité des visiteurs. En outre, les propriétaires de centres commerciaux et les enseignes sont de plus en plus nombreux à proposer des services omnicanaux, offrant aux clients une expérience unifiée reliant divers points de contact et leurs magasins physiques.

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

► SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS ACCROÎTRE LA SATISFACTION DE NOS VISITEURS



4.4.1.1 Une approche centrée sur les clients

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

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

Tous les collaborateurs de Klépierre en contact direct avec les visiteurs ont reçu des formations sur la Charte *Clubstore*®. Ses fournisseurs et prestataires de services ont eux aussi reçu des formations sur les normes élevées du Groupe en matière d'hospitalité. Une plateforme interne favorise le partage des bonnes pratiques entre collaborateurs et prestataires de services, de façon à améliorer encore l'accueil des visiteurs et ainsi augmenter leur satisfaction.

Le Groupe mène des enquêtes auprès des visiteurs – près de 400 000 en 2019 – et prête attention aux avis en ligne afin de connaître les préférences de ses clients et de recueillir des avis sur ses différents centres commerciaux. En 2018, Klépierre a lancé Critizr, un outil multifonctionnel qui lui permet de compiler et suivre les réactions des visiteurs obtenues via divers réseaux sociaux et supports en ligne tels que Google My Business, TripAdvisor ou encore Facebook.

Grâce à Critizr, Klépierre peut relever le nombre de commentaires positifs, neutres et négatifs, ce qui lui permet d'obtenir des données de meilleure qualité sur les besoins des visiteurs et d'y répondre rapidement et efficacement. Cet outil permet en outre aux centres commerciaux de recueillir l'avis des visiteurs et de mener des enquêtes via différents canaux (ex. e-mails, Facebook, Wi-Fi, QR codes et sites Internet), chaque centre étant soumis à un objectif annuel minimum de 1 500 questionnaires. Grâce à la poursuite du déploiement de l'outil d'évaluation de la satisfaction client – dont sont déjà équipés 95 centres du portefeuille de Klépierre – le Groupe a pu réaliser 384 000 enquêtes en 2019 (2018 : 128 000).

Ces enquêtes servent à collecter des informations utiles sur l'attractivité des centres commerciaux, le profil des visiteurs, leurs préférences en matière d'enseignes, leurs modes de transport et les types de services et d'événements qu'ils attendent et dont ils souhaiteraient bénéficier davantage. Le Groupe peut ainsi affiner son offre en conséquence et améliorer le parcours client en proposant une expérience unique.

Klépierre mène en outre des enquêtes régulières auprès des visiteurs afin de mesurer le respect des ambitions de la Charte *Clubstore*®. Le Groupe utilise principalement le *Net Promoter Score* (NPS) pour mesurer le taux de satisfaction global des visiteurs. Ce score se calcule pour chaque centre en fonction des réponses des visiteurs. Il mesure la capacité de chaque visiteur à être détracteur, passif ou promoteur du centre commercial qu'il fréquente. Il est donc plus exigeant qu'un simple taux de satisfaction. En 2019, le Groupe est parvenu à augmenter son NPS moyen de huit points par rapport à 2018. Il est donc en bonne voie d'atteindre l'objectif de long terme qu'il s'est fixé, à savoir augmenter son NPS moyen de 3 points entre 2017 et 2022.

L'augmentation de la satisfaction des visiteurs est attribuable à la poursuite du déploiement de la stratégie opérationnelle du Groupe, notamment ses piliers *Clubstore*®, *Let's Play*®, *Retail First* et *Act for Good*®. L'utilisation d'outils complémentaires de dialogue avec les

visiteurs, conjuguée à des investissements structurels soutenus et à un renforcement de l'offre commerciale, a également contribué à ces bons résultats. En effet, au vu des scores NPS des différents centres commerciaux, il existe une corrélation directe entre le niveau de satisfaction des visiteurs et le profil d'un centre (c'est-à-dire son ancienneté, ses prestations et son état général) : les centres récemment rénovés font partie de ceux qui affichent les scores NPS les plus élevés dans l'ensemble du portefeuille du Groupe.

La Charte *Clubstore*® contribue au renforcement des synergies avec d'autres aspects de la stratégie *Act for Good*® de Klépierre, en promouvant des solutions attestant des engagements du Groupe en faveur des trois piliers *People*, *Territories* et *Planet*. Par exemple, l'intégration de solutions telles que des bornes de recharge pour véhicules électriques, des garages à vélo, des dispositifs de production d'énergie renouvelable et de récupération de l'eau de pluie, ainsi que le recours aux matériaux naturels et aux éléments de design biophilique, témoignent manifestement de l'engagement du Groupe à réduire son empreinte écologique et répondent aux préoccupations accrues des visiteurs quant à l'environnement et à l'impact de leurs décisions d'achat.

Prenant appui sur ces synergies, les équipes marketing locales sont chargées d'organiser des actions marketing axées sur les principes d'*Act for Good*® afin de renforcer l'intégration du développement durable dans le marketing client. Misant sur le succès de la démarche adoptée les années précédentes, le Groupe a lancé des campagnes *Act for Good*® dans l'ensemble de son portefeuille en 2019. Il a notamment organisé des collectes de fonds au profit d'œuvres caritatives locales et mené des campagnes de sensibilisation aux enjeux environnementaux. Les visiteurs de Val d'Europe (région parisienne, France) ont par exemple été invités à « ralentir » et à profiter d'un moment de détente dans un cadre paisible inspiré de célèbres parcs et jardins publics parisiens, tout en apprenant comment protéger l'environnement. Finalement, ces événements ont été une réussite puisqu'ils ont bénéficié d'une résonance exceptionnelle sur les réseaux sociaux et ont accru la fréquentation dans les centres.

4.4.1.2 Les réseaux sociaux comme outil de dialogue avec les visiteurs

Klépierre a développé une forte présence sur les réseaux sociaux, avec environ 4,68 millions d'abonnés sur Facebook et Instagram, tous centres commerciaux confondus. En outre, les réseaux sociaux sont un outil important pour interagir avec les visiteurs, recueillir leurs réactions et évaluer les tendances de consommation. Par exemple, les informations recueillies sur un centre commercial peuvent être partagées avec les fournisseurs de services, y compris les équipes de sécurité, de nettoyage, d'entretien et d'assistance aux visiteurs. Comme ces informations sont collectées en temps réel, elles peuvent servir à la prise de décision immédiatement, ce qui permet aux centres commerciaux de disposer de plans d'action souples et personnalisés.

Ce lien direct permet à Klépierre d'adapter ses communications en fonction des besoins de chaque visiteur, d'offrir un accompagnement personnalisé et de recueillir des avis pour améliorer l'expérience client. Le Groupe s'est fixé pour objectif de long terme de répondre à 100 % des questions des clients sur les réseaux sociaux dans un délai d'une heure. Pour y parvenir, Klépierre a créé un service client online baptisé *#JustAsk*, fonctionnant via Facebook Messenger. Le Groupe a en effet constaté que les visiteurs préfèrent communiquer via cette messagerie. La promesse *#JustAsk* a pour vocation de répondre à toutes les questions posées sur Facebook Messenger dans un délai d'une heure pendant les heures d'ouverture des centres. Disponible dans 94 centres commerciaux, ce service a permis à Klépierre de multiplier par trois le nombre de conversations avec ses visiteurs depuis son lancement en 2016.

Au vu du succès de #JustAsk et dans une volonté d'accroître considérablement son rayonnement, Klépierre travaille sur le lancement d'un logiciel de *chatbot* disponible 24h/24 et 7/7, proposant en temps réel des informations sur les centres commerciaux : informations pratiques, actualités et promotions. Ce service allie personnalisation et interconnexion avec d'autres outils numériques. Le Groupe est actuellement en train de tester et de parachever le logiciel avec ses fournisseurs en vue d'un déploiement dans l'ensemble de son portefeuille en 2020.

4.4.2 Santé, sécurité et bien-être dans les centres commerciaux

Les centres commerciaux de Klépierre attirent et accueillent chaque année 1,1 milliard de visiteurs en Europe. Ce sont également des endroits dans lesquels travaillent plusieurs dizaines de milliers de personnes.

En premier lieu, Klépierre a la responsabilité d'assurer la sécurité de tous, en garantissant un niveau de risque d'incidents et de blessures aussi faible que possible, ainsi que le respect de toutes les normes et réglementations de sécurité applicables. Au-delà de la gestion des risques, la santé et le bien-être présentent des opportunités pour le Groupe. En positionnant ses centres commerciaux comme des lieux où

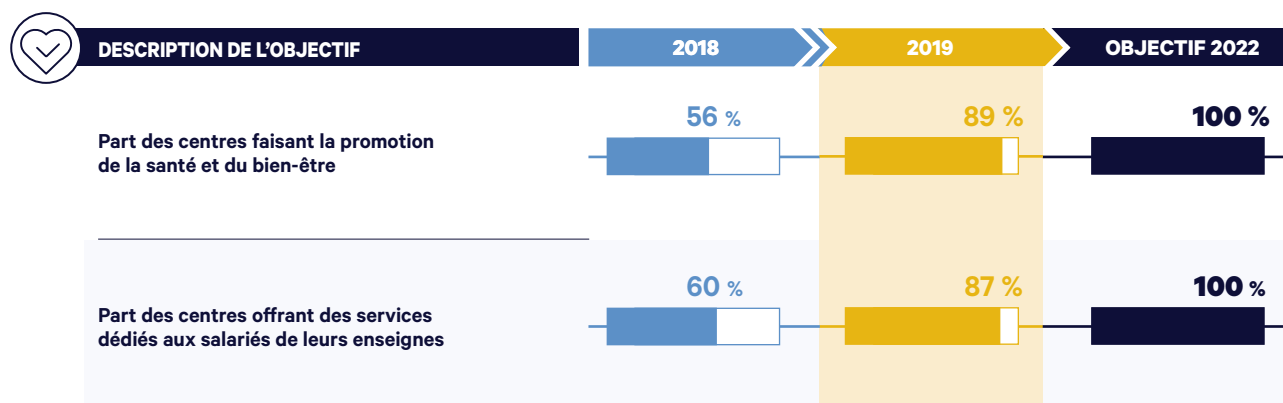
les gens se sentent en sécurité, où ils peuvent se détendre et se sentir bien, et en faisant la promotion active de produits, services et activités de santé et de bien-être auprès des visiteurs et du personnel, Klépierre peut favoriser l'attraction et la fidélisation des visiteurs.

En outre, Klépierre peut également offrir un environnement de travail plus confortable à ses collaborateurs et ses locataires, et participer aux efforts généraux pour une société plus saine en exploitant tout son potentiel pour toucher des millions de personnes.

La stratégie de Klépierre en matière de santé et de sécurité s'articule autour de deux volets. Premièrement, il s'agit d'identifier les risques, de mettre en place des pratiques de contrôle solides et d'investir dans la formation du personnel, afin de maintenir des standards élevés en matière de santé et de sécurité dans les centres commerciaux. Ce savoir-faire doit être partagé avec les partenaires et enseignes. Deuxièmement, cette stratégie traite de la protection du public dans un contexte de risques accrus pour la sûreté. La gestion de ces deux domaines d'action est supervisée par la Direction de la sûreté et de la sécurité du Groupe, avec l'appui de l'équipe d'audit interne.

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

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



4.4.2.1 Respect des normes en matière de santé et sécurité

La prévention des risques pour la santé et la sécurité est une priorité absolue pour Klépierre. Chaque centre commercial est responsable de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques pour la sûreté conformément à la politique et aux systèmes de gestion du Groupe. Ces standards sont constamment réévalués afin de rester efficaces et efficaces dans tous les pays.

Les risques d'incendie, d'effondrement de bâtiments en cas de phénomènes météorologiques extrêmes ou d'autres événements imprévus, de pollution majeure et de santé publique constituent la priorité absolue en matière de santé et de sécurité dans la matrice des risques du Groupe. Ces risques sont traités au moyen de plusieurs procédures, telles que :

- des tests de réaction en situation de crise, avec simulation d'un scénario d'urgence une ou deux fois par an (avec ou sans la présence de visiteurs) dans chaque centre commercial, couvrant également les risques d'atteinte à la sécurité tels que les risques de trouble civil et d'attaque terroriste (cf. section 4.4.2.2) ;

- des formations spécialisées sur les risques pour la santé et la sécurité et les mesures de prévention, couvrant des aspects tels que la prévention des risques d'incendie, les actes malveillants et les menaces terroristes, la santé et la sécurité sur le lieu de travail et les premiers secours. En 2019, 3 735 heures de formation à la prévention des risques et aux thématiques liées à la santé, à la sécurité et à la sûreté ont été dispensées par le Groupe et suivies par 649 collaborateurs ; et

- une surveillance continue par les équipes opérationnelles et des vérifications périodiques par le service d'audit interne pour s'assurer que tous les contrôles des risques pertinents sont en place. Ce suivi comprend la surveillance continue des équipements de refroidissement, afin de garantir l'absence de contamination par la légionellose, et de propagation bactérienne et/ou virale. Les procédures de contrôle de la légionellose ont été mises à jour en 2019.

Le Groupe mène des actions de sensibilisation visant à limiter au maximum les incidents de sécurité dans les activités quotidiennes, dont les plus fréquents sont les chutes, les trébuchements et les glissades dans les centres commerciaux et les accidents survenant lors des travaux en hauteur effectués en boutique par le personnel et/ou les

fournisseurs des enseignes locataires. Les incidents qui touchent les visiteurs font l'objet d'un suivi régulier et sont remontés à la Direction. Les enquêtes sur les causes et l'analyse des données sont ensuite utilisées pour élaborer des plans d'action à des fins de prévention.

Bien que les accidents survenant dans les boutiques ne relèvent pas de la responsabilité de Klépierre, le Groupe exige des locataires qu'ils soumettent des plans pour tous travaux entrepris et procède à une inspection une fois les travaux terminés. Sur la base de ces plans, Klépierre délivre un permis qui précise les principaux risques pour la sécurité associée aux travaux proposés et formule des mesures préventives. Les travaux sont régulièrement inspectés par l'équipe de gestion technique et de sécurité du centre commercial. Des permis supplémentaires sont octroyés pour tout travail à risque (soudure ou découpe de métal). Il est procédé à des inspections régulières, notamment deux heures après la fin des travaux pour prévenir les risques d'incendie.

À long terme, l'objectif du Groupe est de réduire le plus possible le taux d'incidents impliquant des chutes, des glissades, des trébuchements et des travaux en hauteur. Pour y parvenir, une équipe pluridisciplinaire constituée de la Direction ingénierie et développement durable, de la Direction de la sûreté et de la sécurité, de l'audit interne et de l'équipe informatique a, en 2019, travaillé sur la conception et le déploiement d'un logiciel Groupe dédié à la conformité en matière de santé, de sécurité et d'environnement (*Health, Safety and Environment Compliance*), destiné à faciliter la gestion et la publication des données de performance relatives aux aspects de santé et de sécurité au niveau des centres commerciaux. Parallèlement, le Groupe a multiplié ses contrôles de conformité et des notes de rappel en matière de sûreté et de sécurité sont distribuées à l'ensemble des directeurs techniques et directeurs de centres commerciaux dans le cadre de webinaires mensuels. Les volets santé et sécurité ont par ailleurs été intégrés dans les objectifs annuels de l'ensemble des fonctions support, notamment les directeurs pays, les directeurs des opérations et les fonctions ingénierie et développement durable au niveau des pays et des centres commerciaux.

4.4.2.2 Gestion des risques

Klépierre a instauré une politique de sûreté globale et un plan d'action visant à anticiper et atténuer les nouveaux risques d'atteinte à la sûreté auxquels sont confrontés les actifs du Groupe, et à y répondre. Ces risques englobent notamment la criminalité, les incivilités, les troubles civils et les attaques terroristes.

Pour rehausser le degré de préparation en matière de sûreté, le Groupe a orienté sa stratégie sur les axes suivants : mise en œuvre de procédures opérationnelles (*Standard Operating Procedures* ou SOP) ; organisation de formations dédiées ; intensification de l'engagement des collaborateurs ; investissements dans des infrastructures physiques ; et partenariats avec les parties prenantes, notamment les locataires, les autorités administratives, les organismes de protection civile et les services d'urgence.

La mise en œuvre de cette stratégie s'effectue sous la surveillance du Responsable de la protection physique Groupe, chargé d'assister les équipes opérationnelles dans tout ce qui a trait aux SOP du Groupe, de coordonner les mesures de préparation du Groupe en matière de sûreté et de s'assurer que les collaborateurs et fournisseurs clés bénéficient de formations dédiées. La sûreté et la sécurité font en outre systématiquement partie de l'ordre du jour de toutes les réunions d'équipe, tant au niveau de la Direction que des centres commerciaux, de façon à ce que les mesures de réduction des risques fassent l'objet d'un contrôle et d'un suivi.

Les SOP couvrent neuf points d'intervention significatifs, dont la protection des locaux techniques, des postes de sécurité et des bureaux de la Direction, la réaction à une attaque terroriste et la protection contre les voitures béliers. Depuis leur instauration en 2017, les SOP ont été déployées dans l'ensemble du portefeuille du Groupe,

et tous les directeurs pays, directeurs de centres commerciaux et directeurs techniques ont été formés à leur mise en œuvre.

Chaque centre commercial est équipé d'un outil d'auto-évaluation afin d'évaluer son degré de préparation en matière de sûreté et son degré de conformité aux SOP. Cet outil tient compte non seulement des caractéristiques techniques et physiques du centre, mais également des capacités de ses équipes de direction et de sécurité-sûreté, ainsi que du niveau de risque dans le contexte local. Les résultats obtenus servent ensuite à l'élaboration de plans d'action visant à identifier les mesures nécessaires pour garantir la pleine conformité de chaque centre, compte tenu de ses atouts et de la situation locale.

Chaque investissement dans une infrastructure de sûreté physique identifié lors de l'auto-évaluation est minutieusement examiné par les différentes unités opérationnelles et la Direction de la sécurité du Groupe. Dans la pratique, les auto-évaluations sont incluses dans le programme de travail annuel de l'audit interne du Groupe afin qu'il s'assure que l'outil d'auto-évaluation est correctement utilisé et que ses recommandations sont appliquées.

Grâce à ce processus, le Groupe renforce peu à peu la faculté des équipes de direction des centres commerciaux à réagir en cas d'atteintes à la sûreté.

Si ces mesures concrètes sont nécessaires (comme la présence d'équipes de sécurité-sûreté et d'infrastructures physiques ou l'organisation de formations et d'actions de sensibilisation), elles restent insuffisantes pour atteindre le niveau de sûreté visé par le Groupe. Elles doivent s'intégrer dans une approche globale impliquant de manière plus générale les parties prenantes qui entourent les actifs du Groupe. Klépierre s'efforce ainsi d'ancrer ses centres commerciaux dans leur contexte géographique, démographique, juridique et administratif.

À cet égard, le Groupe collabore étroitement avec les collectivités locales, les forces de police et de sécurité, les services d'urgence et les équipes de sécurité des locataires, dans une volonté de mutualiser les ressources de chacun. Grâce à cette « bulle tactique », il est possible d'identifier et de surveiller les menaces potentielles d'atteinte à la sûreté et de déployer une approche coordonnée afin d'empêcher qu'elles ne se matérialisent. Compte tenu de son implantation locale, le Groupe peut également jouer un rôle utile d'intermédiaire afin de faciliter la coordination entre ses locataires et les forces de sécurité régionales.

La manifestation la plus concrète de ce partenariat réside dans les exercices que le Groupe organise régulièrement afin de tester et d'améliorer ses procédures. En 2019, des exercices de grande ampleur organisés dans les centres commerciaux Príncipe Pio (Madrid, Espagne), Boulevard Berlin (Berlin, Allemagne) et Nový Smíchov (Prague, République tchèque) ont mobilisé jusqu'à 1 600 personnes, figurants, membres des forces de police et des services d'urgence. En plus de tester l'efficacité et l'application des procédures du Groupe, ces exercices sont l'occasion de former les cadres supérieurs de Klépierre et d'améliorer la coordination entre les centres et les autorités policières locales et régionales, ainsi que les services d'intervention d'urgence.

En 2019, le Groupe a déployé un « serveur d'assistance aux interventions » en vue de renforcer sa démarche de partenariat. Cet outil facilite les interactions du Groupe avec les organismes de sécurité et de protection civile locaux, en communiquant à ces derniers des informations concernant les centres commerciaux (plans, vidéos et photos p. ex.), de façon à améliorer la rapidité d'intervention.

Grâce à cette « symbiose de sécurité » – partage actif d'informations et coordination des réponses – le Groupe a renforcé la capacité de ses centres à anticiper les risques sécuritaires et à y répondre, tout en les positionnant comme des destinations sûres et conviviales dont les visiteurs peuvent profiter en toute sécurité. Ce système a tout particulièrement fait ses preuves en France, où les centres de Klépierre sont parvenus à éviter des dégâts lors du mouvement de protestation des « gilets jaunes » qui a touché une bonne partie du pays en 2018 et 2019.

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

Klépierre s'efforce de promouvoir la santé et le bien-être, dans l'intérêt de ses locataires et de ses visiteurs, via différents points de contact.

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

En phase d'exploitation, une série d'activités est organisée pour les visiteurs et les locataires, notamment la promotion d'une activité sportive régulière et des rencontres avec des professionnels de la santé et de la nutrition. Grâce à ces initiatives, les centres commerciaux de Klépierre tissent des liens plus étroits avec leurs visiteurs et leurs locataires.

Alors que les visiteurs aspirent à des modes de vie plus sains et plus actifs, le Groupe s'est établi un objectif de 100 % de centres commerciaux faisant la promotion de la santé et du bien-être d'ici à 2022. Actuellement, 89 % des centres commerciaux ont mis en œuvre cet objectif, 2019 ayant été marquée par tout un programme de manifestations organisées dans l'ensemble du portefeuille.

Par exemple, le coup d'envoi de « La Canopée Estivale » au centre commercial Le Prado (Marseille, France) a marqué le lancement d'une série d'activités, telles que des séances de yoga et de CrossFit, auxquelles ont participé 350 visiteurs. Sport et fitness étaient également à l'honneur aux centres commerciaux Marieberg Galleria et Kupolen (Suède), qui se sont associés à l'association sportive nationale d'Örebro pour célébrer la Journée nationale du Sport. Plus de 20 associations sportives locales ont participé à l'événement, à l'occasion duquel les visiteurs ont pu s'essayer à diverses activités sportives. L'événement a entraîné une hausse de la fréquentation de 25 % par rapport à la même période en 2018.

Le centre commercial Val Vibrata (Colonnella, Italie) a organisé des mini-leçons de tennis pour les enfants. Le centre Metro Senter (Oslo, Norvège) a célébré le centenaire du club de ski local en organisant une course de rollerski sur 100 mètres à laquelle ont participé la fondeuse Maiken Caspersen Falla (championne du monde et championne olympique) et le supersprinter Ludwig Søgner (détenteur du record du monde du 100 m en ski de fond). Cet événement a entraîné une hausse de la fréquentation de 26 % par rapport à la même période en 2018.

En matière de prévention sanitaire, les clients des centres commerciaux italiens de Klépierre ont été invités à se rendre à un stand de la Croix-Rouge afin de s'informer sur le travail de l'association et les formations aux gestes de premiers secours qu'elle dispense. Cette démarche s'inscrivait dans le cadre d'une initiative plus vaste à laquelle ont pris part plus de 250 centres en Italie. Le centre commercial Grand'Place (Grenoble, France) a lui aussi mis en avant les gestes de premiers secours dans le cadre d'une initiative visant à promouvoir l'application mobile SAUV Life auprès de ses visiteurs. Cette application permet aux utilisateurs de géolocaliser des volontaires formés aux procédures de premiers secours. Lorsqu'une personne est en détresse, le volontaire le plus proche reçoit une alerte et les coordonnées pour la rejoindre. Enfin, le centre commercial Teras Park (Denizli, Turquie) a accueilli un stand de la Direction provinciale de la Santé dans le but d'informer les visiteurs sur l'importance d'un diagnostic précoce du cancer et les mesures qu'il est possible de prendre pour réduire les risques de cancer.

Klépierre souhaite également que 100 % de ses centres commerciaux offrent des services dédiés à la santé et au bien-être des employés de leurs enseignes. Actuellement, 87 % des centres commerciaux ont mis en place ces services, comme des séances de sport et de fitness, des services de crèche ou encore des conseils en matière d'hygiène de vie. Par exemple, le Centre Place d'Armes (Valenciennes, France) a installé un parking à vélos et à trottinettes gratuit et sécurisé afin d'encourager les salariés de ses enseignes à opter pour un moyen de transport plus sain et plus écologique. Le centre commercial Grand'Place (Grenoble, France) s'est associé à Potager City pour proposer un service de livraison de fruits et légumes frais aux membres de son équipe de direction et à ses locataires. Le centre Marieberg Galleria (Örebro, Suède) a organisé pour ses locataires des formations à la réanimation cardio-pulmonaire, une manœuvre cruciale pour accroître les chances de survie des personnes victimes d'une crise cardiaque.

PROPOSER DE NOUVEAUX SERVICES DE SANTÉ AUX VISITEURS DES CENTRES COMMERCIAUX

En inaugurant en son sein une clinique de 4 000 m² en 2019, le centre commercial Espaço Guimarães (Guimarães, Portugal) a considérablement élargi son offre de services.

Ouverte sept jours sur sept, cette clinique réunit six unités sur deux étages et propose pas moins de 30 prestations médicales. Gérée par Trofa Saúde – l'une des entreprises de santé les plus réputées du pays – elle est la première en son genre à rejoindre le portefeuille du Groupe.

La clinique a attiré de nouveaux visiteurs au centre et répond à la demande des consommateurs en quête de centres commerciaux proposant des services nouveaux conjuguant praticité et diversité, en accord avec leur mode de vie moderne.

Cette clinique vient à la fois sceller la réputation du centre Espaço Guimarães comme pivot de la communauté et compléter l'offre locale avec de nouveaux services de santé.

4.4.3 Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe

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

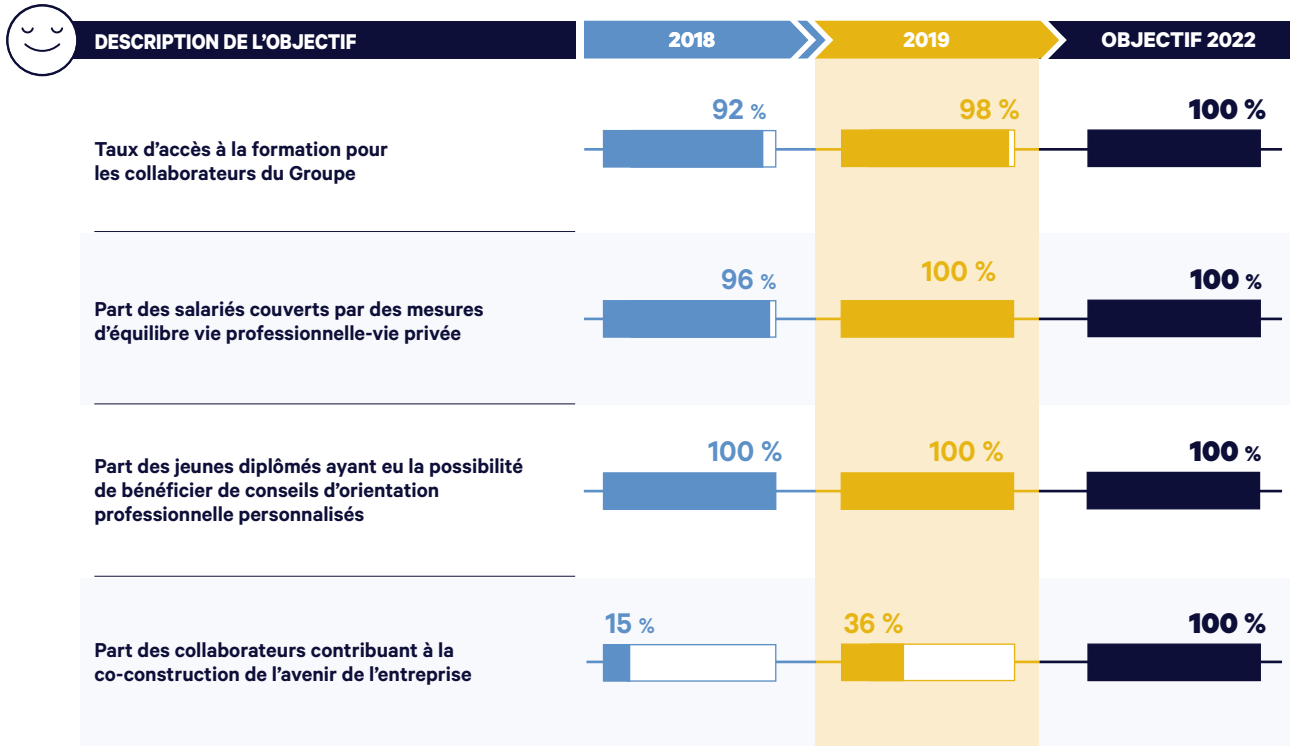
Le Groupe s'est fixé quatre objectifs de long terme qui reflètent son ambition d'être reconnu comme un employeur de référence. Ils couvrent la gestion et le développement des talents, la qualité de vie au travail et l'engagement auprès de la Société.

En vue d'atteindre ces objectifs, le Groupe a intégré sa fonction RH au sein du Comité de direction, de façon à refléter le rôle de soutien stratégique que joue cette fonction quant aux résultats du Groupe, et l'importance de présenter une offre intéressante aux collaborateurs afin d'accroître son attractivité. Un Comité RH Groupe a été créé pour soutenir ces mesures. Sa mission consiste à partager des politiques et bonnes pratiques et à élaborer des lignes directrices communes à l'ensemble des pays d'implantation de Klépierre. Il est composé des

directeurs RH de chaque pays, qui peuvent ainsi discuter des initiatives fructueuses et échanger sur leurs pratiques, le Groupe cherchant à aligner sa démarche et sa proposition de valeur pour tous les employés.

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

► **SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS**
OFFRIER UNE EXPÉRIENCE POSITIVE AUX COLLABORATEURS DU GROUPE



4.4.3.1 Gestion des talents

Au 31 décembre 2019, Klépierre employait directement 1 131 salariés, dont 1 094 en CDI. L'investissement continu de Klépierre en faveur de ses effectifs est démontré par l'ancienneté moyenne des collaborateurs

du Groupe, qui est de 8,6 ans. Compte tenu du nombre de personnes qui ont quitté la Société en 2019, Klépierre a enregistré un taux de rotation des effectifs relativement stable de 12 % (2018 : 11,4 %) en regard d'un marché du travail très concurrentiel.

► **EFFECTIF TOTAL**

Territoire	2019	2018
France-Belgique	463	487
Italie	187	190
Scandinavie	143	148
Ibérie	113	116
Europe centrale et autres	115	162
Pays-Bas	58	58
Allemagne	52	52
TOTAL GROUPE	1 131	1 213

► **EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE, PAR TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL**

	2019	2018
CDI	1 094	1 164
CDD	37	48
TOTAL	1 131	1 213

► EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE, PAR ÂGE

	2019	2018
< 30 ans	13 %	12 %
30-39 ans	33 %	35 %
40-49 ans	33 %	34 %
≥ 50 ans	21 %	19 %

4.4.3.1.1 Attractivité

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

En 2019, 207 nouveaux collaborateurs ont rejoint le Groupe, la majorité d'entre eux ayant été recrutés par les entités françaises et scandinaves. Face à la course aux talents et en ligne avec sa volonté de devenir un employeur de référence, Klépierre a développé des partenariats avec les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs en France afin d'identifier et d'attirer les meilleurs profils. Des représentants de l'équipe RH et des différents métiers du Groupe participent régulièrement aux forums carrières organisés par ces écoles pour rencontrer des candidats à haut potentiel, en vue de les embaucher et de les former.

Le Groupe propose aux étudiants des stages de qualité, des apprentissages et des CDI. Il continue également d'attribuer des missions de volontariat international en entreprise (VIE), en coopération avec l'agence gouvernementale Business France, proposant des expériences à l'étranger à des jeunes diplômés européens. En 2019, 75 % des VIE ont été embauchés en CDI à l'issue de leur mission internationale.

Pour la troisième année consécutive, Klépierre a reçu le label français *Happy Trainees*, qui récompense la qualité de son parcours de formation et de développement de carrière. Cette distinction a été accordée suite à une enquête adressée aux 63 stagiaires employés par Klépierre en France entre septembre 2018 et juillet 2019. Pour un taux de participation de 84 %, Klépierre a obtenu un taux de recommandation de 83 %, nettement au-dessus du niveau minimum de 75 % requis pour obtenir la certification. Klépierre a obtenu d'*Excellents* résultats en « Motivation » (87,4 %) et « Développement de carrière » (82,4 %), ce qui atteste des investissements réalisés par le Groupe pour améliorer sa politique de recrutement de jeunes diplômés et témoigne de l'appréciation des stagiaires pour leur expérience chez Klépierre, tant en ce qui concerne leur formation que l'accompagnement managérial dont ils ont bénéficié.

Pour les postes de direction, Klépierre travaille principalement avec des cabinets de conseil spécialisés dans le recrutement de dirigeants lorsqu'il recherche des candidats extérieurs à la Société. Le Groupe s'appuie également sur des outils digitaux tels que la plateforme Jobteaser, dédiée au recrutement de jeunes talents, afin d'élargir la portée de ses actions de recrutement.

En 2019, Klépierre a multiplié ses communications externes afin de mieux faire connaître la Société auprès des candidats potentiels, les perspectives de carrière qu'elle propose et, de manière plus générale, ses offres d'emploi. Le Groupe s'est notamment associé à la plateforme de recrutement *Welcome to the Jungle* pour faire connaître sa marque auprès de jeunes talents travaillant dans les domaines du marketing, de la technologie et de l'innovation. Le profil de Klépierre est agrémenté de témoignages de collaborateurs en poste qui décrivent leur rôle et leur expérience au sein de la Société.



4.4.3.1.2 Intégration des nouveaux collaborateurs

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

Tous les nouveaux managers et jeunes diplômés sont invités à participer au programme d'intégration Groupe, qui comprend des interventions des membres du Directoire et des présentations de l'organisation du Groupe, de sa stratégie et de sa culture d'entreprise. Ce programme favorise le réseautage et la mobilité interne en mettant en relation les nouveaux entrants et l'équipe de direction, tout en renforçant leur connaissance de l'activité. Plus important encore, il comprend une présentation des différents métiers du Groupe ainsi que du rôle et des responsabilités des équipes clés, en particulier les équipes de terrain des centres commerciaux, qui représentent son cœur de métier. 63 nouveaux embauchés venant de 11 pays ont bénéficié de ce programme en 2019.

54 nouveaux collaborateurs français en CDI ont également participé au second programme d'intégration local, qui offre la possibilité de rencontrer des équipes locales et de visiter des centres commerciaux afin de mieux appréhender le volet opérationnel de l'activité. L'objectif du Groupe est d'étendre ce programme d'intégration local à l'ensemble des entités et à tous les nouveaux embauchés.

4.4.3.1.3 Formation et développement

Klépierre soutient la formation et le développement de chacun de ses collaborateurs, d'une part pour acquérir les compétences techniques et professionnelles dont le Groupe a besoin pour mettre en œuvre son modèle économique et réaliser ses objectifs, d'autre part pour intensifier l'engagement des collaborateurs. L'un des quatre engagements du pilier *Act for People* du Groupe consiste à atteindre un taux d'accès à la formation de 100 %. En 2019, ce taux s'élevait à 98 % (2018 : 92 %).

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

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

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

Cette université d'entreprise propose plus de 150 formations en lien avec ces objectifs. Elle a dispensé plus de 26 500 heures de formation en 2019, *via* des cours en présentiel et des cours e-learning.

Les cours en présentiel sont l'occasion de combiner plusieurs méthodes d'enseignement, comme des débats ou des études de cas présentées par des spécialistes du sujet abordé, le plus souvent des collaborateurs de Klépierre. Ainsi, en 2019, 32 % des formations en présentiel ont été dispensées par des formateurs internes, gage de l'expertise technique du Groupe.

En 2019, le Groupe a entrepris plusieurs projets d'internationalisation et de digitalisation de son offre de formation, de façon à garantir l'accès à la formation à l'ensemble de ses collaborateurs. Plus important encore, le Groupe a étoffé son catalogue international de formations afin d'enrichir son offre et de proposer un socle de connaissances commun à l'ensemble des collaborateurs, quelle que soit leur entité ou leur métier. Fin 2019, 67 cours étaient disponibles *via* l'application de formation *Learn Up!*, dont plus de 26 en anglais.

Depuis son lancement en 2018, l'application *Learn Up!* s'est imposée comme un élément clé de l'offre de formation de Klépierre, car elle propose à tous les collaborateurs une offre complète de modules de formation en ligne. En 2019, 778 collaborateurs (68 %) ont suivi plus de 1 900 heures de formation sur *Learn Up!*. La digitalisation de l'offre de formation du Groupe permet non seulement d'en démocratiser l'accès, mais aussi de personnaliser les parcours de formation en fonction des aspirations professionnelles, des connaissances et des besoins de chacun. Elle permet en outre de réduire les heures et les coûts de formation, tout en rendant celle-ci intéressante et accessible en favorisant la démarche d'apprentissage des collaborateurs en continu.

Les collaborateurs de Klépierre peuvent désormais accéder aux formations quand et où ils le souhaitent, depuis n'importe quel appareil (téléphone, tablette ou ordinateur portable). Cette solution est particulièrement utile pour les 35 % de collaborateurs basés dans plus de 100 centres commerciaux.

4.4.3.1.4 Évaluation de la performance et du développement

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

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

Le collaborateur et/ou son supérieur hiérarchique ont la possibilité de solliciter un deuxième entretien à mi-année afin de contrôler l'évolution de la performance par rapport aux objectifs fixés. Bien que

ce deuxième entretien soit optionnel, 547 collaborateurs (48 % des effectifs) en ont bénéficié en 2019 (2018 : 32 %). Cette progression s'explique en partie par une meilleure connaissance des procédures.

Les managers sont par ailleurs invités à accompagner le développement professionnel de leurs collaborateurs en leur donnant du *feedback* et en les aidant à établir un plan de développement des compétences personnalisé. À cette fin, un collaborateur peut solliciter un entretien de développement de carrière (facultatif). Cet entretien est l'occasion pour lui d'exposer ses aspirations en termes de carrière et de mobilité à court, moyen et long termes, et d'identifier les formations dont il a besoin pour acquérir les compétences qui lui font défaut. Dans ce cadre, le collaborateur est invité à auto-évaluer ses compétences, une démarche qui l'encourage à prendre du recul et à s'interroger sur ses réalisations et perspectives d'évolution. Cette démarche continue à l'impliquer davantage dans son développement.

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

En 2019, 61 % des jeunes diplômés y ont participé (2018 : 33 %), ce qui témoigne de leur intérêt à évoquer leur évolution de carrière dès le début de leur parcours au sein de la Société. Cette hausse de participation tient au fait que la Direction des ressources humaines a intensifié les campagnes de communication et d'information auprès des jeunes diplômés.

Le Groupe vise également à élargir les perspectives de carrière pour ses collaborateurs plus anciens – qui représentent 21 % de ses effectifs – afin de continuer à bénéficier de leurs connaissances et compétences. Pour ce faire, il envisage diverses options, parmi lesquelles : la création d'un programme de « boost » permettant aux collaborateurs de longue date d'être mieux informés de la stratégie du Groupe ; la création d'un programme d'encadrement (*mentoring*) pour les nouveaux embauchés ; et la promotion de la mobilité interne.

4.4.3.1.5 Mobilité interne

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

La plupart des postes de la Société sont éligibles à la promotion interne, laquelle est favorisée par les pratiques RH du Groupe, telles que les entretiens de développement et les programmes de formation et de développement. Des initiatives locales sont également prises en faveur de la mobilité interne, parmi lesquelles la diffusion, en France, d'une *newsletter* qui répertorie l'ensemble des postes disponibles (accompagnée de témoignages de collaborateurs présentant leur activité).

Le Groupe favorise les candidatures internes par rapport aux recrutements externes. En 2019, 21 % des postes ont été pourvus en interne.

Mobilité internationale et promotion sont vivement encouragées. Les équipes RH du Groupe coordonnent et guident les collaborateurs tout au long du processus de mobilité, de l'identification et la mise en relation

des offres de postes avec les souhaits de mobilité d'un collaborateur jusqu'à sa prise de fonction. Le programme de rémunération et d'avantages du Groupe est compétitif et vient en appui de ce processus. Pour les collaborateurs promus à des postes de direction, une équipe d'accompagnement et un programme d'encadrement ont été mis en place afin de les aider à gérer la transition et à assumer les responsabilités inhérentes à leurs nouvelles fonctions.

4.4.3.2 Politique de diversité

Plus de 31 nationalités sont représentées dans l'ensemble du Groupe. Klépierre est donc par nature une organisation aux profils multiples. Le secteur immobilier reste cependant confronté à des défis en matière de diversité, notamment au regard de la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les fonctions de direction.

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

En France, un accord collectif sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé en 2017, couvrant 40 % des effectifs du Groupe et détaillant des mesures spécifiques en matière de rémunération, de recrutement, de mobilité et de formation. Dans le cadre de son initiative d'harmonisation des pratiques RH dans l'ensemble de ses pays d'implantation, le Groupe devra notamment établir des pratiques et des procédures standard concernant la promotion de la diversité et les communications en la matière, en ce compris une politique de diversité à l'échelle du Groupe.

► PART DES FEMMES DANS L'EFFECTIF TOTAL

	2019	2018
Executive Management	18 %	17 %
Managers	39 %	39 %
ENSEMBLE DES SALARIÉS	59 %	60 %

Les femmes représentent 59 % de l'effectif total du Groupe mais demeurent sous-représentées au niveau du management. Conscient de la nécessité de progresser encore sur ce sujet, Klépierre étudie diverses mesures visant à recruter et promouvoir davantage de femmes à des postes de direction. Ces mesures incluent notamment l'analyse et la correction des écarts de rémunération et l'identification des femmes à haut potentiel en vue de préparer la relève.

En 2019, la Société a calculé pour la première fois son index de l'égalité salariale femmes-hommes, conformément à la législation française. Avec un score de 75/100, Klépierre respecte les obligations que lui impose la loi française en termes d'égalité salariale, mais elle aspire à améliorer ce score à travers un contrôle rigoureux des inégalités de genre en termes d'augmentations de salaire et de promotions.

Le Groupe reconnaît la nécessité d'aller encore plus loin. L'égalité des sexes est, de manière générale, promue par le recrutement, la formation, l'évolution de carrière et les opportunités de mobilité, ainsi que par l'évaluation régulière des pratiques.

4.4.3.3 Qualité de vie au travail

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

4.4.3.3.1 Santé, sécurité et bien-être au travail

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

Compte tenu de la nature des effectifs du Groupe et du type de travail qu'ils effectuent, les incidents graves voire mortels sont extrêmement rares. Ce sont plutôt des problèmes tels que les risques psychosociaux qui causent le plus d'absentéisme. C'est pourquoi la gestion de ces risques – comme le stress – est une priorité pour Klépierre. L'ensemble des managers et des collaborateurs du Groupe bénéficient de formations sur les risques d'atteinte au bien-être et à la santé psychologique. Ces formations sont dispensées par Klépierre University via des modules en ligne et des cours en présentiel. Le Groupe met également à la disposition de tous les salariés français et belges, en partenariat avec Axis Mundi, une ligne téléphonique d'assistance psychologique gratuite et anonyme. Un programme similaire est en place en Turquie.

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

UNE SEMAINE POUR RECHARGER LE CORPS ET L'ESPRIT

À l'occasion de la Semaine pour la qualité de vie au travail, Klépierre a organisé au siège de Paris toute une série d'événements visant à entretenir le bien-être physique et psychologique de ses collaborateurs.

Parmi les activités proposées : massages, séances de yoga et ateliers interactifs sur la santé et la nutrition. Les collaborateurs ont également pu, lors de « déjeuners-formations », bénéficier de conseils sur la manière de relever des défis communs (ex. : comment établir un ordre de priorité dans ses missions ? Comment améliorer sa productivité ?).

En 2019, 33 % des effectifs français et belges (soit 155 personnes) ont participé à une formation en présentiel sur la façon d'équilibrer vie privée et vie professionnelle. Des représentants d'Axis Mundi étaient aussi présents pour présenter leurs services et donner des consultations avec leur équipe de psychologues.

Les retours plus que positifs ont incité Klépierre à étudier la possibilité de déployer certaines initiatives à plus large échelle, sur d'autres sites, afin que le plus grand nombre puisse en profiter, y compris les équipes de terrain des centres commerciaux du Groupe.

4.4.3.3.2 Avantages sociaux et équilibre vie professionnelle-vie privée

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

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

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

En 2019, des collaborateurs du siège français ont eu la possibilité de télétravailler dans le cadre d'un programme pilote visant à améliorer l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Ce programme – lancé en 2018 – est accessible aux collaborateurs remplissant les conditions préalables (ex. : connexion internet à domicile, confidentialité et disponibilité par téléphone pendant les heures de travail convenues).

Après avoir été prolongé, le projet pilote a finalement été déployé à l'international. La Société applique également une politique de « droit à la déconnexion » en dehors des heures de travail, suite à un accord collectif conclu en France en 2017.

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

Le Groupe renforce la coordination entre ses différents pays d'implantation et étudie la possibilité de développer un programme commun octroyant les mêmes avantages à l'ensemble de ses collaborateurs.

4.4.3.4 Co-construire l'avenir de la Société

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

4.4.3.4.1 Un dialogue social permanent et direct

Klépierre prône une communication transparente et directe entre les différents niveaux de management et encourage ses collaborateurs à y participer activement en se faisant entendre.

En France, l'organe représentatif de Klépierre – le Comité social et économique (CSE) – se compose de 26 membres et aborde avec la

Direction du Groupe des sujets tels que l'égalité femmes-hommes, les rémunérations et avantages sociaux et les conditions de travail. Le Président du Directoire de Klépierre participe régulièrement aux réunions du Comité afin d'assurer la cohérence avec la stratégie du Groupe.

Suite à la signature de plusieurs accords collectifs en 2018, des négociations ont été menées en 2019 concernant l'intéressement des salariés aux résultats et le télétravail, en lien avec une étude pilote qui s'est achevée à la fin de l'année. Ces négociations se poursuivront en 2020. S'y ajouteront des discussions concernant un nouvel accord sur le travail du dimanche et des jours fériés ainsi que la mise à jour d'accords existants sur le handicap et l'égalité femmes-hommes.

Outre ces éléments, le réseau social interne du Groupe, *Workplace by Facebook*, relie la quasi-totalité des collaborateurs de Klépierre. Tous sont invités à participer. Ce réseau social s'est imposé comme un espace privilégié pour partager des initiatives individuelles et collectives, des expériences, des réalisations et des idées nouvelles.

La dernière enquête *You & Klépierre* réalisée auprès des collaborateurs date de 2016. Au cours des années qui ont suivi, le Groupe a mis en œuvre les mesures les plus importantes identifiées dans cette enquête, l'une d'entre elles consistant notamment à sensibiliser les collaborateurs aux engagements de long terme de Klépierre et au rôle que chacun peut jouer pour les atteindre. Des actions spécifiques d'amélioration ont également été mises en œuvre, centrées sur deux axes : l'amélioration de la communication interne au niveau du Groupe (y compris entre les branches et le siège et entre les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques) et l'accélération de la politique de gestion des talents du Groupe.

Des petits-déjeuners *Let's Chat* en comité restreint avec le Président du Directoire ont été organisés, donnant l'occasion d'échanger directement sur la stratégie du Groupe et la situation du secteur. Les entretiens de performance et de développement témoignent eux aussi de l'importance de ce dialogue bilatéral, dans la mesure où ils encouragent les collaborateurs et leurs supérieurs hiérarchiques à discuter ouvertement des objectifs fixés et à exprimer leur opinion.

Encourager ces formes d'échange et insuffler à chaque collaborateur le sentiment qu'il peut contribuer de manière positive au développement de la Société resteront une priorité pour les années à venir. La prochaine enquête, prévue en 2020, permettra d'évaluer l'efficacité de ces programmes et de déterminer les axes sur lesquels la fonction RH devra se concentrer, tant au niveau du Groupe qu'au niveau local, en vue d'atteindre l'objectif de long terme de Klépierre.

4.4.3.4.2 Favoriser l'innovation des collaborateurs

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

L'innovation interne est animée par un réseau de 28 ambassadeurs provenant de 10 entités différentes et épaulés par plus de 100 talents Klépierre – représentant la quasi-totalité des métiers du Groupe. Ces ambassadeurs sont répartis en sept groupes de projet abordant les enjeux les plus pressants auxquels Klépierre est confrontée : services innovants pour les clients/enseignes, bâtiments « intelligents », desserte des villes et nouvelle mobilité urbaine, nouvelles méthodes de travail, etc. Ces 28 ambassadeurs font partie de la plateforme d'innovation ouverte « Klépierre ID ». Celle-ci vise à créer de la valeur pour le Groupe en relevant le défi des évolutions technologiques, sociales et environnementales qui transforment son industrie.

Les propositions d'innovation et de mise en œuvre présentées par ces sept groupes de projet sont régulièrement évaluées par le Comité de pilotage, auquel participent les membres du *Corporate Management Team* (CMT). Plus de 50 propositions ont été testées au cours de l'année écoulée. Treize d'entre elles sont actuellement déployées, parmi

lesquelles : des analyses sur le terrain visant à mieux comprendre les parcours des clients dans les centres commerciaux ; le partenariat avec Renault concernant des bornes de recharge pour véhicules électriques et la location courte durée de voitures ; la plateforme de recyclage *Cycle Up* ; la première plateforme d'apprentissage mobile *Learn Up!*, etc.

Encourager l'innovation faisait partie des priorités de la convention des managers qui s'est tenue à Madrid en 2019. L'événement, qui s'est déroulé sur deux jours, a rassemblé 142 managers du Groupe dans le cadre d'ateliers, de présentations et de séances de questions-réponses avec le Président du Directoire. Un point leur a également été fait sur la stratégie et les résultats du Groupe. Les participants ont été répartis en plusieurs équipes, chacune composée de managers juniors et seniors provenant de différents sites et différentes unités opérationnelles, l'objectif étant de favoriser le réseautage et la réflexion. Les équipes ont participé à des ateliers couvrant des thématiques telles que l'agilité, la diversité, les nouvelles méthodes de travail, la digitalisation et l'engagement, et ont été mises au défi de trouver comment Klépierre pourrait appréhender ces thématiques. Les retours d'expérience ont été présentés au Directoire et au *Corporate Management Team* (CMT), et plusieurs des idées produites lors des ateliers ont été retenues pour être approfondies au cours de l'année 2020.

4.4.4 Promouvoir l'éthique au sein de nos communautés

Les relations du Groupe avec ses fournisseurs et prestataires de services sont régies par une exigence partagée d'exemplarité. Klépierre s'efforce d'étendre ses principes de responsabilité à sa chaîne de valeur puisque c'est à cette échelle que se jouent la sécurité et la qualité de l'expérience offerte à ses clients, enseignes comme visiteurs (cf. section 4.4.2 ci-après).

Ces grands principes sont repris dans deux textes : la Charte des Achats Responsables à usage externe, et le Code de déontologie professionnelle à usage interne.

Le Code de déontologie professionnelle de Klépierre détaille ses engagements en termes d'éthique et de droits de l'homme. Ce Code est publiquement accessible sur le site Internet du Groupe, et a été diffusé à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

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

Les règles de déontologie du Code couvrent les aspects suivants :

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

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

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

► SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS PROMOUVOIR L'ÉTHIQUE DANS NOS COMMUNAUTÉS



DESCRIPTION DE L'OBJECTIF

Part des parties prenantes internes sensibilisées à l'éthique des affaires

100 %

100 %

100 %

Part des parties prenantes externes sensibilisées à l'éthique des affaires

58 %

63 %

100 %

Part des parties prenantes internes sensibilisées à l'éthique des affaires

100 %*

100 %*

100 %

* Calculé pour le périmètre géré par la Direction des achats du Groupe, soit 35 % de Klépierre (principaux fournisseurs). Ce périmètre sera élargi durant les prochaines années.

4.4.4.1 Principaux textes réglementant l'éthique des affaires

4.4.4.1.1 Corruption

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

Le Code de conduite anticorruption de Klépierre fixe les attentes du Groupe en matière de cadeaux et d'invitations (offerts ou reçus), les conflits d'intérêts, les paiements de facilitation, le mécénat et le *sponsoring*, ainsi que la représentation d'intérêts. Il est systématiquement signé par les candidats aux appels d'offres organisés en France pour référencer des fournisseurs et prestataires aux niveaux français ou Groupe.

Les éventuels signalements peuvent être remontés via deux canaux distincts. Le premier, interne, s'appuie sur une procédure de traitement confidentiel. Le second, externe, s'appuie sur un prestataire spécialisé et indépendant, qui peut servir d'intermédiaire entre Klépierre et le lanceur d'alerte. Les signalements peuvent être anonymes ou transparents, selon la volonté du lanceur d'alerte, et sous réserve que la réglementation locale l'autorise.

Le Code de conduite anticorruption a été envoyé par courrier électronique, en anglais et en français, à tous les collaborateurs internes et externes du Groupe par le Président du Directoire en janvier 2019, de façon à ce que chacun ait connaissance de la politique de Klépierre en matière d'éthique. Également disponible en espagnol, italien, allemand et polonais, il est compréhensible par tous les collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a développé en 2019 sa première application d'*e-learning* relative à la lutte anticorruption. Le suivi de ce module, déjà effectué en 2019 par plusieurs responsables-clés, sera obligatoire en 2020 pour l'ensemble des collaborateurs, afin de renforcer la démarche interne de lutte contre la corruption, et de continuer à sensibiliser 100% des parties prenantes internes.

4.4.4.1.2 Blanchiment d'argent et financement du terrorisme

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

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

Grâce à ces processus, le Groupe a pu promouvoir l'éthique des affaires auprès de 63 % de ses parties prenantes externes en 2019. Il est donc en bonne voie d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé pour 2022 : promouvoir l'éthique des affaires auprès de l'ensemble de ses parties prenantes internes (collaborateurs) et parties prenantes externes (clients *retailers*, fournisseurs et prestataires, acheteurs et vendeurs d'actifs).

4.4.4.1.3 Délit d'initié

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

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

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

4.4.4.2 Achats responsables

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

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

Les activités d'achat de Klépierre sont encadrées par une équipe achats centrale basée en France. Celle-ci évalue et surveille les 120 principaux fournisseurs du Groupe (lesquels représentent 42 % de la chaîne logistique de la Société, au poste des dépenses) et fournit une assistance et des conseils aux équipes achats locales afin de garantir une application homogène des normes et procédures du Groupe.

Dans ce cadre, la plupart des activités d'achat du Groupe sont administrées au niveau local par les équipes achats locales, qui gèrent le processus d'achat pour le compte de leurs centres commerciaux en fonction de leur contexte spécifique (par exemple, privilégier les entreprises locales conformément aux objectifs de long terme du Groupe) (cf. *Act for Territories*). La prise de décisions est appuyée par des équipes pluridisciplinaires et supervisée par les responsables pays, la Direction des opérations et la Direction des achats.

S'agissant des services techniques, le Groupe préfère choisir des prestataires dont les systèmes de gestion sont certifiés ISO 9001 ou ISO 14001, gage de pratiques responsables. À travers l'Europe, 78 % des fournisseurs du Groupe ont au moins l'une de ces certifications. Pour les fournisseurs principaux, le Groupe se sert d'une matrice d'évaluation qui lui permet d'analyser les politiques et pratiques d'un fournisseur potentiel au regard de plusieurs exigences, les pratiques sociales et environnementales étant une condition préalable pour nouer une relation d'affaires.

En 2019, Klépierre a consacré environ 465 millions d'euros à l'achat de prestations de services et de fournitures pour la gestion opérationnelle de ses centres commerciaux. Les enseignes examinent minutieusement ces charges d'exploitation car elles leur sont pour la plupart répercutées par le biais de la redevance de service. Le Groupe cherche continuellement à réaliser des économies pour le compte de ses locataires, par exemple en regroupant les contrats de gestion de l'énergie et des déchets au niveau régional et/ou national. Le Groupe applique également un processus rigoureux de sélection et d'approbation, la signature d'accords-cadres et un suivi permanent sur site permettent d'identifier et de limiter les risques liés aux charges d'exploitation. La viabilité financière des fournisseurs fait partie intégrante de ce processus. Un fournisseur ne doit pas réaliser plus de 22 % de son chiffre d'affaires total avec le groupe Klépierre.

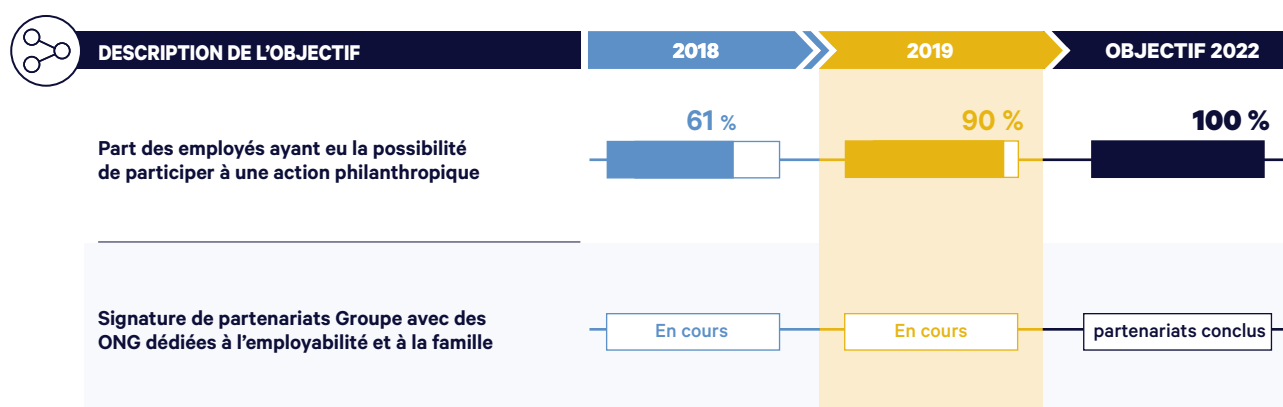
Les équipes achats accordent une attention particulière à la responsabilité d'entreprise et à l'éthique des affaires. Premièrement, elles suivent deux principes fondamentaux : la neutralité, afin de garantir des processus équitables, éthiques, objectifs et transparents ; et la prise en compte du coût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

Publiée en 2019, la Charte des achats responsables de Klépierre fixe les normes et attentes du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs au regard d'aspects environnementaux et sociaux. Plus spécifiquement, la Charte fixe des exigences en matière de droits de l'homme, d'éthique, de sécurité, de performance énergétique, de gestion des déchets, de comportement durable, de développement local et de certification des bâtiments, et exige la signature d'un engagement formel de tous les prestataires de services Klépierre. Elle a été signée par les 120 principaux fournisseurs du Groupe et diffusée auprès de chaque filiale opérationnelle.

4.4.5 Développer la solidarité

Le fait de donner aux collaborateurs la possibilité de soutenir des associations caritatives locales peut contribuer de manière positive à l'engagement et à la satisfaction, tout en renforçant les liens du Groupe avec ses communautés. Ainsi, Klépierre encourage ses collaborateurs à jouer un rôle actif au sein de leur communauté et a pris un engagement à long terme afin que tous ses employés aient la possibilité de soutenir un organisme de bienfaisance.

► SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXÉS DÉVELOPPER LA SOLIDARITÉ



Fin 2019, environ 90 % des collaborateurs du Groupe avaient donné de leur temps pour soutenir des organismes caritatifs locaux, rapprochant ainsi le Groupe de son objectif 2022 de 100 %.

Alors que Klépierre aspire à signer un partenariat Groupe avec une ONG dédiée à l'employabilité et à la famille, ses centres commerciaux continuent à montrer la voie en soutenant des familles et des jeunes dans leur zone de chalandise. En 2019, 90 % d'entre eux ont organisé au moins une action philanthropique. Les centres commerciaux sont encouragés à trouver des partenariats de long terme avec des organismes communautaires qui leur permettent de faire bénéficier de leurs avantages et de renforcer leur soutien.

Par exemple, le centre commercial Créteil Soleil (région parisienne, France) s'associe à des lycées locaux afin d'offrir une bourse aux

étudiants issus de milieux défavorisés qui excellent dans les études et dans le sport. Outre une aide financière, le centre leur apporte un accompagnement continu dans leurs études et sur le plan professionnel, notamment en les aidant à trouver des stages. Plus de 30 lycéens ont bénéficié de ce programme initié en 2012.

Le centre La Gavia de Vallecas (Madrid, Espagne) a lancé un programme de bourse similaire en 2019. Deux jeunes adultes se verront offrir une aide financière pour leur formation professionnelle ainsi que la possibilité de travailler pour des enseignes du centre. Ce programme vient s'ajouter aux nombreuses initiatives de soutien aux familles locales, aux enfants et aux autres personnes issues de milieux défavorisés déjà menées par La Gavia : collectes alimentaires, colonies de vacances, accès à des équipements informatiques, spectacle de Noël annuel et remise de cadeaux.

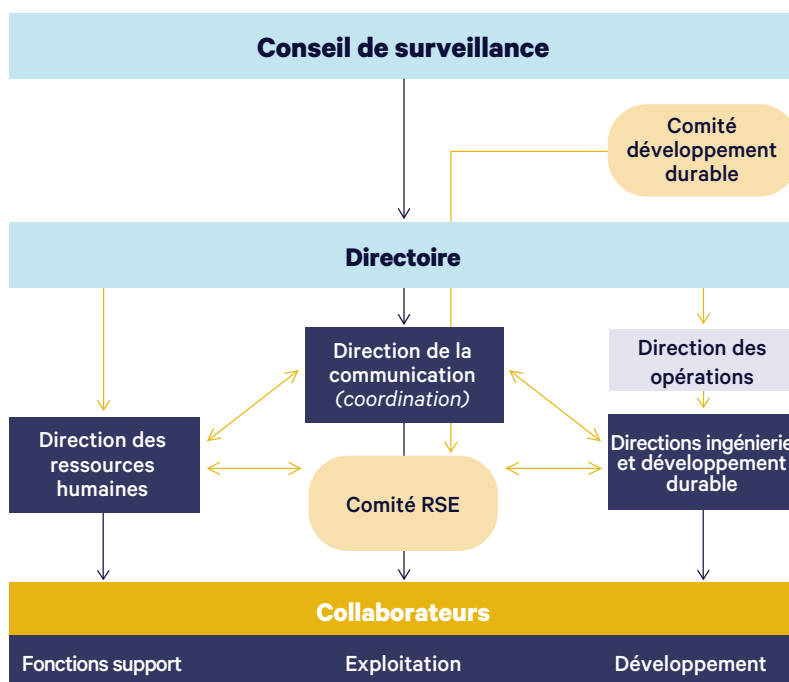
4.5 GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

Le Groupe distingue le développement durable – lié au cadre général, aux objectifs et à la gouvernance de ses impacts extra-financiers – de sa démarche RSE, qui englobe la mise en œuvre détaillée de son programme d'action et de ses objectifs dans le cadre de chaque pilier de la stratégie *Act for Good*®.

4.5.1 Organisation

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



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

Composé de quatre membres du Conseil de surveillance, ce Comité est présidé par Steven Fivel, Directeur juridique et Secrétaire général de Simon Property Group, premier actionnaire de Klépierre. Il s'est réuni trois fois en 2019.

Le Comité RSE apporte son aide au Directoire de Klépierre dans la mise en œuvre de la stratégie du Groupe en matière de développement durable. Il a pour missions de fixer les objectifs, d'approuver les plans d'action et de rendre compte au Directoire des résultats atteints. Il réunit les membres du Directoire, les Directions ingénierie et développement durable, des ressources humaines et de la communication, ainsi que d'autres fonctions concernées (exploitation et développement notamment). En 2019, il s'est réuni quatre fois et a travaillé en étroite collaboration avec les Directions suivantes :

- la Direction ingénierie et développement durable, qui regroupe les collaborateurs en charge de l'ingénierie technique des centres, des investissements opérationnels et du développement durable. Au sein de cette Direction, l'équipe développement durable est composée de trois collaborateurs. Rattachée au Directeur des opérations, la Direction supervise l'ensemble des enjeux techniques liés à l'exploitation des centres commerciaux du Groupe et veille

à ce que la politique de ce dernier en matière environnementale et sociétale soit diffusée et appliquée dans l'ensemble de son portefeuille ;

- la Direction des ressources humaines, qui supervise la stratégie RH du Groupe en portant notamment ses enjeux de gestion des talents, de développement des compétences et de performance dans le respect des valeurs et des engagements sociaux du Groupe ; et
- la Direction de la communication, qui travaille de pair avec la Direction ingénierie et développement durable et la Direction des ressources humaines, s'assure, avec le concours des directions pays, que la mise en œuvre de la stratégie est efficace.

Fixer les objectifs pour chaque pays et mettre en œuvre les actions

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

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

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

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

La démarche *Act for Good*® du Groupe est systématiquement abordée lors des communications destinées à l'ensemble des collaborateurs. Le Directoire partage ainsi de manière forte et claire sa vision, son ambition et son exigence dans ce domaine.

4.5.2 Politiques de développement durable

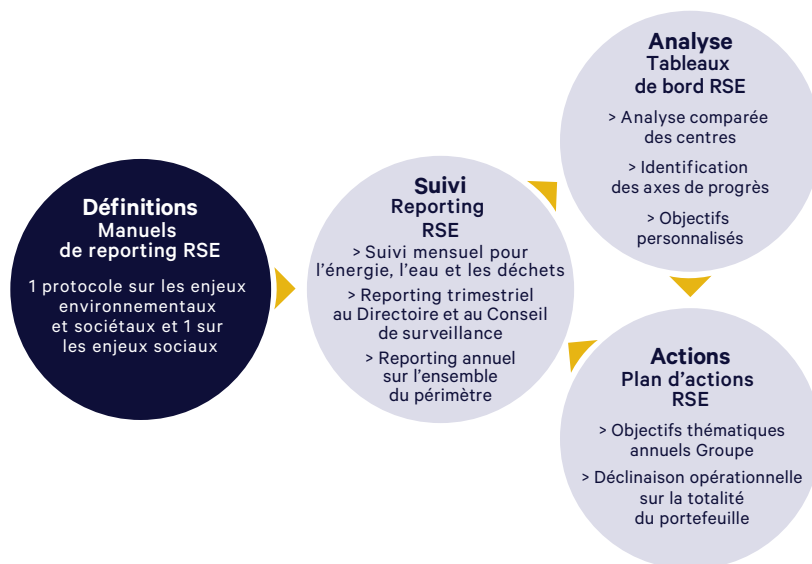
La stratégie du Groupe s'accompagne des politiques suivantes donnant une orientation sur les mesures et les normes que les collaborateurs sont censés appliquer dans le cadre de leurs affaires :

- > politique de dialogue social ;
- > politique de ressources humaines ;
- > politique de développement de carrière des collaborateurs ;
- > politique de santé et de bien-être ;
- > politique de gestion des talents ;
- > politique de recrutement ;
- > politique de recrutement des stagiaires ; et
- > politique de diversité.

4.5.3 Système de management et outils

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

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



4.5.3.1 Définitions : manuels de reporting RSE

Le Groupe a établi des définitions types des différents impacts environnementaux, sociaux et sociétaux que les centres commerciaux et les opérations du Groupe sont tenus de contrôler.

Deux protocoles de reporting regroupent ces définitions :

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

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

4.5.3.2 Suivi : reporting RSE

4.5.3.2.1 Reporting interne

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

Les directeurs de centre et directeurs techniques suivent au moins mensuellement les consommations de fluides (énergie et eau) et la production de déchets de leur centre. 85 % des centres sont également équipés de systèmes de mesure énergétique automatisant le reporting (grâce à une connexion directe avec les fournisseurs de fluides par exemple) et générant de manière instantanée des analyses de la performance réelle des actifs. Les données de performance sont collectées et analysées à l'aide de l'outil Deepki, qui permet de standardiser le reporting mensuel de la consommation d'eau et d'énergie et de la production de déchets. Grâce à Deepki, le Groupe peut analyser les données au niveau d'un centre ou du portefeuille, surveiller les facteurs climatiques et comparer de manière rigoureuse les résultats des différents centres.

Les données sociales relatives aux activités du pilier *Act for People* du Groupe sont suivies à l'aide d'un système d'information partagé avec l'ensemble des équipes de ressources humaines du Groupe, permettant ainsi une gestion standardisée et structurée des données basée sur un référentiel commun. Le suivi des activités liées au pilier *Act for Territories* est réalisé au niveau des pays et des centres commerciaux lors de réunions trimestrielles (voir ci-après), alimentées par des échanges réguliers entre les équipes concernées et la Direction ingénierie et développement durable du Groupe.

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

Les réunions trimestrielles, auxquelles assistent les directeurs pays, techniques, marketing, ressources humaines et opérations, visent à évaluer les progrès accomplis vis-à-vis de chaque pilier *Act for Good*® et à assurer le suivi des indicateurs clés de performance. Ces réunions, appuyées par les guides des bonnes pratiques susmentionnés, permettent également d'identifier les domaines dans lesquels certains pays et/ou centres commerciaux sont susceptibles de nécessiter davantage de soutien (voir « Fixer les objectifs pour chaque pays et mettre en œuvre les actions » dans la section 4.5.1).

4.5.3.2.2 Reporting externe

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

Par ailleurs, Klépierre a choisi de présenter sa performance environnementale, sociale et de gouvernance conformément, notamment, aux bonnes pratiques définies par l'EPRA (sBPR) et aux normes établies par la *Global Reporting Initiative* (GRI). Un rapport distinct sur la performance du Groupe établi selon la 3^e édition des sBPR de l'EPRA est disponible en téléchargement depuis la section RSE du site web de Klépierre (<http://www.klepierre.com/rse/resultats/>).

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

4.5.3.3 Analyse : tableau de bord RSE

Les tableaux de bord des centres commerciaux, des pays et du Groupe permettent d'avoir une vision claire des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe, d'identifier les axes de progrès, de recenser les bonnes pratiques et d'améliorer ainsi le pilotage opérationnel. Ces tableaux de bord sont présentés et discutés chaque année et à l'occasion des réunions trimestrielles avec l'ensemble des directions pays.

L'outil Deepki permet à Klépierre de consolider mensuellement pour chacun des centres de son portefeuille les principaux indicateurs clés de performance techniques et environnementaux, et d'analyser les performances des centres techniquement similaires. Cette démarche s'appuie sur des variables clés (densité des enseignes, gestion des parkings, couverture de l'approvisionnement en chauffage et en climatisation, surface, inauguration et/ou rénovation) qui permettent au Groupe d'identifier les actifs les plus performants comme les moins performants du portefeuille et de cibler en conséquence ses actions en matière de gestion de l'énergie.

4.5.3.4 Actions : plan d'action RSE

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

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

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

L'une des stratégies clés déployées par Klépierre dans ce domaine a été de créer des plans d'action BOOST, qui ont permis d'améliorer sensiblement les pratiques des actifs les moins performants en matière de gestion de l'énergie et des déchets. Ces plans d'action sont adoptés selon un processus rigoureux, supervisé par la Direction ingénierie

et développement durable du Groupe. Klépierre convie du personnel de terrain et des spécialistes externes (dont des représentants d'entreprises de gestion des déchets, des prestataires de services de nettoyage et des consultants en énergie) à des ateliers durant deux jours, dans l'optique d'évaluer l'activité de chaque centre et de procéder à une consultation associant l'ensemble des acteurs concernés en vue d'élaborer un plan d'action concret et réalisable. Cette approche globale aide le personnel de terrain à mieux comprendre et gérer l'actif dont il a la charge, et permet le déploiement d'actions en faveur de l'efficacité énergétique et de la réduction des déchets.

Pour les centres commerciaux ayant déjà mis en œuvre toutes les mesures opérationnelles identifiées en vue d'accroître l'efficacité énergétique et de réduire les déchets, des investissements sont réalisés afin de mettre à niveau leurs équipements et installations techniques. La plateforme Deepki est liée à la planification budgétaire du Groupe, permettant que l'approbation des investissements soit modérée en fonction de la diligence avec laquelle les centres commerciaux ont mis en œuvre l'ensemble des mesures opérationnelles identifiées.

4.5.4 Initiatives et chartes sectorielles soutenues par Klépierre

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

European Public Real Estate Association (EPRA)

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

Conseil national des centres commerciaux (CNCC)

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

Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF)

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

Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)

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

Le Pacte mondial des Nations Unies

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

Charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires

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

Charte de la diversité

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

Charte de la parentalité

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

La Fondation Palladio

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

Association pour le développement du bâtiment bas carbone (BBCA)

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

4.6 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS AU REGARD DES ENGAGEMENTS DE LONG TERME, MÉTHODOLOGIE ET TABLES DE CONCORDANCE

4.6.1 Données complémentaires

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

► ACT FOR THE PLANET

	Année de référence 2013	2018	2019	Engagement 2022
AGIR EN FAVEUR D'UN AVENIR BAS CARBONE				
Réduction de la consommation d'énergie dans les parties communes et desservies par rapport à 2013	143 kWh/m²	- 17 %	- 29 %	- 40 %
Part de l'électricité renouvelable dans les consommations des parties communes et desservies	44 %	73 %	93 %	100 %
Les cinq plus gros centres de notre portefeuille auront atteint la neutralité carbone	N/A	En cours	En cours	Neutralité carbone
Certification de la stratégie climatique du Groupe par la <i>Science-Based Targets Initiative</i>	N/A	En cours	En cours	Certification obtenue
CONTRIBUER À UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE				
Part des déchets non envoyés en décharge	59 %	90 %	93 %	100 %
Part des centres ayant impliqué les enseignants dans une démarche d'économie circulaire	N/A	45 %	71 %	100 %
DÉVELOPPER UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS 100 % CERTIFIÉS				
Part des centres ayant obtenu une certification de développement durable (BREEAM <i>In-Use</i> , ISO 14001, etc.)	38 %	74 %	100 %	100 %
Part des projets de développement ayant obtenu la certification BREEAM <i>New Construction</i> (de niveau <i>Excellent</i> minimum)	N/A	100 %	100 %	100 %
Part des nouveaux développements ayant utilisé du bois d'origine certifiée lors de la phase de construction	N/A	100 %	100 %	100 %
INNOVER POUR UNE MOBILITÉ DURABLE				
Part des centres accessibles en transport en commun	97 %	97 %	98 %	100 %
Part des centres équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques	N/A	56 %	60 %	100 %

► ACT FOR TERRITORIES

	2018	2019	Engagement 2022
FAVORISER L'EMPLOI LOCAL AUTOUR DE NOS CENTRES			
Part des prestataires de services locaux pour la gestion opérationnelle des centres (sécurité, maintenance, services de nettoyage)	65 %	78 %	100 %
Part des centres ayant contribué à l'emploi local	48 %	85 %	100 %
PARTICIPER À LA VIE LOCALE			
Part des centres ayant mis à disposition un espace au profit d'une initiative locale	76 %	97 %	100 %
POURSUIVRE NOTRE ENGAGEMENT CITOYEN			
Part des centres ayant organisé une collecte (vêtements, jouets, meubles, autres) au profit d'une œuvre caritative locale	61 %	84 %	100 %
Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans le centre	53 %	79 %	100 %
IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES LOCALES DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT			
Part des projets de développement ayant prévu une démarche participative de concertation locale	100 %	N/A ^(a)	100 %
Part des projets de développement s'assurant de faire signer aux fournisseurs une « charte durable » tant pour l'approvisionnement que pour la gestion des chantiers	100 %	N/A ^(a)	100 %
Part des projets de développement ayant mis en œuvre un plan d'action biodiversité	100 %	N/A ^(a)	100 %

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

► ACT FOR PEOPLE

	2018	2019	Engagement 2022
ACCROÎTRE CONTINUUELLEMENT LA SATISFACTION DE NOS VISITEURS			
Augmentation du <i>Net Promoter Score</i> (NPS) du Groupe	+ 2 pts	+ 8 pts	+ 3 pts
Pourcentage des questions des clients postées sur les réseaux sociaux traitées en moins d'une heure	50 %	68 %	100 %
PROMOUVOIR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DANS NOS CENTRES			
Part des centres faisant la promotion de la santé et du bien-être	56 %	89 %	100 %
Part des centres offrant des services dédiés aux salariés de leurs enseignes	60 %	87 %	100 %
OFFRIR UNE EXPÉRIENCE POSITIVE AUX COLLABORATEURS DU GROUPE			
Taux d'accès à la formation pour les collaborateurs du Groupe	92 %	98 %	100 %
Part des salariés couverts par des mesures d'équilibre vie professionnelle-vie privée	96 %	100 % ^(b)	100 %
Part des jeunes diplômés ayant bénéficié d'un accompagnement de carrière personnalisé	100 %	100 %	100 %
Part des collaborateurs ayant contribué à la co-construction de l'avenir de l'entreprise	15 %	36 %	100 %
DIFFUSER L'ÉTHIQUE DANS NOS COMMUNAUTÉS			
Part des parties prenantes internes sensibilisées à l'éthique des affaires	100 %	100 %	100 %
Part des parties prenantes externes sensibilisées à l'éthique des affaires	58 %	63 %	100 %
Part des prestataires sélectionnés sur la base de critères RSE	100 % ^(c)	100 % ^(c)	100 %
DÉVELOPPER LA SOLIDARITÉ			
Part des employés ayant eu la possibilité de participer à une action philanthropique	61 %	90 %	100 %
Signature de partenariats Groupe avec des ONG dédiées à l'employabilité et/ou la famille	Pas encore au niveau Groupe	Pas encore au niveau Groupe	Signature

(b) 99,8 %

(c) Calculé pour le périmètre géré par la Direction des achats du Groupe, soit 35 % de Klépierre (principaux fournisseurs). Ce périmètre sera élargi durant les prochaines années.

4.6.2 Précisions méthodologiques

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

Les principes fondamentaux qui encadrent ce suivi sont :

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

4.6.2.1 Méthodologie de reporting des indicateurs environnementaux et sociétaux

4.6.2.1.1 Définition des indicateurs et référentiels sectoriels

Définitions des indicateurs

Pour assurer l'homogénéité et la fiabilité de la procédure de reporting RSE et des informations qualitatives et quantitatives publiées par le Groupe, un protocole de reporting concernant les volets environnemental et sociétal est diffusé dans l'ensemble du Groupe depuis 2006. Il constitue le guide de référence pour tous les acteurs impliqués dans la procédure de reporting. Ce protocole est mis à jour annuellement afin de s'adosser au plus près des engagements et de

la stratégie de Klépierre, mais aussi afin de prendre en compte les retours d'expérience à l'issue de chaque exercice et les évolutions réglementaires, normatives et/ou sectorielles.

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

Précisions sur les unités de mesure

- Les pourcentages de couverture de portefeuille sont exprimés, dans leur majorité, en pourcentage de valeur de portefeuille (et non en pourcentage de nombre d'actifs) afin de mieux prendre en compte les actifs selon leur contribution au portefeuille global du Groupe.
- Les données relatives à l'énergie, au carbone et à l'eau sont présentées à la fois en valeurs brutes (kWh, tCO₂e, m³) afin d'apprécier les volumes, mais également en ratio (valeurs brutes ramenées à des données de surface ou de fréquentation) afin d'apprécier la performance des actifs sur chacune de ces thématiques.

Précisions complémentaires

- Efficacité énergétique et émissions de gaz à effet de serre des parties desservies et des équipements communs : les indicateurs d'intensité de la consommation et de performance énergétique, exprimés en kWh ou kWh/m², présentent les consommations liées au chauffage et à la climatisation des parties desservies des centres commerciaux. Les parties desservies comprennent les parties communes et les parties privatives (boutiques, réserves, etc.) qui sont connectées aux équipements communs sans système de sous-comptage.
- Les émissions de gaz à effet de serre sont présentées selon les deux méthodes *location-based* et *market-based*. Dans le 1^{er} cas, les facteurs d'émissions utilisés dans les calculs sont ceux de la base de données Bilans GES de l'ADEME (facteurs moyens nationaux). Dans le 2nd cas, les facteurs d'émissions sont directement récupérés auprès de chacun des fournisseurs d'énergie.

- > Pour les consommations d'énergie et d'eau, le Groupe se base sur les relevés de compteurs (et non les factures) pour une meilleure réactivité et une pertinence accrue des données.
- > Lorsque Klépierre n'est ni propriétaire ni gestionnaire des sièges qu'elle occupe, les consommations de ces immeubles ne sont pas reprises dans le présent rapport.
- > Les consommations d'eau représentent les consommations d'eau potable de l'ensemble du bâtiment (parties communes et privatives) dont sont exclues les consommations liées aux pompes à chaleur.
- > Les projets de développement pris en compte dans le reporting 2019 sont les projets livrés au cours de l'année – à l'exception du bilan carbone dans lequel les émissions liées à la construction du projet sont lissées sur les années de travaux correspondantes.
- > Tous les indicateurs clés sont calculés sur la base de données réelles et exhaustives. Pour certaines données manquantes, Klépierre a produit des estimations dont le détail est fourni dans les graphiques ou tableaux concernés.

Référentiels sectoriels

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

- > *Global Reporting Initiative (GRI) Standards* ;
- > *European Public Real Estate Association (EPRA), Sustainability Best Practices Recommendations (SBPR)* ;
- > Conseil national des centres commerciaux (CNCC) – Guide sectoriel de reporting RSE/Déclaration de performance extra-financière ;
- > Organisation des Nations Unies (ONU), objectifs de développement durable (ODD).

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

Un rapport distinct sur la performance du Groupe établi selon la 3^e édition des SBPR de l'EPRA est disponible en téléchargement depuis la section RSE du site Web de Klépierre (<http://www.klepierre.com/rse/resultats/>).

4.6.2.1.2 Périmètre de reporting

Périmètre de reporting et taux de couverture 2019

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

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

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

Ainsi, le Groupe utilise un périmètre de reporting agrégeant les actifs détenus et gérés par Klépierre aux actifs gérés mais non détenus (quand les données sont disponibles) afin de refléter, au plus juste, l'activité du Groupe. Les actifs détenus mais non gérés par Klépierre ne sont, eux, pas inclus dans le périmètre de reporting du Groupe.

Périmètre « courant »

Ce périmètre global permet d'évaluer l'impact RSE du patrimoine pour une année. Il traduit les résultats de la politique de gestion, de travaux et d'arbitrage (cessions et acquisitions). Pour 2019, il comprend :

- > l'ensemble des actifs détenus et gérés par Klépierre ; et
- > les actifs non détenus par Klépierre mais dont le Groupe assure la gestion et pour lesquels les données opérationnelles sont disponibles (10 centres français en 2019 : Mérignac Soleil à Mérignac, Art de Vivre à Éragny, Beaulieu à Nantes, Nîmes Étoile à Nîmes, Belle Épine à Thiais, Aulnoy-lez-Valenciennes à Aulnoy-lez-Valenciennes, Saint-Jacques à Beaune, Océane à Gonfreville, Île Napoléon à Illzach-Mulhouse et Grand Quétigny à Quétigny).

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

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

Les taux de couverture sont exprimés en pourcentage de la valeur totale des centres commerciaux détenus et gérés (les valeurs des centres commerciaux détenus mais non gérés étant indisponibles).

Le périmètre courant 2019 représente ainsi 96 % de la valeur totale du portefeuille de centres commerciaux au 31 décembre 2019, qui comprend l'ensemble des centres commerciaux détenus. Les 4 % restants renvoient aux centres commerciaux dont la gestion n'est pas assurée par Klépierre.

Périmètre « constant »

Le périmètre constant permet d'apprécier l'évolution dans le temps d'un indicateur sur un périmètre comparable et traduit la capacité de gestion et d'optimisation du portefeuille d'actifs par le Groupe. Hors effets de cessions et acquisitions, il comprend ainsi tous les centres commerciaux détenus et gérés au minimum pendant ces 24 mois. Il exclut tous les centres commerciaux acquis ou livrés ainsi que ceux pour lesquels la gestion immobilière n'a pas été assurée sur l'ensemble de la durée.

Le périmètre constant 2019 représente 95 % du patrimoine du Groupe au 31 décembre 2019.

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

Périodes de reporting

Klöpierre recourt à deux périodes de suivi différentes selon les indicateurs. Cette différence s'explique par le choix du Groupe de

minimiser le recours aux estimations et de rendre possible la collecte et la consolidation des données réelles.

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

Pour tous les indicateurs liés à l'énergie, au changement climatique, aux déchets, à l'eau et aux transports, la période de reporting est sur une année glissante, du 01/10/N-1 au 30/09/N, soit du 1^{er} octobre 2018 au 30 septembre 2019 pour le reporting 2019. Les indicateurs d'impact social (tels que le score NPS), les fournisseurs et les initiatives coordonnées par les centres sont également présentés pour cette période.

Tous les autres indicateurs (dont les certifications des bâtiments, les données relatives aux ressources humaines, etc.) sont calculés sur la base de l'année civile, soit du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019 pour le reporting 2019.

4.6.2.1.3 Processus de collecte des données

Outil

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

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

Fréquence

Les données de consommation et de facturation pour l'énergie, les déchets et l'eau sont collectées mensuellement pour l'ensemble des actifs. À ces dernières s'ajoutent tous les indicateurs supplémentaires collectés annuellement, notamment pour la production du présent document d'enregistrement universel.

4.6.2.2 Méthodologie de reporting des indicateurs sociaux

4.6.2.2.1 Période et périmètre de reporting

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

Le périmètre de collecte des données et de reporting couvre l'ensemble des filiales du Groupe au 31 décembre 2019 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.

4.6.2.2.2 Définitions et précisions

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

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

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

4.6.2.3 Audit et vérification par un organisme tiers indépendant

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

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

4.6.3 Tables de concordance

Les tables ci-après proposent une analyse de la concordance entre les informations publiées par Klépierre dans le présent document et les principaux référentiels de référence (européen et mondiaux) en matière de reporting extra-financier : les *Global Reporting Initiative (GRI) Standards* et les objectifs de développement durable des Nations Unies.

Un rapport distinct sur la performance du Groupe établi selon la 3^e édition des SBPR de l'EPRA est disponible en téléchargement depuis la section RSE du site web de Klépierre (<http://www.klepierre.com/rse/resultats/>).

Déclaration de performance extra-financière

Thèmes	Document d'Enregistrement Universel
Présentation du modèle d'affaires	1.1.2
Description des principaux risques extra-financiers liés à l'activité de la société	4.1.2
Description des politiques pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques extra-financiers et de leurs résultats, y compris indicateurs clés	4.1.2 / 4.6.1.1
Respect des droits de l'homme	4.4.4
Lutte contre la corruption	4.4.4
Changement climatique (contribution et adaptation)	4.2.1
Économie circulaire	4.2.2
Gaspillage alimentaire	4.2.2.1
Accords collectifs et impacts	4.2.2.2
Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité	4.4.3
Engagements sociétaux	4.4.3
	4.3 / 4.4

Global Reporting Initiative (GRI) Standards (2016)

Nom de la norme GRI	Numéro de la norme GRI	Document d'Enregistrement Universel
Normes économiques	200	
Performance économique	201	2.1 / 2.8
Présence sur le marché	202	1.1.1
Impacts économiques indirects	203	1.1.2
Pratiques d'achats	204	4.4.4.3
Lutte contre la corruption	205	4.4.4
Comportement anticoncurrentiel	206	4.4.4
Normes environnementales	300	
Matières	301	4.2.3
Énergie	302	4.2.1.1
Eau	303	4.2.2.3
Biodiversité	304	4.3.4.3
Émissions	305	4.2.1.2
Effluents et déchets	306	4.2.2.3 / 4.2.2.1
Conformité environnementale	307	4.1.3 / 4.5
Évaluation environnementale des fournisseurs	308	4.4.4.3
Normes sociales	400	
Emploi	401	4.4.3
Relations employés/direction	402	4.4.3
Santé et sécurité au travail	403	4.4.3.3
Formation et éducation	404	4.4.3.1
Diversité et égalité des chances	405	4.4.3.2
Lutte contre la discrimination	406	4.4.3.2 / 4.4.4
Liberté syndicale et négociation collective	407	4.4.3.4
Travail des enfants	408	4.4.4
Travail forcé ou obligatoire	409	4.4.4
Pratiques de sécurité	410	4.4.2.2
Droits des peuples autochtones	411	
Évaluation des droits de l'homme	412	4.4.4
Communautés locales	413	4.3.4
Évaluation sociale des fournisseurs	414	4.4.4.3
Politiques publiques	415	
Santé et sécurité des consommateurs	416	4.4.2
Commercialisation et étiquetage	417	
Confidentialité des données des clients	418	
Conformité socio-économique	419	

Objectifs de développement durable des Nations Unies

En 2015, tous les États membres de l'ONU ont adopté les 17 objectifs de développement durable (ODD). Les ODD nous donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la prospérité, à la paix et à la justice. Les objectifs sont interconnectés et s'adressent aussi bien aux citoyens qu'aux États et aux entreprises.

À travers notre nouvelle démarche *Act for Good® with Klépierre*, nous souhaitons renouveler notre engagement à prendre part à ce changement. Bâtie sur trois piliers – *Act For the Planet*, *Act For Territories* et *Act For People* – notre stratégie s'articule autour d'objectifs en phase avec cette vision.

	ODD 3 : Bonne santé et bien-être	ODD 4 : Éducation de qualité	ODD 5 : Égalité entre les sexes	ODD 6 : Eau propre et assainissement	ODD 7 : Énergie propre et d'un coût abordable
					
Objectif					
Act for the Planet				4.2.2.3	4.2.1.1
Act for Territories					
Act for People	4.4.2 / 4.4.3	4.4.3	4.4.3		
	ODD 8 : Travail décent et croissance économique	ODD 9 : Industrie, innovation et infrastructure	ODD 10 : Inégalités réduites	ODD 11 : Villes et communautés durables	ODD 12 : Consommation et production responsables
					
Objectif					
Act for the Planet		4.2.3		4.2	4.2
Act for Territories	4.3.1			4.3.4	
Act for People	4.4.3		4.4.3.2		
	ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	ODD 15 : Vie terrestre	ODD 16 : Paix, justice et institutions efficaces	ODD 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs	
					
Objectif					
Act for the Planet	4.2.1	4.2			
Act for Territories				4.3.2 / 4.3.3	
Act for People			4.4.4	4.4.4 / 4.4.5	

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

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

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

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

Indépendance et contrôle qualité

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

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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

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

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

Nature et étendue des travaux

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

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

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

- > nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (éthique, achats responsables), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection de sites listés ci-après : Belle-Epine, Metro Senter, Oslo City, Novy Smichov, Milanofiori et Parque Nascente ;
- > nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- > nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- > pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection de sites contributeurs listés ci-dessus et couvrent entre 7 % et 10 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (10 % des consommations d'énergie, 7 % des consommations d'eau, 8 % de la production de déchets, 9% des effectifs) ;
- > nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

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

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre septembre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention d'environ neuf semaines.

Nous avons mené trois entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

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

Paris – La Défense, le 6 mars 2020

L'Organisme Tiers Indépendant
EY & Associés

Jean-François BÉLORGEY
Associé

Éric DUVAUD
Associé, Développement Durable

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)

- > L'effectif total
- > Le taux de *turnover*
- > Le taux d'absentéisme
- > Le taux d'accès à la formation et le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur
- > La représentativité des femmes dans le Groupe et par niveau de management

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- > L'emploi (attractivité, rétention)
- > L'organisation du travail (organisation, absentéisme),
- > La santé et le bien-être des collaborateurs
- > Les relations sociales (dialogue social, accords collectifs), la formation
- > L'égalité de traitement (égalité hommes / femmes, lutte contre les discriminations)

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)

- > Les consommations d'énergie primaire et émissions de CO₂ par m²
- > Le % de réduction des consommations d'énergie dans les parties communes par rapport à 2013
- > La part d'énergies renouvelables dans les parties communes
- > Les émissions de CO₂ groupe (scopes 1 et 2 ainsi que l'évaluation faite du scope 3)
- > La part des déchets non mis en décharge
- > La part des déchets valorisés
- > Les consommations d'eau par m²
- > La part des centres certifiés BREEAM *In Use*
- > La part des centres accessibles aux transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicule électrique

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- > L'amélioration de la performance énergétique
- > L'amélioration des équipements techniques
- > Le recours à des énergies moins émettrices de gaz à effet de serre
- > Une réduction de l'empreinte directe
- > La limitation de l'exposition au changement climatique
- > La mise en place de solutions de tri et la valorisation des déchets
- > La promotion de l'économie circulaire auprès des enseignes
- > Le renforcement de la valeur verte et la qualité environnementale (qualité, labels et certifications)

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)

- > La part des centres ayant fait la promotion de l'emploi local
- > La note de satisfaction des visiteurs (Net Promoter Score)
- > La part des centres ayant fait la promotion de la santé et du bien-être
- > La part des prestataires sélectionnés sur la base de critères RSE

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- > La promotion de l'emploi local autour des centres
- > Le dialogue avec les enseignes et visiteurs
- > La satisfaction des visiteurs et la mise en place de démarches bien-être et confort
- > La promotion de la sûreté et de la sécurité dans les centres commerciaux

PRINCIPE PÍO



ZARA

UNITED COLORS OF BENETTON

H&M

Bershka

MANGO

PRINCIPE PÍO

PRINCIPE PÍO

SHOPPING CENTER



5

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1

DIRECTION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ 217

5.1.1 Conseil de surveillance	217
5.1.2 Comités spécialisés	234
5.1.3 Directoire	237

5.2

RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX 240

5.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux	240
5.2.2 Rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance ainsi que du Président et des membres du Directoire (exercice 2019)	250
5.2.3 Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2019 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020	259
5.2.4 Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF	262

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance a décidé de présenter à l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 le rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui comprend les informations mentionnées aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5, L. 225-82-2, L.225-100 II et L.225-100 III du Code de commerce (les « Informations Requises »), ainsi que les observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice.

Ce rapport a été préparé sur la base des travaux préparatoires et des diligences de la Direction juridique, qui a procédé à une revue des textes applicables à la rédaction de ce rapport et a sollicité les membres du Conseil de surveillance et du Directoire afin de vérifier l'exhaustivité et l'exactitude des informations présentées dans le rapport.

Le tableau suivant recense les « Informations Requises » et précise les sections du document universel d'enregistrement de la Société dans lesquelles lesdites informations sont présentées.

Informations requises	Références
Rémunération	
Présentation de la rémunération totale et avantages de toute nature versés par Klépierre durant l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à chacun de ses mandataires sociaux	
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	
Présentation des engagements de toute nature pris par Klépierre au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers, les modalités de détermination de ces engagements et l'estimation du montant des sommes susceptibles d'être versées à ce titre	
Présentation de toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	
Présentation du niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux mis au regard de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux	
Présentation du niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux mis au regard de la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux	
Présentation de l'évolution annuelle de la rémunération des performances de Klépierre, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux et des ratios susvisés au cours des cinq derniers exercices	
Manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris de la manière dont elle contribue aux performances à long terme, et manière dont les critères de performance ont été appliqués	
Prise en compte du vote de l'Assemblée Générale du 16 avril 2019	
Description de tout écart ou de toute dérogation par rapport à la politique de rémunération	
Gouvernance	
Adhésion à un Code de gouvernement d'entreprise	
Dispositions du Code de gouvernement d'entreprise écartées et raisons pour lesquelles elles l'ont été	Section 5.1 « Direction et contrôle de la Société »
Mention du lieu où le Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté	
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercées dans toute société par les membres du Conseil de surveillance durant l'exercice	Section 5.1.1.1 « Composition du Conseil de surveillance »
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercées dans toute société par les membres du Directoire durant l'exercice	Section 5.1.3.1 « Composition du Directoire »
Liste des conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'une société et, d'autre part, une autre société contrôlée par la première au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales	Section 6.1.4.3 « Conventions réglementées »
Description de la procédure mise en place par Klépierre permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions	Section 6.1.4.3 « Conventions réglementées »
Explication du choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale prévues à l'article L. 225-51-1 du Code de commerce	Section 5.1 « Direction et contrôle de la Société »
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance	Section 5.1.1.2 « Fonctionnement du Conseil de surveillance » Section 5.1.1.3 « Travaux du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2019 »
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, et description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé	Section 5.1.1.1 « Composition du Conseil de surveillance »
Informations sur la manière dont Klépierre recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Comités exécutifs et ses résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	Section 5.1.3.2 « Égalité femmes-hommes au sein de l'encadrement supérieur »
Éventuelles limitations apportées par le Conseil de surveillance aux pouvoirs du Directoire	Section 5.1.1.2 « Fonctionnement du Conseil de surveillance », sous-section « Missions du Conseil de surveillance »
Divers	
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou stipulations des statuts qui prévoient ces modalités	Titre V (« Assemblées Générales ») des statuts de la Société (disponibles sur le site internet www.klepierre.com)
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce, et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	Section 6.1.1.2 « Délégations et autorisations consenties au Directoire de Klépierre »
Informations sur des éléments lorsqu'ils sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	Annexe des comptes consolidés – note 8.2 « Risque de liquidité » Section 6.1.1 « Renseignements de caractère général concernant le capital » Section 6.1.2 « Évolution du capital – Répartition du capital et des droits de vote »
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice	Section 3.5 « Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale mixte »

5.1 DIRECTION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) (le « **Code AFEP-MEDEF** »), qui peut être consulté sur le site internet de l'AFEP www.afep.com. Klépierre se conforme à l'intégralité des recommandations du Code précité.

Depuis le 21 juillet 1998, la Société a la forme d'une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. Cette modalité d'exercice de la Direction générale a été adoptée car elle permet une séparation claire entre les organes de direction de la Société et les organes de contrôle de cette direction. Ce choix de gouvernance permet de conserver une structure réactive et efficace avec un fonctionnement souple et rapide des organes de direction qui s'exerce dans le respect des prérogatives du Conseil de surveillance, dont la composition équilibrée garantit l'indépendance du contrôle et l'équilibre des pouvoirs.

5.1.1 Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est chargé du contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire et notamment des comptes sociaux et consolidés arrêtés par le Directoire.

Composition actuelle

À la date de dépôt du présent document, le Conseil de surveillance est composé des membres suivants :

Nom	Principale fonction	Nationalité	Âge	Indépendance	Autres mandats dans des sociétés cotées extérieures ^(a)	Participation à un comité				Dates de fin de mandat	Années de présence au Conseil ^(b)
						Investissements	Audit	Nominations et rémunérations	Développement durable		
David Simon , Président du Conseil	Président du Conseil d'administration et Directeur général de Simon Property Group, Inc.	Américaine	58		1	X Président				AG 2021	8
John Carrafiell	Associé Gérant de BentallGreenOak	Américaine	54	X	1		X Président			AG 2021	5
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Senior Advisor, membre du Comité exécutif de Kayros	Française	47	X	0		X		X	AG 2022	4
Steven Fivel	Directeur juridique de Simon Property Group, Inc.	Américaine	59		0	X		X	X Président	AG 2021	8
Robert Fowlds	Consultant senior en immobilier et finance	Anglaise	58		2	X				AG 2021	2
Stanley Shashoua	Directeur des investissements de Simon Property Group, Inc.	Américaine	49		0	X	X		X	AG 2020	5
Catherine Simoni	Anciennement Responsable France et Belgique des fonds immobiliers Europe du groupe Carlyle	Française	55	X	0	X		X Présidente		AG 2020	7
Rose-Marie Van Lerberghe , Vice-Présidente du Conseil	Administratrice de CNP Assurances et Bouygues	Française	73	X	2			X	X	AG 2022	8
Florence Von Erb	Représentante d'Afammer (ONG) aux Nations Unies et anciennement Managing Director de Adair Capital	Française	60	X	1		X		X	AG 2020	4

(a) Le mandat exercé au sein de la Société n'est pas pris en compte dans le calcul.
(b) À la date de la prochaine Assemblée Générale, soit le 30 avril 2020.



57 ans

Âge moyen des membres du Conseil au 31/12/2019



5

Membres du Conseil indépendants



4

Femmes parmi les membres du Conseil



5

Membres du Conseil de nationalité étrangère

Biographies des membres du Conseil de surveillance en fonction



DAVID SIMON

Président du Conseil de surveillance
Président du Comité des investissements

Âge : 58 ans

Diplôme : Titulaire d'un Bachelor of Science de l'université de l'Indiana et d'un MBA de l'université Columbia

Nationalité : américaine

PARCOURS PROFESSIONNEL

David Simon est le Président du Conseil d'administration et le Directeur général de Simon Property Group, Inc. Il a rejoint l'organisation en 1990. En 1993, il a dirigé l'introduction en bourse de Simon Property Group et est devenu son P.-D.G. en 1995. Avant de rejoindre Simon Property Group, il était Président de Wasserstein Perella & Co., une firme de Wall Street spécialisée dans les fusions et acquisitions et le *leveraged buyout*. David Simon est un ancien membre et ancien Président du Conseil des gouverneurs de la National Association of Real Estate Investment Trusts (NAREIT) et un ancien *trustee* de l'International Council of Shopping Centers (ICSC).

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Klépierre

- > Président du Conseil de surveillance
- > Président du Comité des investissements

Hors Klépierre

- > Administrateur, Président du Conseil d'administration et Directeur général :
 - Simon Property Group, Inc. (États-Unis – société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- > Néant

Hors Klépierre

- > Administrateur, Président du Conseil d'administration et Directeur général :
 - Simon Property Group (Delaware), Inc.
 - The Retail Property Trust
 - M.S. Management Associates, Inc.
- > Président du Conseil d'administration et Directeur général :
 - Simon Management Associates, LLC
 - CPG Holdings, LLC

Taux de participation 2019

- > au Conseil : 100 %
- > au Comité des investissements : 100 %



Adresse professionnelle

26, boulevard
des Capucines,
75009 Paris



Nombre d'actions Klépierre

62

**Date de la 1^{re} nomination
au Conseil de
surveillance de Klépierre**
14/03/2012



JOHN CARRAFIELL

Président du Comité d'audit

Âge : 54 ans

Diplôme : Titulaire d'un Bachelor of Arts de l'université de Yale

Nationalité : américaine

PARCOURS PROFESSIONNEL

De 1987 à 2009, John Carrafiell a travaillé chez Morgan Stanley : à partir de 1995, en qualité de Directeur immobilier Europe, à partir de 1999, en qualité de *Managing Director*, à partir de 2005, en qualité de Co-Directeur immobilier Mondial, de 2006 à 2007, en qualité de membre du Comité Mondial d'Exploitation et de Gestion de la Division Banque d'investissement et à partir de 2007, comme Co-Directeur et Co-CEO de l'Investissement Immobilier Mondial. De 2009 à 2010, il a été le Fondateur et l'Associé-gérant d'Alpha Real Estate Advisors (Royaume-Uni). En 2010, il co-fonda GreenOak Real Estate, fusionnée en 2019 avec Bentall Kennedy pour former BentallGreenOak, une société mondiale de gestion d'actifs immobiliers (48 milliards de dollars d'actifs gérés). John Carrafiell est Associé Gérant de BentallGreenOak.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Klépierre

- > Président du Comité d'audit

Hors Klépierre

- > Président :
 - Chelsea & Westminster Hospital NHS Foundation Trust Development Board (Royaume-Uni)
 - The Anna Freud National Centre for Children and Families Development Board (Royaume-Uni)
 - The Yale University School of Architecture Dean's Council (États-Unis)
- > Membre du Conseil d'administration (et du Comité des investissements) :
 - Shurgard (Belgique – société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- > Néant

Hors Klépierre

- > Membre du Conseil de surveillance :
 - Corio N.V. (Pays-Bas)

Taux de participation 2019

- > au Conseil : 100 %
- > au Comité d'audit : 100 %



Adresse professionnelle
26, boulevard
des Capucines,
75009 Paris



Nombre d'actions Klépierre
60

Date de la 1^{re} nomination au Conseil de surveillance de Klépierre
11/12/2014
(à effet du 15/01/2015)



BÉATRICE DE CLERMONT-TONNERRE

Membre du Comité du développement durable
Membre du Comité d'audit

Âge : 47 ans

Diplôme : Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (Section Service Public) et de l'ESSEC, École supérieure des sciences économiques et commerciales (MBA)

Nationalité : française

PARCOURS PROFESSIONNEL

Béatrice de Clermont-Tonnerre est actuellement Senior Advisor, membre du Comité exécutif de Kayrros. Elle était auparavant Directeur des partenariats d'intelligence artificielle de Google après avoir dirigé pendant cinq ans la division de *Sell Side* (monétisation de sites tiers) pour l'Europe du Sud. Précédemment, elle a été Directeur du développement du groupe Lagardère (2008-2013). Dans le groupe Canal+ (2001-2005), elle a été Directeur de la Télévision Interactive et Directeur adjoint des programmes de Canalsatellite. Elle a débuté sa carrière en tant que journaliste radio avant de rejoindre le département Stratégie de Lagardère en 1995 comme analyste dans les Hautes Technologies (spatial, télécoms).

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Klépierre

- > Membre du Comité du développement durable
- > Membre du Comité d'audit

Hors Klépierre

- > Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- > Néant

Hors Klépierre

- > Hurriyet – Vice-Présidente du Conseil d'administration (mandat échu en juin 2018)
- > Administrateur de LaCie

Taux de participation 2019

- > au Conseil : 100 %
- > au Comité du développement durable : 100 %
- > au Comité d'audit : 50 % (présence à une réunion du Comité d'audit sur les deux réunions ayant eu lieu à compter de sa nomination au sein de ce Comité).



Adresse professionnelle
26, boulevard
des Capucines,
75009 Paris



Nombre d'actions Klépierre
60

Date de la 1^{re} nomination au Conseil de surveillance de Klépierre
19/04/2016



STEVEN FIVEL

Président du Comité du développement durable
Membre du Comité des nominations et des rémunérations
Membre du Comité des investissements

Âge : 59 ans

Diplôme : Titulaire d'un Bachelor of Science en comptabilité de l'université de l'Indiana et doctorat en droit (J.D.) de The John Marshall Law School, Chicago

Nationalité : américaine

PARCOURS PROFESSIONNEL

Steven Fivel débute sa carrière en tant qu'adjoint du Procureur Général de l'État d'Indiana. En 1988 en tant qu'avocat, il prend en charge des opérations financières sur des centres commerciaux, des opérations de développement et de redéveloppement immobiliers, de *joint-ventures* et de gestion. En 1997, il rejoint BrightPoint où il a occupé les fonctions de Vice-Président, Directeur juridique et Secrétaire général. En mars 2011, il intègre Simon Property Group en tant que Directeur juridique adjoint et Secrétaire général adjoint où il est Responsable des départements juridiques Développement, Opérations et Fiscalité. Steven Fivel a été nommé Directeur juridique et Secrétaire général de Simon Property Group Inc. le 1^{er} janvier 2017.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Klépierre

- > Président du Comité du développement durable
- > Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- > Membre du Comité des investissements

Hors Klépierre

- > Membre du Conseil d'administration :
 - Simon Global Development B.V.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- > Président du Conseil de surveillance de Klémurs

Hors Klépierre

- > Néant

Taux de participation 2019

- > au Conseil : 100 %
- > au Comité du développement durable : 100 %
- > au Comité des nominations et des rémunérations : 100 %
- > au Comité des investissements : 100 %



Adresse professionnelle

26, boulevard
des Capucines,
75009 Paris



Nombre d'actions Klépierre

62

**Date de la 1^{re} nomination
au Conseil de
surveillance de Klépierre**
14/03/2012



ROBERT FOWLDS

Membre du Comité des investissements

Âge : 58 ans

Diplôme : Titulaire d'un Bachelor of Science en gestion immobilière de l'université de Reading et d'un MBA en finance de la Cass Business School, membre du RICS

Nationalité : américaine

PARCOURS PROFESSIONNEL

Robert Fowlds est consultant senior en immobilier et finance depuis 2016. Auparavant, il était *Managing Director*, Head of Real Estate IB pour l'Angleterre et l'Irlande de la banque JP Morgan Cazenove, supervisant une large équipe intervenant en marchés de capitaux, M&A, conseil et marchés de dette, avant d'en devenir le Vice-Président en 2013. Entre 1987 et 2006, il a exercé différentes fonctions au sein d'établissements financiers, notamment Merrill Lynch, Kleinwort Benson Securities, Crédit Lyonnais Secs et Morgan Grenfell. Robert Fowlds est également administrateur au sein du fonds UK Commercial Property REIT (fonds coté) ainsi que de la société LondonMetric plc (société cotée).

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Klépierre

> Membre du Comité des investissements

Hors Klépierre

> Membre du Conseil d'administration :
– UK Commercial Property REIT (Royaume-Uni – fonds coté)
– LondonMetric PLC (Royaume-Uni – société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

> Néant

Hors Klépierre

> Directeur général – J.P. Morgan Cazenove

Taux de participation 2019

> au Conseil : 100 %
> au Comité des investissements : 100 %



Adresse professionnelle

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris



Nombre d'actions Klépierre

100

Date de la 1^{re} nomination au Conseil de surveillance de Klépierre

24/04/2018



STANLEY SHASHOUA

Membre du Comité des investissements

Membre du Comité d'audit

Membre du Comité du développement durable

Âge : 49 ans

Diplôme : Titulaire d'un Bachelor of Arts en relations internationales de l'université de Brown et d'un MBA en Finance de la Wharton School

Nationalité : américaine

PARCOURS PROFESSIONNEL

Stanley Shashoua est Directeur des investissements chez Simon Property Group Inc. Auparavant, il était *Managing Partner* chez LionArc Capital LLC, un fonds d'investissement privé, qui a négocié et géré des opérations immobilières et de *private equity* pour un montant total de plus de 500 millions de dollars US depuis 2007. Avant d'entrer chez LionArc Capital LLC, Stanley Shashoua était Partner chez HRO Asset Management LLC où il était chargé de l'acquisition et de la gestion de biens immobiliers pour le compte de clients institutionnels (il a géré des opérations représentant plus d'un milliard de dollars US et une superficie supérieure à 278 700 m²). Il a également été Vice-Président de Dresdner Kleinwort Wasserstein.



Adresse professionnelle

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris



Nombre d'actions Klépierre

60

Date de la 1^{re} nomination au Conseil de surveillance de Klépierre
14/04/2015

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Klépierre

- > Membre du Comité des investissements
- > Membre du Comité d'audit
- > Membre du Comité du développement durable

Hors Klépierre

- > Membre du Conseil d'administration :
 - Simon Canada Management Limited (Canada)
 - Mitsubishi Estate Simon Co. Ltd (Japon)
 - Shinsegae Simon Co. Inc. (Corée du Sud)
 - Genting Simon Sdn Bhd (Malaisie)
 - 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 Jersey)
- > Gérant :
 - Outlet Site JV Sarl (Luxembourg)
 - HBS Global Properties LLC (États-Unis)
 - Aero Opco LLC (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- > Néant

Hors Klépierre

- > Néant

Taux de participation 2019

- > au Conseil : 100 %
- > au Comité des investissements : 100 %
- > au Comité d'audit : 100 %
- > au Comité du développement durable : 100 %



CATHERINE SIMONI

Président du Comité des nominations et des rémunérations
Membre du Comité des investissements

Âge : 55 ans

Diplôme : Diplômée d'ingénierie de l'université de Nice

Nationalité : française

PARCOURS PROFESSIONNEL

Catherine Simoni a occupé pendant 14 ans le poste de responsable France et Belgique des fonds immobiliers Europe du groupe Carlyle qu'elle a quitté en décembre 2014. Auparavant, elle a été Directeur chez SARI Développement, la branche développement de Nexity, où elle était responsable de la mise en œuvre des plans d'affaires sur plusieurs grands programmes de développement de bureaux en France, incluant leur location et leur vente. Précédemment, elle avait été Directeur chez Robert & Finestate, une filiale de J.E. Robert Company, où elle avait travaillé sur des transactions immobilières et des prêts adossés à des actifs immobiliers en France, en Espagne, en Belgique et en Italie.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Klépierre

- > Président du Comité des nominations et des rémunérations
- > Membre du Comité des investissements

Hors Klépierre

- > Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- > Néant

Hors Klépierre

- > *Managing Director* France – The Carlyle Group

Taux de participation 2019

- > au Conseil : 100 %
- > au Comité des nominations et des rémunérations : 100 %
- > au Comité des investissements : 100 %



Adresse professionnelle
26, boulevard
des Capucines,
75009 Paris



Nombre d'actions Klépierre
60

Date de la 1^{re} nomination au Conseil de surveillance de Klépierre
20/12/2012



ROSE-MARIE VAN LERBERGHE

Vice-Présidente du Conseil de surveillance
Membre du Comité du développement durable
Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Âge : 73 ans

Diplôme : Diplômée de l'École nationale d'administration, de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École normale supérieure, agrégée de philosophie et licenciée d'histoire

Nationalité : française

PARCOURS PROFESSIONNEL

Rose-Marie Van Lerberghe a commencé sa carrière comme Inspecteur à l'Inspection générale des Affaires sociales, puis a assumé les fonctions de Sous-Directeur de la défense et de la promotion de l'emploi à la Délégation à l'emploi du ministère du Travail. En 1986, elle rejoint le groupe Danone, où elle a exercé en particulier les fonctions de Directeur général des ressources humaines. En 1996, elle devient Délégué général à l'Emploi et à la Formation professionnelle au ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Elle devient par la suite Directeur général de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris. En 2006, elle prend la Présidence du Directoire du groupe Korian, fonction qu'elle exercera jusqu'en 2011. Entre janvier 2010 et janvier 2014, Rose-Marie Van Lerberghe était membre du Conseil supérieur de la magistrature. Aujourd'hui, elle est membre du Conseil de l'Ordre de la Légion d'honneur.



Adresse professionnelle

26, boulevard
des Capucines,
75009 Paris



Nombre d'actions Klépierre

100

Date de la 1^{re} nomination
au Conseil de
surveillance de Klépierre
12/04/2012

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Klépierre

- > Vice-Présidente du Conseil de surveillance
- > Membre du Comité du développement durable
- > Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Hors Klépierre

- > Membre du Conseil d'administration :
 - Bouygues (société cotée)
 - CNP Assurances (société cotée)
 - Fondation Hôpital Saint-Joseph
- > Président du Conseil d'administration :
 - Orchestre des Champs-Élysées dirigé par Philippe Herreweghe

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- > Néant

Hors Klépierre

- > Président du Conseil d'administration :
 - Fondation Institut Pasteur
- > Membre du Conseil d'administration :
 - Casino, Guichard-Perrachon

Taux de participation 2019

- > au Conseil : 100 %
- > au Comité du développement durable : 100 %
- > au Comité des nominations et des rémunérations : 100 %



FLORENCE VON ERB

Membre du Comité d'audit
Membre du Comité du développement durable

Âge : 60 ans

Diplôme : Diplômée de HEC Paris, option finance

Nationalité : française

PARCOURS PROFESSIONNEL

Florence von Erb débute sa carrière en finance chez JP Morgan où elle a travaillé au sein des bureaux de Paris, Londres et New York, se spécialisant dans le domaine des marchés financiers internationaux. Elle y exerce des fonctions dans les départements de Trésorerie, Banque d'Affaires, Restructuration de la Dette des pays d'Amérique latine et Produits Dérivés. En 2000, elle rejoint Adair Capital, une société de gestion de *hedge funds* basée à New York en qualité de *Managing Director*. Elle décide ensuite de se consacrer à des causes humanitaires et caritatives et devient Président et représentant au sein de l'Organisation des Nations unies (ONU) de Make Mothers Matter International en 2004. En 2006, elle a cofondé Sure We Can Inc. Depuis 2014, elle est un membre actif de différents comités de l'ONU (Comité des organisations non gouvernementales sur le développement social et Comité de la condition de la femme) et exerce le mandat d'administrateur indépendant d'Ipsos SA.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Klépierre

- > Membre du Comité d'audit
- > Membre du Comité du développement durable

Hors Klépierre

- > Membre du Conseil d'administration :
 - Ipsos (société cotée)
 - Fondation Ipsos

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- > Néant

Hors Klépierre

- > Président :
 - Make Mothers Matter International
- > Co-Fondateur :
 - Sure We Can Inc.
- > Membre du Conseil d'administration :
 - Fourpoints

Taux de participation 2019

- > au Conseil : 100 %
- > au Comité du développement durable : 100 %
- > au Comité d'audit : 100 %



Adresse professionnelle
26, boulevard
des Capucines,
75009 Paris



Nombre d'actions Klépierre
150

Date de la 1^{re} nomination au Conseil de surveillance de Klépierre
17/02/2016

Politique de diversité

La politique de diversité du Conseil prend en compte :

- > une composition équilibrée entre les membres indépendants et non indépendants ;
- > des compétences variées et complémentaires ainsi qu'en atteste la matrice de compétences figurant ci-dessous ;
- > une représentation équilibrée des femmes et des hommes ;
- > une forte dimension internationale.

La diversité de la composition du Conseil est une marque forte du Conseil qui veille au respect de ces équilibres à chaque renouvellement.

Une composition équilibrée

À la date d'enregistrement du présent document, le Conseil de surveillance est donc composé de neuf membres, soit :

- > trois membres désignés sur proposition de Simon Property Group : David Simon (Président du Conseil de surveillance), Steven Fivel et Stanley Shashoua ;
- > un membre désigné sur proposition d'APG : Robert Fowlds ;
- > cinq membres indépendants (mentionnés ci-après).

Le Conseil de surveillance s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités spécialisés afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec le soin, l'indépendance et l'objectivité nécessaires, au regard des enjeux et de la stratégie du Groupe. Il 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, et notamment :

- > la compétence et l'expérience qu'ils apportent aux travaux du Conseil et des comités ;
- > leur disponibilité et leur assiduité aux réunions ainsi que leur implication ;
- > leur situation au regard d'éventuels conflits d'intérêts ;
- > leur contribution à la diversité du Conseil, tant en matière de qualifications, d'âge, de genre, de nationalité, d'ancienneté au sein du Conseil que d'expérience professionnelle.

Compte tenu des éléments présentés ci-après et au regard des critères de diversité examinés, le Conseil de surveillance considère que sa composition actuelle est satisfaisante et que ses membres sont actifs et assidus. Il reste néanmoins attentif à l'examen de toutes pistes d'amélioration qui pourraient s'avérer dans l'intérêt de la Société ou favoriser son développement.

Des compétences variées et complémentaires représentées au sein du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance estime que les compétences des membres du Conseil sont variées et complémentaires, certains membres disposant de compétences stratégiques et d'autres de compétences financières ou de compétences plus spécifiques (communication financière, sociale et juridique, connaissance du secteur immobilier ou du commerce, notamment digital, expérience managériale). La diversité et la complémentarité des expériences et des expertises des membres du Conseil de surveillance permettent une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de Klépierre, ainsi qu'une prise de décision de qualité en Conseil de surveillance.

La matrice des compétences des différents membres du Conseil au 31 décembre 2019, telle que revue par le Comité des nominations et des rémunérations, figure ci-dessous.

Nom	Expérience internationale	Secteur immobilier	Finance	Retail	Expérience managériale	Ressources humaines et gouvernance	Digital
David Simon	X	X	X	X	X	X	
John Carrafiell	X	X	X		X	X	
Béatrice de Clermont-Tonnerre	X		X		X		X
Steven Fivel	X	X	X		X	X	
Robert Fowlds	X	X	X		X		
Stanley Shashoua	X	X	X	X	X		
Catherine Simoni	X	X			X	X	
Rose-Marie Van Lerberghe			X		X	X	
Florence Von Erb	X		X		X		

Une représentation équilibrée des femmes et des hommes

Le Conseil de surveillance est composé de quatre femmes sur neuf membres, soit une proportion de 44,45 %, ce qui est supérieur au ratio minimum de 40 % prévu par les dispositions du Code de commerce et les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Cette mixité se retrouve également dans la composition de ses comités.

Une forte dimension internationale

Concernant le fonctionnement des organes sociaux, outre l'application du Code AFEP-MEDEF, la Société s'attache à refléter l'environnement international dans lequel le Groupe exerce ses activités. Le Conseil de surveillance comprend ainsi trois nationalités différentes (américaine, britannique et française) et est composé de cinq membres de nationalité étrangère (David Simon, John Carrafiell, Steven Fivel, Robert Fowlds et Stanley Shashoua).

Un Conseil majoritairement indépendant

Rappel de la procédure de qualification de membre indépendant du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance reprend en intégralité la définition de l'indépendance donnée par le Code AFEP-MEDEF pour apprécier le caractère indépendant d'un membre.

La qualification de membre indépendant du Conseil de surveillance est examinée chaque année par le Comité des nominations et des

rémunérations, sur la base de l'analyse des réponses des membres du Conseil de surveillance à un questionnaire individuel d'indépendance qui leur est adressé en amont. Les résultats de l'analyse du Comité des nominations et des rémunérations sont ensuite communiqués au Conseil de surveillance qui examine alors la situation de chacun des membres du Conseil de surveillance.

Les conclusions de l'examen du Conseil de surveillance sont présentées chaque année aux actionnaires dans le document universel d'enregistrement.

Conclusions de l'examen concernant le critère des relations d'affaires entre Klépierre et les membres du Conseil de surveillance

L'examen du critère des relations d'affaires 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 examen plus poussé est alors conduit afin d'évaluer la nature significative ou non de cette relation, par l'application de critères qualitatifs (contexte, historique et organisation de la relation, pouvoirs respectifs des parties) et quantitatifs (matérialité de la relation pour les parties).

À la date d'enregistrement du présent document, les examens auxquels il a été procédé ont révélé qu'aucun des membres du Conseil de surveillance n'entretenait de relations d'affaires avec Klépierre.

Conclusions de l'examen concernant l'ensemble des critères d'indépendance

Le tableau ci-après présente les résultats de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des membres du Conseil de surveillance menée le 12 décembre 2019 :

Noms	Critères							Membres représentant des actionnaires importants de Klépierre
	Statut de salarié ou de mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années au sein du Groupe	Mandats croisés	Relation d'affaires	Lien familial proche avec un mandataire social	Relation de commissariat aux comptes au cours des 5 dernières années	Membre du Conseil de surveillance depuis plus de 12 ans	Perception d'une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de Klépierre	
D. Simon <i>Non indépendant</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
R.-M. Van Lerberghe <i>Indépendante</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
J. Carrafiell <i>Indépendant</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
B. de Clermont-Tonnerre <i>Indépendante</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
S. Fivel <i>Non indépendant</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
R. Fowlds <i>Non indépendant</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
S. Shashoua <i>Non indépendant</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
C. Simoni <i>Indépendante</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
F. Von Erb <i>Indépendante</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non

Le Conseil de surveillance a conclu que cinq membres étaient indépendants, soit une proportion de 55,6 % de membres indépendants au sein du Conseil.

À la suite de la recommandation formulée par l'Autorité des marchés financiers, un tableau faisant apparaître la liste des membres du Conseil de surveillance considérés comme indépendants à la date du présent document, au regard de l'évaluation effectuée par le Conseil de surveillance et du Code AFEP-MEDEF, figure ci-après.

	Indépendance des membres du Conseil élus au regard	
	de l'évaluation par le Conseil de surveillance	du Code AFEP-MEDEF
David Simon	Non	Non
John Carrafiell	Oui	Oui
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Oui	Oui
Steven Fivel	Non	Non
Robert Fowlds	Non	Non
Stanley Shashoua	Non	Non
Catherine Simoni	Oui	Oui
Rose-Marie Van Lerberghe	Oui	Oui
Florence Von Erb	Oui	Oui

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la proportion des membres indépendants au sein des Comités concernés est la suivante :

- > 75 % en ce qui concerne le Comité d'audit (dont le Président) ;
- > 66,7 % en ce qui concerne le Comité des nominations et des rémunérations.

Évolution de la composition du Conseil de surveillance au cours des exercices 2019 et 2020

Changements intervenus en 2019

Départs/nominations/renouvellements intervenus au cours de l'exercice 2019	
David Simon, Président	Non concerné
John Carrafiell	Non concerné
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Mandat renouvelé pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 16 avril 2019
Robert Fowlds	Non concerné
Steven Fivel	Non concerné
Stanley Shashoua	Non concerné
Catherine Simoni	Non concernée
Rose-Marie Van Lerberghe	Mandat renouvelé pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 16 avril 2019
Florence Von Erb	Non concernée

Mandats des membres du Conseil de surveillance arrivant à échéance en 2020

Leur mandat venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020, Catherine Simoni, Florence Von Erb et Stanley Shashoua se sont portés candidats à leur propre succession. Après examen de la situation individuelle de ces trois membres et compte tenu de leurs compétences, de la qualité de leur apport aux travaux du Conseil de surveillance, de leur bonne compréhension des enjeux du Groupe et de leur assiduité aux réunions du Conseil et des comités dont ils sont membres, tant le Comité des nominations et des rémunérations que le Conseil de surveillance sont favorables au renouvellement de leur mandat pour une durée de trois ans, comme suit :

- > **Catherine Simoni** : il est proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Catherine Simoni, qui continuerait également à

siéger au sein du Comité des nominations et des rémunérations dont elle exerce la présidence ainsi qu'au sein du Comité des investissements ;

- > **Florence Von Erb** : il est proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Florence Von Erb, qui continuerait également à siéger au sein du Comité d'audit ainsi qu'au sein du Comité du développement durable ;
- > **Stanley Shashoua** : il est proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Stanley Shashoua pour une durée de trois ans. Stanley Shashoua continuerait également à siéger au sein du Comité d'audit, du Comité d'investissement et du Comité du développement durable.

Le tableau ci-après récapitule les changements envisagés en 2020 dans la composition du Conseil de surveillance :

Date	Départ	Nomination	Renouvellement
30 avril 2020	Sans objet	Sans objet	Stanley Shashoua Catherine Simoni Florence Von Erb

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 des renouvellements susvisés, la composition du Conseil de surveillance continuerait à présenter les caractéristiques suivantes :

Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2020	
Taux d'indépendance	55,56 %
Taux de féminisation	44,45 %
Taux de membres du Conseil de surveillance de nationalité étrangère	55,56 %

Conflit d'intérêts – Condamnation pour fraude

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance de la Société prévoit que les membres du Conseil informeront le Conseil de surveillance de tout conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et s'abstiendront de voter la délibération correspondante.

Régulièrement, les membres du Conseil de surveillance reçoivent un questionnaire développant de multiples exemples possibles de conflit d'intérêts et les invitant à déclarer les situations les concernant pouvant représenter un conflit d'intérêts, même potentiel, à l'égard de Klépierre.

Aucun conflit d'intérêts, même potentiel, n'a été porté à la connaissance du Conseil de surveillance. De plus, l'analyse menée par le Conseil de surveillance en décembre 2019 l'a conduit à estimer qu'aucun de ses membres n'était en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et qu'aucun de ses membres n'entretenait, directement ou indirectement, des relations d'affaires avec Klépierre.

En ce qui concerne les membres du Directoire, ceux-ci doivent solliciter l'avis du Conseil de surveillance avant d'accepter tout mandat dans une société cotée, étant précisé que chaque membre du Directoire ne peut détenir plus de deux mandats dans des sociétés cotées, y compris étrangères, à l'extérieur du Groupe.

À la date de dépôt du présent document et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs, à l'égard de Klépierre, de l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs. En outre :

- > il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire et/ou les membres du Conseil de surveillance ;
- > aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Directoire et/ou de l'un des membres du Conseil de surveillance ;
- > aucun d'entre eux n'a fait l'objet au cours des cinq dernières années d'une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- > aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Directoire et de l'un des membres du Conseil de surveillance ;
- > aucun d'entre eux n'a été déchu du droit d'exercer par un tribunal en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Par ailleurs, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu par Klépierre avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un quelconque membre du Conseil de surveillance ou du Directoire a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction Générale.

Prévention des délits d'initié/déontologie boursière

En tant que société cotée, Klépierre doit respecter les règles relatives au délit d'initié. Pour prévenir le risque du délit d'initié, le Groupe a adopté une Charte de déontologie boursière qui fait l'objet de mises à jour régulières.

Cette Charte a pour principaux objectifs de :

- > définir les informations privilégiées et les règles générales d'utilisation s'y appliquant ;
- > identifier les personnes concernées par une information privilégiée ;
- > préciser les règles particulières s'appliquant aux personnes détenant une information privilégiée ;
- > lister les sanctions applicables en cas de violation des obligations liées à la détention d'une information privilégiée.

Elle s'applique aux mandataires sociaux (le Président du Directoire, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance), aux personnes assimilées et plus généralement aux initiés permanents ainsi qu'aux personnes informées soumises aux fenêtres négatives et aux salariés pouvant avoir accès à des informations privilégiées sur Klépierre ou sur les titres Klépierre.

Aux termes de la Charte, les mandataires sociaux et les personnes assimilées, ainsi que les personnes ayant avec eux des liens personnels étroits, sont tenus de procéder à la déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société.

Les dirigeants ainsi que les personnes informées soumises aux fenêtres négatives s'interdisent d'intervenir à titre personnel sur les titres de Klépierre pendant les périodes suivantes :

- > pendant la période de 30 jours calendaires précédant la date de la publication du communiqué de presse relatif aux résultats annuels ;
- > pendant la période de 30 jours calendaires précédant la date de la publication du communiqué de presse relatif aux résultats semestriels ;
- > pendant la période de 15 jours calendaires précédant la date à laquelle l'information trimestrielle des 1^{er} et 3^e trimestres de l'exercice social est rendue publique.

Cette interdiction perdure jusqu'au lendemain de la publication des informations trimestrielles, semestrielles ou annuelles concernées.

Des collaborateurs peuvent être identifiés en tant qu'initiés occasionnels et tenus ponctuellement à la même interdiction pour les périodes où sont conduites des opérations pouvant influencer le cours du titre de Klépierre.

Par ailleurs, les bénéficiaires d'actions de performance sont soumis à des restrictions de cession à l'issue de la période de conservation, dans les conditions visées à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

En appui de la Charte, des procédures et des fiches pratiques ont été définies par le Groupe. Ces documents sont portés à la connaissance de l'ensemble des dirigeants et des collaborateurs de Klépierre.

Un Comité dédié à l'information privilégiée est constitué depuis 2017. Composé des membres du Directoire, de la Directrice juridique du Groupe et du Directeur de l'audit et du contrôle internes, ce Comité a la responsabilité de qualifier une information de privilégiée, de suivre régulièrement les informations susceptibles d'être qualifiées comme telles et d'établir la liste des personnes initiées pour chaque information privilégiée afin de leur rappeler leurs obligations.

5.1.1.2 Fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance de la Société s'est doté d'un règlement intérieur fixant notamment les règles relatives à ses réunions, ses pouvoirs et la répartition de la rémunération entre les membres. Le règlement intérieur du Conseil de surveillance peut être consulté sur le site internet de la Société : www.klepierre.com.

Missions du Conseil de surveillance

Le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire est exercé par le Conseil de surveillance.

À toute époque de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil de surveillance :

- > nomme les membres du Directoire, les révoque, à la majorité des deux tiers ; 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 réglementées, conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce ;
- > autorise la cession d'immeubles par nature ainsi que la cession totale ou partielle de participations et la constitution de sûretés sur les biens sociaux. Le Conseil de surveillance peut, dans la limite d'un montant qu'il fixe pour chacune d'elles, autoriser le Directoire à procéder aux opérations visées ci-dessus ; lorsqu'une opération dépasse le montant ainsi fixé, l'autorisation du Conseil de surveillance est requise dans chaque cas.

Le Président du Conseil de surveillance donne au Directoire son assentiment préalable à la désignation des personnes appelées à exercer les fonctions de représentant permanent de la Société au Conseil d'administration ou au Conseil de surveillance d'une autre société anonyme, sauf en ce qui concerne les sociétés dépendant du groupe Klépierre.

Le Conseil de surveillance peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumettent pour avis à leur examen.

Le Conseil de surveillance fixe par un règlement intérieur les modalités suivant lesquelles il exerce ses pouvoirs et consent des délégations à son Président. Ledit règlement fixe notamment les règles de limitation des pouvoirs du Directoire, en définissant les seuils à partir desquels l'autorisation préalable du Conseil de surveillance pour certaines décisions importantes, conformément à l'article 16 des statuts, est requise. À ce titre :

- > le Conseil de surveillance donne au Directoire son accord préalable sur les propositions d'affectation des résultats de l'exercice écoulé ;
- > sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance les décisions suivantes du Directoire :
 - les opérations susceptibles d'affecter la stratégie de la Société et de son Groupe, et de modifier leur structure financière et leur périmètre d'activité,
 - les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social,
 - les opérations suivantes dans la mesure où elles dépassent chacune 8 000 000 euros ou sa contre-valeur en toutes monnaies :
 - acquérir ou céder, directement ou indirectement, tous actifs (y compris des immeubles par nature ou des participations), à l'exception de toutes opérations entre entités du groupe Klépierre,
 - en cas de litige, passer tous traités et transactions, accepter tous compromis.

Le Conseil de surveillance est seul compétent pour modifier son règlement intérieur.

Réunions du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, au moins quatre fois par an, soit au siège social, soit en tout autre endroit, sur convocation du Président, et examine toute question inscrite à l'ordre du jour par le Président ou le Conseil statuant à la majorité simple.

Les convocations transmises par le Secrétaire du Conseil sont faites par écrit ou verbalement.

Le Président du Conseil de surveillance doit convoquer le Conseil à une date qui ne peut être postérieure de 15 jours à la date de convocation lorsqu'un membre au moins du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil de surveillance lui présentent une demande motivée en ce sens. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour.

En pratique, le Président s'efforce de respecter un délai de sept jours entre les convocations et les séances du Conseil de surveillance. Il s'efforce également de tenir compte des contraintes d'agenda des membres du Conseil de surveillance de manière à assurer la présence du plus grand nombre de membres à chaque séance. Lors des convocations, un dossier composé de l'ensemble de la documentation support de l'ordre du jour est mis à disposition des membres du Conseil sur une plateforme de gestion des Conseils sécurisée et dématérialisée.

La présence de la moitié au moins des membres du Conseil de surveillance est nécessaire pour la validité des délibérations.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent participer aux délibérations du Conseil par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, à l'exception des délibérations relatives à la vérification et au contrôle des comptes annuels et consolidés pour lesquelles la présence physique d'au moins la moitié d'entre eux est légalement requise.

Les réunions du Conseil de surveillance se tiennent en anglais et/ou en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Conseil de surveillance, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage égal des voix, la voix du Président de séance est prépondérante.

Il est tenu au siège social un registre des présences signé par les membres du Conseil de surveillance participant à la séance, en leur nom ou pour les autres membres du Conseil de surveillance qu'ils représentent. Un membre du Conseil de surveillance peut en effet donner, par lettre, mandat à un autre membre du Conseil de surveillance de le représenter à une séance du Conseil. Chaque membre du Conseil de surveillance ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule des procurations ainsi reçues. Les procurations, données par lettres, éventuellement télécopiées, sont annexées au registre des présences.

Pour autant, il est justifié du nombre des membres du Conseil de surveillance en exercice ainsi que de leur présence ou de leur représentation à une séance du Conseil de surveillance, par la production d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la délibération.

Les membres du Conseil de surveillance, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil de surveillance, sont tenus à la discrétion en ce qui concerne les délibérations du Conseil ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le Président.

Réunions du Conseil de surveillance hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Compte tenu de la forme duale de la Société, il est rappelé que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne sont pas membres du Conseil de surveillance, mais ceux-ci sont régulièrement invités à participer aux réunions du Conseil afin d'évoquer les sujets opérationnels et relatifs à l'activité du Groupe. Par ailleurs, le Conseil de surveillance se réunit également hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, en particulier lorsqu'il doit délibérer sur leur qualité de mandataire, ou encore sur leur rémunération.

Des échanges et contacts informels entre les membres du Conseil de surveillance, auxquels ne participent pas les membres du Directoire, ont également lieu ponctuellement au cours de chaque exercice.

Dialogue avec les actionnaires

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, les membres du Conseil de surveillance peuvent être amenés à dialoguer directement avec les actionnaires de la Société, afin d'explicitier les positions prises par le Conseil de surveillance dans ses domaines de compétence.

Évaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil veille à procéder périodiquement à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi qu'à ceux de ses comités. Un point est fait par le Conseil sur ce sujet une fois par an et une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans.

Il est rendu compte des conclusions de ces évaluations dans le document universel d'enregistrement, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année du contenu des évaluations et, le cas échéant, de leurs suites (se reporter au paragraphe « Évaluation du Conseil de surveillance » en 2019 ci-dessous).

Formation des membres du Conseil de surveillance

Chaque membre du Conseil de surveillance peut bénéficier, à sa nomination et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de l'entreprise, son activité et ses métiers.

Tout d'abord, un programme à destination prioritaire des nouveaux membres du Conseil de surveillance (étant précisé que ce programme est bien évidemment ouvert à l'ensemble des autres membres du Conseil, si ces derniers souhaitent y prendre part) est déployé lors de leur prise de fonctions, dans le but de répondre aux objectifs suivants :

- > faciliter leur prise de connaissance des données du Groupe ;
- > connaître les métiers spécifiques du Groupe (tels que ceux du développement, de la construction, du *leasing* ou encore du marketing, etc.) ;
- > connaître l'organisation du Groupe ;
- > faciliter l'accès aux informations permettant le bon exercice de leur mandat.

Ce programme consiste en des visites de sites et des échanges avec différents opérationnels. Les nouveaux membres du Conseil se voient également dispenser une formation à l'outil « *Diligent Board Books* » afin de leur permettre de maîtriser ce dispositif de suivi des dossiers du Conseil.

Les membres du Comité d'audit reçoivent quant à eux, lors de leur nomination et à leur demande, une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de la Société.

Au cours de leur mandat, au titre de la formation continue, les membres du Conseil de surveillance qui le souhaitent peuvent bénéficier :

- > d'une formation juridique leur permettant de bien cerner leurs droits et obligations générales ou particulières mises à leur charge, tels que résultant notamment des textes légaux ou réglementaires, des statuts, du règlement intérieur ainsi que de tout autre texte à valeur contraignante ;
- > de la visite d'un ou plusieurs actifs immobiliers (choisis parmi les actifs les plus caractéristiques du patrimoine) en compagnie d'un opérationnel afin de mieux appréhender les métiers de l'entreprise.

Une bibliothèque virtuelle (disponible sur la plateforme « *Diligent Board Books* »), recensant les publications pertinentes en matière de rémunérations et de gouvernance, est mise à la disposition des membres du Comité des nominations et des rémunérations et est actualisée régulièrement. Ainsi, ces derniers ont un accès facilité aux rapports et actualités de l'AMF, de l'AFEP et du MEDEF, du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, de l'OCDE ainsi qu'aux politiques de vote des principaux *proxy advisors* et investisseurs, aux benchmarks et à diverses études d'experts et de spécialistes.

Mission du Président du Conseil de surveillance

Le Président du Conseil, en plus des missions qui lui sont conférées par la loi, veille au bon fonctionnement du Conseil. Notamment, le Président du Conseil s'assure qu'une culture d'ouverture et de transparence règne au sein du Conseil afin de permettre des débats éclairés et nourris. En particulier, le Président du Conseil veille à ce que les membres du Conseil reçoivent l'information adéquate en amont de chaque réunion du Conseil de manière à garantir l'efficacité des débats et des délibérations. Le Président s'assure également régulièrement que les membres du Conseil disposent d'une formation adéquate en vue de la réalisation de leur mission.

Par ailleurs, le Président du Conseil échange avec les membres du Directoire sur les objectifs stratégiques et/ou sensibles du Groupe (notamment ceux relatifs aux orientations du Groupe, son organisation, tant sous un angle opérationnel qu'en termes de performances et d'objectifs, en particulier en matière environnementale), les projets significatifs de croissance externe, les opérations financières importantes ou l'information financière du Groupe. Lorsque certaines décisions nécessitent l'autorisation préalable du Conseil, le Président peut être appelé à assister le Directoire dans les travaux préparatoires de ces différents projets. Ainsi, et dans ce cadre, en 2019 comme par le passé, le Président a été appelé à mettre au service du Groupe et du Directoire sa connaissance du secteur, son expérience et sa vision.

Dans certaines circonstances, le Président peut être ponctuellement amené à incarner le Groupe dans le cadre de contacts avec certains locataires, actionnaires importants, prestataires ou partenaires du Groupe.

Par ailleurs, conformément aux statuts, le Vice-Président du Conseil de surveillance préside les réunions du Conseil de surveillance et les Assemblées Générales en l'absence du Président du Conseil de surveillance.

5.1.1.3 Travaux du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2019

Le Conseil s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2019, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %. Le taux de présence par membre du Conseil de surveillance est présenté dans le tableau ci-dessous :

	Taux individuel de présence aux réunions du Conseil de surveillance
David Simon, Président du Conseil	100 %
John Carrafiell	100 %
Béatrice de Clermont-Tonnerre	100 %
Robert Fowlds	100 %
Steven Fivel	100 %
Stanley Shashoua	100 %
Catherine Simoni	100 %
Rose-Marie Van Lerberghe, Vice-Présidente	100 %
Florence Von Erb	100 %

Lors des réunions du Conseil, les Présidents des comités ont restitué l'analyse et présenté les recommandations des comités sur les sujets relevant de leur compétence.

Les principaux points débattus par le Conseil de surveillance, au cours des séances 2019, sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Politique financière, reporting budgétaire et comptable, dividende	> Revue des travaux du Comité d'audit > Comptes sociaux et consolidés au 31/12/2018 et documents y afférents > Comptes consolidés au 30/06/2019 et documents y afférents > Rapports d'activité trimestriels du Directoire > Révisions du budget 2019 > Adoption du budget 2020 > Examen de la situation financière du Groupe (actif net réévalué, endettement) > Proposition d'affectation du résultat à l'Assemblée Générale 2019 > Documents de gestion prévisionnelle > Revue de tous les rapports du Directoire prévus par la loi
Stratégie	> Point boursier
Investissements/désinvestissements et autorisations données au Directoire	> Revue des travaux du Comité des investissements > Investissements, développements et cessions, en France et à l'étranger > Financement > Conventions réglementées > 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 > Proposition de renouveler les mandats de membres du Conseil de surveillance > Nomination du Directoire et du Président du Directoire > Point annuel sur le fonctionnement du Conseil et des comités et réalisation d'une évaluation formalisée > Adoption du rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise > Préparation de l'Assemblée Générale annuelle appelée à se prononcer sur les comptes 2018
Politique de rémunération et suivi des talents	> Revue de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les hommes et les femmes > Examen de la situation et de la rémunération des membres du Directoire > Revue du mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin ou de Jean-Michel Gault de Klépierre (renforcement des conditions de performance) > Définition de la politique de rémunération pour l'année à venir > Émission du plan d'actions de performance 2019
Divers	> Approbation d'une convention de représentation fiscale en France de Simon Global Development BV par Klépierre SA

Évaluation du Conseil de surveillance en 2019

Le Conseil débat chaque année sur son fonctionnement et procède au moins tous les trois ans à une évaluation formalisée de son fonctionnement et de celui de ses comités spécialisés. Il s'agit, comme le requiert le Code AFEP-MEDEF, de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et d'apprécier la contribution effective de chaque membre du Conseil aux travaux dudit Conseil.

Le Comité des nominations et des rémunérations a initié une évaluation formalisée fin 2019, adressant aux membres du Conseil de surveillance des questionnaires comportant plus de 25 questions, visant à évaluer l'efficacité des modalités de fonctionnement du Conseil de surveillance et des Comités ainsi que la qualité et la pertinence de la préparation des réunions et de l'accès à l'information. La contribution de chaque membre fait également l'objet d'une évaluation particulière.

L'ensemble des membres du Conseil a répondu aux questions posées : 78 % des membres du Conseil considèrent que le Conseil de surveillance est « très efficace » dans la conduite de ses missions, 22 % considérant qu'il est « assez efficace ».

Afin de répondre aux attentes exprimées par certains membres du Conseil de surveillance en ce qui concerne la stratégie du Groupe, le Conseil a recommandé que le Comité du développement durable poursuive son travail de revue régulière des initiatives opérationnelles mises en œuvre par le groupe Klépierre pour déployer sa stratégie (notamment Shop Meet Connect, Retail First, Let's Play, Club Store et Act for Good) et établisse des comptes rendus réguliers à ce sujet. Le règlement intérieur du Comité du développement durable a donc été modifié pour refléter expressément cette mission.

Le Conseil a également revu un rapport d'activité préparé par le Comité des nominations et des rémunérations, présentant les travaux effectués en 2019 par le Conseil et ses comités. En séance, les membres du Conseil de surveillance ont relevé que les débats au sein du Conseil et des comités étaient de qualité et s'effectuaient dans le cadre d'un dialogue serein et ouvert, permettant à chaque membre d'exprimer son point de vue. Le Président du Conseil a exprimé sa satisfaction concernant la qualité des travaux effectués par les comités spécialisés ainsi que par la précision avec laquelle chaque président de comités en rend compte au Conseil. Par ailleurs, il a salué le taux d'assiduité des différents membres, qui témoigne de leur implication dans le fonctionnement des organes de gouvernance de Klépierre.

5.1.2 Comités spécialisés

Pour exercer ses missions, le Conseil de surveillance a institué des comités spécialisés dont les comptes rendus sont transmis au Conseil de surveillance en amont de ses réunions. Dans son domaine de compétence, chaque Comité émet des propositions, recommandations et avis, selon le cas, et rend compte de ses missions au Conseil de surveillance.

Ces comités sont :

- > le Comité des investissements ;
- > le Comité d'audit ;
- > le Comité des nominations et des rémunérations ;
- > le Comité du développement durable.

5.1.2.1 Comité des investissements

Composition du Comité des investissements

Ce Comité est composé au minimum de trois membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du présent document ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours de l'exercice :

Noms	Modifications intervenues au cours de l'exercice
David Simon, Président	Sans objet
Robert Fowlds	Sans objet
Steven Fivel	Sans objet
Stanley Shashoua	Sans objet
Catherine Simoni	Nomination au Comité le 16 avril 2019

Missions et fonctionnement du Comité des investissements

Les missions et le fonctionnement du Comité des investissements sont décrits dans son règlement intérieur, publié sur le site www.klepierre.com.

Travaux du Comité des investissements

En 2019, le Comité des investissements s'est réuni cinq fois, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %. Les principaux points débattus au cours des séances 2019 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Investissements	> Examen de diverses opportunités d'acquisitions et recommandations à ce titre > Analyse de projets d'extensions et de rénovations (tels que par exemple le projet concernant Gran Reno, en Italie) et recommandations à ce titre > Travaux de réaménagement et recommandations à ce titre
Désinvestissements	> Examen de diverses cessions (notamment en Hongrie, Portugal, France et Pays-Bas) et recommandations à ce titre
Revue générale et suivi	> Informations sur les transactions relatives à des investissements et désinvestissements portant sur des centres commerciaux réalisées par des tiers en Europe > Suivi des transactions approuvées par le Conseil de surveillance

5.1.2.2 Comité d'audit

Composition du Comité d'audit

Ce Comité est composé au minimum de trois membres et au maximum de cinq membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du présent document ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours de l'exercice :

Noms	Modifications intervenues au cours de l'exercice
John Carrafiell, Président	Sans objet
Stanley Shashoua	Sans objet
Rose-Marie Van Lerberghe	Ne siège plus au Comité depuis le 16 avril 2019
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Nomination au Comité le 16 avril 2019
Florence Von Erb	Sans objet

La proportion de membres indépendants est de 75 %, dont le Président.

Travaux du Comité d'audit

En 2019, le Comité d'audit s'est réuni trois fois, avec un taux de participation de 92 %. Les principaux points débattus au cours des séances 2019 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Politique financière, reporting budgétaire et comptable	> Examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, revue des événements postérieurs significatifs et de leurs impacts, revue des engagements hors bilan et des risques > Revue des principaux litiges pour s'assurer de leur correcte transcription comptable > Compte rendu de la campagne d'expertises immobilières > Suivi des principaux indicateurs de performance et des ratios financiers > Politique de paiement du dividende (acompte) > Mandats des Commissaires aux comptes et revue du budget d'honoraires proposé pour l'exercice 2020 > Examen des conclusions de l'audit légal des Commissaires aux comptes et la déclaration d'indépendance de ces derniers > Mises à jour régulières des évolutions comptables et fiscales > Mises à jour régulières des modifications législatives et réglementaires
Audit, contrôle interne et gestion des risques	> Revue du plan d'actions 2019 en matière de contrôle interne (gestion des risques, audit et contrôle internes, déontologie et conformité) > Examen des conclusions des Commissaires relatives à l'audit interne 2019 > Validation du plan d'actions 2020
Points spécifiques	> Évaluation annuelle du fonctionnement du Comité d'audit > Revue de la procédure interne concernant les conventions libres conclues par Klépierre SA (issue de la loi du 22 mai 2019, dite loi « Pacte ») et de la charte interne relative à la qualification d'une convention

Conformément au rapport du groupe de travail de l'Autorité des marchés financiers sur le Comité d'audit, le Conseil de surveillance a déterminé les critères à prendre en considération pour considérer si une personne a une compétence particulière en matière financière et/ou comptable notamment en ce qui concerne les sociétés cotées. Pour ce faire, le Conseil prend en considération l'expérience professionnelle et/ou la formation académique des profils examinés.

Au regard notamment de leur expérience professionnelle, l'ensemble des membres du Comité d'audit est considéré par le Conseil comme ayant une compétence spécifique en matière financière.

Missions et fonctionnement du Comité d'audit

Les missions et le fonctionnement du Comité d'audit sont décrits dans son règlement intérieur, publié sur le site www.klepierre.com.

5.1.2.3 Comité des nominations et des rémunérations

Composition du Comité des nominations et des rémunérations

Ce Comité est composé au minimum de deux membres désignés par le Conseil parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du présent document ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours de l'exercice :

Noms	Modifications intervenues au cours de l'exercice
Catherine Simoni, Président	Sans objet
Steven Fivel	Sans objet
Rose-Marie Van Lerberghe	Mandat renouvelé pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 16 avril 2019

La proportion de membres indépendants est de 66,67 %.

Missions et fonctionnement du Comité des nominations et des rémunérations

Les missions et le fonctionnement du Comité des nominations et des rémunérations sont décrits dans son règlement intérieur, publié sur le site www.klepierre.com.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations

En 2019, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni cinq fois, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %. Ses principaux travaux ont porté sur les thématiques suivantes :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Gouvernance	> Composition du Conseil et des Comités spécialisés > Nomination du Directoire et du Président du Directoire > Revue de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance et étude des éventuelles relations d'affaires (mise à jour de la question d'indépendance) > Évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance (mise à jour du questionnaire de satisfaction) > Mise à jour des règlements intérieurs du Comité des nominations et des rémunérations, du Comité des investissements et du Comité du développement durable > Mise à jour du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux de Klépierre et des principaux cadres dirigeants > Revue de la saison des Assemblées Générales 2019 et suivi des évolutions réglementaires à prendre en compte > Préparation d'une procédure de sélection des candidats au Directoire en vue de promouvoir la parité hommes/femmes > Réflexions préliminaires concernant l'adoption possible par Klépierre d'une raison d'être
Rémunération	> Revue de la situation des membres du Directoire et détermination de leur rémunération > Examen du mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin ou de Jean-Michel Gault de Klépierre (proposition de renforcement des conditions de performance) > Définition de la politique de rémunération > Examen d'un plan d'attribution d'actions gratuites 2019 > Examen des taux d'acquisition définitifs des actions de performance (pour les plans d'actions de performance arrivés à échéance)
Autres sujets abordés	> Mise à jour de la feuille de route 2019/2020 du Comité

Plan de succession

Le plan de succession de Klépierre concerne tant les mandataires sociaux exécutifs que les principaux cadres dirigeants du Groupe. Il a été élaboré par la Direction des ressources humaines (pour les sujets de succession des principaux cadres dirigeants), sous la supervision du Directoire et de la Direction juridique. Les dirigeants concernés ont été également impliqués dans la préparation des projets de succession les concernant.

Le Comité des nominations et des rémunérations, étroitement associé à l'élaboration et au suivi du plan de succession, a finalisé sa revue en décembre 2019 dans le cadre de son examen annuel.

Ce plan de succession détaille le rôle et les responsabilités du Comité des nominations et des rémunérations et du Conseil de surveillance en cas de vacances, notamment au niveau du Directoire. Il envisage plusieurs horizons de temps :

- > la succession à court terme, en cas de vacance imprévue (empêchement, démission, décès) ;
- > la succession à moyen ou long terme (retraite, échéance du mandat).

Le plan contient également une procédure pour l'identification des profils internes à haut potentiel et leur accompagnement, avec notamment l'organisation de formations dédiées pour favoriser le développement des talents de ces personnes.

Il est précisé que le Groupe s'est également doté d'une procédure de sélection des candidats au Directoire en vue de promouvoir la parité hommes/femmes et d'une procédure d'urgence en cas de vacance imprévue du Directoire.

5.1.2.4 Comité du développement durable

Composition du Comité du développement durable

Ce Comité est composé au minimum de deux membres désignés par le Conseil parmi ses membres. Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du présent document ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours de l'exercice :

Noms	Modifications intervenues au cours de l'exercice
Steven Fivel, Président	Sans objet
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Mandat renouvelé pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 16 avril 2019
Stanley Shashoua	Sans objet
Rose-Marie Van Lerberghe	Nomination au Comité le 16 avril 2019
Florence Von Erb	Nomination au Comité le 16 avril 2019

Missions et fonctionnement du Comité du développement durable

Les missions et le fonctionnement du Comité du développement durable sont décrits dans son règlement intérieur, publié sur le site www.klepierre.com.

Travaux du Comité du développement durable

En 2019, le Comité du développement durable s'est réuni trois fois, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %.

Les principaux points débattus par le Comité du développement durable, au cours de ses séances, sont les suivants :

- > performance RSE du Groupe : suivi de la performance en matière d'énergie, d'eau et de gestion des déchets ; mise en place de nouveaux outils de *reporting* et de gestion de la performance RSE ;
- > résultats de la première année du plan Act for Good®.

5.1.3 Directoire

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire de Klépierre chargée de la gestion des affaires du Groupe dans le respect des objectifs financiers fixés mais également de la stratégie ou de l'évolution de la stratégie définie en lien avec le Conseil de surveillance. Ses membres sont collectivement responsables de la gestion de Klépierre.

5.1.3.1 Composition du Directoire

Le Directoire est nommé par le Conseil de surveillance pour une durée de trois ans. Les membres du Directoire peuvent être révoqués, conformément à la loi et aux statuts de la Société, par le Conseil de surveillance ou par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président. Le Président exerce ses fonctions pendant la durée de son mandat de membre du Directoire. Le Président du Directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Composition actuelle

À la date d'enregistrement du présent document, le Directoire est composé des deux membres suivants :

- > Jean-Marc Jestin, Président du Directoire ; et
- > Jean-Michel Gault, membre du Directoire et Directeur général délégué.

Biographies des membres du Directoire en fonction⁽¹⁾



JEAN-MARC JESTIN

Président du Directoire

Âge : 51 ans

Diplôme : Diplômé de HEC

Nationalité : française

PARCOURS PROFESSIONNEL

Jean-Marc Jestin est Président du Directoire de Klépierre depuis le 7 novembre 2016, après avoir exercé en qualité de Directeur des opérations et membre du Directoire de Klépierre depuis le 18 octobre 2012. Auparavant, Jean-Marc Jestin a occupé différentes fonctions dans des sociétés foncières. Il a notamment été Directeur financier, puis *Chief Operating Officer* de la plateforme paneuropéenne Simon Ivanhoë de 1999 à 2007, date à laquelle il a rejoint les équipes internationales d'Unibail-Rodamco en tant que *Deputy Chief Investment Officer* en charge des acquisitions, des cessions et des opérations de M&A. Jean-Marc Jestin a commencé sa carrière en 1991 chez Arthur Andersen en audit, où il a participé au développement de la Practice Immobilier.

- > Date de première nomination (en qualité de membre du Directoire) : 18 octobre 2012
- > Date de première nomination (en qualité de Président du Directoire) : 7 novembre 2016
- > Dates de début et fin de mandat : 22 juin 2019-21 juin 2022

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Klépierre

- > Mandats dans diverses filiales ^(a)

Hors Klépierre

- > Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- > Néant



Adresse professionnelle
26, boulevard
des Capucines,
75009 Paris



Nombre d'actions Klépierre
85 096

(a) Aucune rémunération n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau des filiales du Groupe.

(1) Conformément à l'annexe I du règlement délégué UE 2019/280, cette section ne comprend pas la liste des filiales de Klépierre au sein desquelles les mandataires sociaux sont aussi ou ont été membres au cours des cinq dernières années d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance.



JEAN-MICHEL GAULT

Membre du Directoire

Âge : 59 ans

Diplôme : Diplômé de l'École supérieure de commerce de Bordeaux

Nationalité : française

PARCOURS PROFESSIONNEL

Jean-Michel Gault est Directeur général délégué de Klépierre depuis le 1^{er} janvier 2009. Il est membre du Directoire de Klépierre depuis le 1^{er} juin 2005. Jean-Michel Gault rejoint Klépierre en 1998 en tant que Directeur financier, après avoir passé 10 ans au sein du groupe Paribas. En 2009, ses fonctions sont élargies à la Direction du pôle Bureaux. Dans ses dernières fonctions, il avait supervisé la fusion de Klépierre avec la Compagnie Foncière, dont il assumait la Direction financière au sein du département Investissement Immobilier de Paribas. Auparavant, Jean-Michel Gault était entré chez Cogedim, alors filiale de Paribas, en tant que Responsable des Services Financiers, puis Directeur financier. Jean-Michel Gault a commencé sa carrière chez GTM International (groupe Vinci) comme Contrôleur financier.

- > Date de première nomination : 1^{er} juin 2005
- > Dates de début et fin de mandat : 22 juin 2019-21 juin 2022

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Klépierre

- > Mandats dans diverses filiales ^(a)

Hors Klépierre

- > Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- > Néant

(a) Aucune rémunération n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau des filiales du Groupe.



Adresse professionnelle
26, boulevard
des Capucines,
75009 Paris



Nombre d'actions Klépierre
71 706

5.1.3.2 Fonctionnement du Directoire

Missions du Directoire

Nommé par le Conseil de surveillance, le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de Klépierre.

Il les exerce dans la limite de l'objet social sous réserve, toutefois, de ceux expressément attribués par la loi et les statuts au Conseil de surveillance ou aux Assemblées d'actionnaires.

En particulier, le Directoire doit notamment :

- > présenter un rapport au Conseil de surveillance sur la marche des affaires sociales, une fois par trimestre au moins ;
- > présenter les comptes annuels ainsi que les comptes consolidés au Conseil de surveillance, aux fins de vérification et de contrôle, dans le délai de trois mois après la clôture de chaque exercice ; et
- > communiquer les documents de gestion prévisionnelle et un rapport d'analyse y afférent.

Réunions du Directoire

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

La présence de la moitié au moins des membres du Directoire est nécessaire pour la validité des délibérations. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents et représentés. En pratique, le Directoire, composé de deux membres, a pris ses décisions à l'unanimité.

Équipe de direction

Le Directoire est entouré d'une équipe de direction corporate (dénommée « *Corporate Management Team* » ou « CMT ») qui se réunit tous les 15 jours pour :

- > assister le Directoire dans la préparation et l'organisation des réunions du Conseil de surveillance et des divers Comités spécialisés ;
- > discuter de toutes les opérations relatives à l'organisation du Groupe ;
- > favoriser les échanges entre les directions opérationnelles et les fonctions *corporate* dans le domaine des opérations, de la finance, des systèmes d'information, du juridique, des ressources humaines, etc.

La *Corporate Management Team* est composée des membres suivants :

- > la Directrice juridique ;
- > le Directeur des opérations ;
- > la Directrice du *leasing* ;
- > le Directeur financier adjoint ;
- > le Directeur du développement ;
- > le Directeur des investissements ;
- > le Directeur de la communication ;
- > le Directeur général des centres commerciaux France.



43,5 ans

Âge moyen des membres
du CMT au 31/12/2019



25 %

Pourcentage de femmes
au CMT

En outre, afin de renforcer le fonctionnement collaboratif du Groupe, tous les directeurs pays et les équipes *corporate* opérationnelles sont réunis régulièrement par le Directeur des opérations au sein d'un Comité (dénommé « *Group Operations Management Team* » ou « GOMT ») où sont partagées les meilleures pratiques du Groupe en matière de mise en œuvre de la stratégie, d'organisation opérationnelle, de gestion des actifs, de marketing, de commercialisation, de maintenance, et de sûreté/sécurité. Y sont également traités la performance opérationnelle des pays et l'avancement des projets de développement.

Égalité femmes-hommes au sein de l'encadrement supérieur

Le secteur immobilier étant historiquement peu mixte en France, la représentation des femmes dans l'encadrement supérieur de Klépierre a longtemps été faible. Le Groupe prend des décisions qui permettent de faire progresser l'égalité femmes-hommes non seulement au sein de l'équipe de direction, mais plus largement dans les postes à plus forte responsabilité.

Directoire

Conformément à l'article L. 225-58 du Code de commerce tel que modifié par la loi « Pacte », Klépierre a établi une procédure interne de sélection des membres du Directoire en vue de promouvoir la parité hommes/femmes. Cette procédure, qui a été préparée par le Comité des nominations et des rémunérations, avec l'appui du Directoire et de la Direction juridique du Groupe, a été approuvée par le Conseil de surveillance, le 4 février 2020. Elle détaille les actions à mener afin de s'assurer, lors de la soumission au Conseil de surveillance de candidatures au Directoire, la présence d'une personne de chaque sexe parmi les candidats.

Équipe de direction

En 2018, le Directoire avait fait évoluer la composition de la « *Corporate Management Team* » pour tenir compte du renforcement des fonctions liées à la relation clients dans un contexte d'évolution rapide du secteur du commerce et des changements des modes de consommation. La stratégie du Groupe vise, en effet, à renforcer l'attractivité de ses centres commerciaux aussi bien envers ses enseignes qu'envers les consommateurs. Cette stratégie repose sur un ensemble d'initiatives opérationnelles structurées telles que Retail First® pour l'optimisation de l'offre commerciale, Let's Play® pour l'animation des centres commerciaux, et Clubstore® pour l'amélioration du parcours client.

Au jour du présent document, la proportion des femmes au sein de l'équipe de direction est de 25 %.

Postes à plus forte responsabilité

Au niveau du Groupe, parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité, sont représentées 29 femmes sur 114 postes au total, soit une proportion de 25,44 % au 31 décembre 2019.

Klépierre favorise les promotions internes pour ses recrutements, y compris pour les postes d'encadrement supérieur. Dès lors, accroître encore la part des femmes dans l'encadrement supérieur du Groupe suppose de constituer un vivier de talents féminins dans les métiers et aux niveaux hiérarchiques qui mènent aux postes à plus forte responsabilité.

C'est la raison pour laquelle en France, pays qui couvre plus de 40 % des effectifs du Groupe, dans l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signé avec les partenaires sociaux le 31 juillet 2017, le Groupe s'est notamment engagé à accroître la part de femmes dans les fonctions cœurs de métier (*asset management*, commercialisation, direction de centre).

Au-delà de ces efforts à long terme, pour accroître plus rapidement la représentation des femmes parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité, il a été engagé dès 2019 à l'échelle du Groupe un plan d'actions reposant sur :

- > l'analyse et la correction systématique des écarts de rémunération constatés, le cas échéant, entre les femmes et les hommes occupant des postes équivalents dans le cadre du processus annuel de revue des rémunérations (aucun écart de rémunération significatif n'ayant été constaté en France depuis 2015) ;
- > l'organisation d'une revue annuelle de talents féminins afin de mieux identifier les collaboratrices à potentiel (niveaux N-1 et N-2 du CMT et du GOMT) en demande d'évolution professionnelle, de leur proposer des opportunités de carrière ou des actions de développement ciblées.

5.1.3.3 Travaux du Directoire en 2019

Le Directoire s'est réuni formellement 46 fois en 2019. Les principaux points débattus au cours de ces séances et les principales tâches menées en 2019 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 > Opérations de structuration financière intra-groupe
Politique financière du Groupe, performance et reporting financiers	> Préparation et approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et des comptes semestriels de l'exercice 2019 > Rapports de gestion trimestriels > Préparation du budget > Politique de distribution du Groupe et décisions relatives au paiement du dividende (acompte) > Programme de rachat d'actions et annulation d'actions > Opérations de restructuration intra-groupe > Restructuration des lignes de crédit renouvelables du Groupe > Politique de couverture de taux d'intérêt > Émission de cautions, avals et garanties
Contrôle interne et gestion des risques	> Préparation du plan d'audit > Prise en compte systématique des risques et audits réguliers dans le cadre des décisions du Directoire
Gouvernance et Déontologie	> Gestion des listes d'initiés et préparation des réunions du Comité dédié à l'information privilégiée
Rémunération et ressources humaines	> Revue annuelle des rémunérations et des talents > Attribution d'actions de performance > Mise en place d'un plan d'actionnariat salarié > Poursuite de la politique d'engagement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
Relations avec les actionnaires	> Communication avec les investisseurs et <i>roadshows</i> > Organisation d'un <i>Investor day</i> > Préparation et convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires > Établissement du document de référence

5.2 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

5.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

La présente section est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale mixte du 30 avril 2020, dans le cadre des résolutions 10 à 12.

La Société se conforme à l'intégralité des recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération.

5.2.1.1 Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération

Le Conseil de surveillance arrête la politique de rémunération sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations en prenant en compte les principes figurant dans le Code AFEP-MEDEF : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, benchmark, cohérence, intelligibilité des règles, mesure.

Dans l'intérêt social de Klépierre et afin de favoriser sa pérennité, le Conseil de surveillance s'attache à définir une politique de rémunération qui permet, s'agissant des membres du Directoire et le cas échéant des membres du Conseil de surveillance, d'atteindre les objectifs suivants :

- > attirer et retenir les meilleures compétences ;
- > définir une structure de rémunération équilibrée, prenant en compte le périmètre des responsabilités ;

- > définir une rémunération basée sur des performances notamment liées à la stratégie commerciale, en ligne avec les intérêts de Klépierre et de ses actionnaires ;
- > prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Klépierre ;
- > tenir compte des objectifs de Klépierre en matière sociale, sociétale et environnementale afin de favoriser une croissance sur le long terme.

La rémunération doit permettre d'attirer et de retenir les meilleures compétences

La bonne adéquation du niveau de rémunération, qu'elle soit fixe ou variable, est essentielle pour attirer, retenir et motiver les meilleurs talents qui assureront le développement ou la supervision de l'entreprise. La rémunération proposée doit donc être compétitive et en ligne avec les pratiques du marché pour des entreprises comparables. Afin de s'en assurer, conformément au principe de benchmark recommandé par le Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et des rémunérations valide son approche à l'aide d'études effectuées par différents experts spécialisés et indépendants sur la base de panels de sociétés de taille semblable et/ou de sociétés opérant dans le même secteur d'activité que Klépierre et ayant une exposition internationale comparable.

La rémunération doit être équilibrée et prendre en compte le périmètre des responsabilités

S'agissant des membres du Conseil de surveillance, leur rémunération comporte une part fixe et une part variable prépondérante, calculée en fonction de leur présence effective aux séances du Conseil ou des Comités dont ils sont membres.

En ce qui concerne les membres du Directoire, le Conseil de surveillance veille à ce que leur rémunération soit équilibrée dans ses différentes composantes (fixe, variable court terme et variable long terme) qui représentent chacune environ un tiers de la rémunération totale au titre d'une année.

Enfin, conformément au paragraphe 25.1.2 du Code AFEP-MEDEF, la rémunération des mandataires sociaux est fonction du travail effectué, de la responsabilité assumée et des missions qui leur sont confiées.

La rémunération doit être basée sur des performances liées notamment à la stratégie commerciale, en ligne avec les intérêts de Klépierre et de ses actionnaires

Dans sa politique de rémunération et conformément au paragraphe 25.3.3 du Code AFEP-MEDEF, la Société veille à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit alignée avec les intérêts de Klépierre et de ses actionnaires.

La politique de rémunération est donc d'abord destinée à récompenser la performance des dirigeants mandataires sociaux, ce qui permet une adéquation entre les intérêts des dirigeants mandataires sociaux, ceux de Klépierre et ceux des actionnaires. À ce titre, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est très majoritairement soumise à des conditions de performance, qu'il s'agisse de la partie variable court terme ou de l'attribution d'actions de performance. Ces conditions de performance permettent d'évaluer la façon dont les dirigeants mandataires sociaux créent de la valeur, sur différents horizons temporels.

Les critères de performance utilisés pour cadrer la rémunération des mandataires sociaux sont tant financiers qu'opérationnels et extra-financiers. Ils sont notamment corrélés à l'atteinte d'objectifs en lien avec la stratégie commerciale de Klépierre. Certains critères sont communs aux membres du Directoire car ils reflètent la performance de l'entreprise obtenue sous la conduite de l'équipe dirigeante. D'autres critères sont spécifiques à chaque membre du Directoire, arrêtés en fonction de leur périmètre d'intervention.

Ces critères font l'objet d'une revue régulière par le Comité des nominations et des rémunérations ainsi que par le Conseil de surveillance, afin de vérifier qu'ils sont toujours adaptés à la stratégie de l'entreprise et à son actualité, l'idée étant de ne pas laisser perdurer des critères obsolètes ou inefficaces tout en préservant, en parallèle, une stabilité indispensable pour l'appréciation de la performance dans la durée.

La rémunération doit prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Klépierre

L'élaboration de la politique de rémunération des mandataires sociaux est déterminée en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Klépierre. En effet, le Comité des nominations et des rémunérations obtient régulièrement des éléments d'informations utiles sur la politique salariale du Groupe.

Par exemple, en ce qui concerne les membres du Directoire, le Conseil de surveillance veille à ce que leur structure de rémunération soit cohérente avec celle applicable aux principaux cadres du Groupe, à savoir qu'elle soit composée de composantes fixe et variable (court terme et long terme). De surcroît, les conditions de performance des plans d'intéressement long terme sont les mêmes pour l'ensemble des bénéficiaires.

Outre les conditions de rémunération, le Conseil de surveillance a intégré dans les objectifs de la rémunération variable des membres du Directoire des éléments liés aux conditions d'emploi des salariés du Groupe. Ainsi, sont évaluées, au titre des objectifs de la rémunération variable court terme, les actions en faveur de la diversité et du développement des talents ou encore, au titre des objectifs de la rémunération variable long terme, l'accès à la formation des salariés du Groupe.

La rémunération doit prendre en compte les objectifs de Klépierre en matière sociale, sociétale et environnementale afin de favoriser une croissance sur le long terme

Tant la partie variable court terme que la partie variable long terme intègrent des critères extra-financiers en matière sociale, sociétale et environnementale qui sont fixés en cohérence avec les objectifs du Groupe de manière à favoriser un développement pérenne respectueux de l'environnement et dans une approche à long terme.

5.2.1.2 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 réalise une revue générale des différentes composantes de la rémunération. 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 des actionnaires de Klépierre.

Un processus identique serait suivi en cas de révision de la politique de rémunération.

Conseil de surveillance

En application de l'article 17 alinéa 1^{er} des statuts, l'Assemblée Générale fixe le montant de la somme fixe annuelle allouée aux membres du Conseil de surveillance pour leur activité durant un exercice. Cette somme a été arrêtée 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 du précédent exercice 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 au sein du Conseil et des différents comités et de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités au titre dudit exercice.

Directoire

Les étapes de détermination de la politique de rémunération des membres du Directoire sont présentées dans le tableau ci-dessous, dans un ordre chronologique :

Postérieurement à l'Assemblée Générale de l'année N-1 jusqu'à février de l'année N	
Comité des nominations et des rémunérations	- Le Comité des nominations et des rémunérations procède à une analyse des règles de gouvernance applicables et des évolutions en la matière. Il reçoit de la Direction juridique du Groupe des éléments de veille et prend connaissance des comptes rendus des rencontres organisées entre la Direction juridique, la Direction de la communication et les investisseurs dans le cadre des <i>roadshows</i> annuels de gouvernance. - En application du principe de benchmark porté par le Code AFEP-MEDEF, le Comité s'attache à étudier régulièrement la pratique des sociétés de taille et d'activité comparables à Klépierre afin de vérifier (i) l'adéquation de la rémunération des mandataires sociaux au regard du périmètre du Groupe et de l'expérience de ces derniers ainsi que (ii) la compétitivité de la rémunération offerte par Klépierre par rapport aux sociétés comparables. Munis de ces éléments, le Comité passe ensuite en revue les éléments suivants pour émettre ses recommandations au Conseil de surveillance concernant la politique de rémunération : > Structure générale de la rémunération des mandataires sociaux : le Comité étudie et apprécie chaque année sa pertinence. Il prend en compte l'ensemble des éléments de rémunération dont bénéficient les mandataires sociaux, y compris l'existence de toute indemnité de départ. > Rémunération fixe annuelle : le Comité évalue chaque année son niveau, tant au regard des événements affectant l'entreprise que des autres composants de la rémunération. > 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 établis en début d'année N-1. S'agissant des critères qualitatifs, le Comité procède à leur évaluation au cours d'une réunion <i>ad hoc</i>, sur la base des différentes réalisations de l'année écoulée au titre des objectifs fixés. - 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. > Plans d'intéressement long terme : - Chaque année, un débat sur la politique générale d'attribution des actions de performance est organisé au sein du Comité, qui veille à ce que les attributions d'actions de performance concernent un groupe important de bénéficiaires au sein du Groupe. À titre d'information, en 2019, ces attributions ont concerné 9 % du personnel salarié. - Le Comité propose ensuite les critères de performance qui seront attachés à la totalité des actions de performance attribuées au sein du Groupe au titre de l'année N, sur la base d'objectifs ambitieux, appréciés sur une période de trois ans. Ces critères sont actuellement de quatre sortes et permettent (i) d'apprécier la rentabilité dégagée par l'actionnaire au regard de la performance boursière et des dividendes perçus, (ii) de comparer cette rentabilité par rapport à celle des concurrents de Klépierre, (iii) d'évaluer la performance opérationnelle de l'entreprise au regard de l'évolution des revenus nets locatifs et (iv) de mesurer l'atteinte des engagements pris par le Groupe en matière de RSE. - Le Comité détermine enfin le nombre d'actions de performance à allouer au Président du Directoire et aux membres du Directoire au titre de l'année N. > Avantages en nature : le Comité recense les différents avantages en nature, et les valorise, afin de les intégrer dans son appréciation de la rémunération des dirigeants.
À compter de février de l'année N	
Conseil de surveillance	Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations et de ses recommandations : > Le Conseil de surveillance définit la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'année N. > En ce qui concerne la rémunération variable court terme au titre de l'année N-1 du Président et des membres du Directoire, le Conseil évalue leur performance. S'agissant des critères quantitatifs, cette évaluation est faite sur la base des états financiers consolidés arrêtés par le Conseil de surveillance. S'agissant des critères qualitatifs, cette évaluation est fondée sur le rapport du Comité des nominations et des rémunérations. > En ce qui concerne les plans d'intéressement long terme arrivés à échéance, le Conseil prend acte des niveaux de performance atteints. Les critères étant d'ordre quantitatif, cette évaluation est faite par application de la grille de performance applicable aux plans concernés.
Avril de l'année 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>).
Postérieurement à l'Assemblée Générale de l'année N	
Comité des nominations et des rémunérations puis Conseil de surveillance	Le Comité des nominations et des rémunérations, puis le Conseil de surveillance sur la base des travaux du Comité, dressent un bilan de l'Assemblée Générale (en ce compris, analyse du sens du vote des résolutions, analyse des commentaires des investisseurs et des <i>proxy advisors</i>).
Directoire	Le Directoire procède à l'attribution effective des actions de performance à l'ensemble des bénéficiaires concernés au titre de l'année N, dans les limites de l'enveloppe arrêtée par le Conseil de surveillance et conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale.

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 (dont le Comité des nominations et des rémunérations s'assure régulièrement de la pertinence) ;
- > **rencontres avec les Directions juridique et des ressources humaines du Groupe**, permettant par exemple l'obtention d'éléments

d'information concernant les conditions de rémunération et d'emploi des salariés du Groupe ;

- > **rencontres avec les investisseurs et les *proxy advisors*.**

Afin d'éviter les conflits d'intérêts et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF :

- > les membres du Directoire n'assistent pas aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations ;
- > le Conseil de surveillance délibère sur la rémunération des membres du Directoire hors la présence de ces derniers.

De plus, conformément au règlement intérieur du Conseil de surveillance, ceux-ci 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.

5.2.1.3 Éléments composant la rémunération des mandataires sociaux

5.2.1.3.1 Éléments composant la rémunération des membres du Conseil de surveillance

Au titre de l'exercice 2020, 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, comme suit :

La répartition de cette somme annuelle est arrêtée sur la base de critères tenant compte de la nature du mandat exercé au sein du Conseil ou de ses Comités et de la présence effective aux séances de ces instances, selon les modalités suivantes :

Mandats	Rémunération	Total
Président (Conseil et Comités) ou Vice-Président	22 000 euros par mandat, à répartir entre les membres du Conseil concernés au titre des mandats suivants : Président du Conseil de surveillance, Vice-Président du Conseil de surveillance, Président du Comité d'audit, Président du Comité des investissements, Président du Comité des nominations et des rémunérations ou Président du Comité du développement durable	132 000 euros
Membre du Conseil de surveillance	Part fixe : 12 000 euros par membre du Conseil Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances du Conseil	108 000 euros 224 000 euros
Membre de Comités	Part fixe : N/A Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances des Comités concernés	224 000 euros
TOTAL		688 000 EUROS

Les membres du Conseil de surveillance peuvent, en outre, être remboursés de tous les frais et dépenses raisonnables occasionnés dans l'exercice de leurs fonctions, sous réserve de la production de tous les justificatifs nécessaires.

Aucun autre élément de rémunération n'est attribuable aux membres du Conseil de surveillance, qui n'ont par ailleurs conclu aucun contrat (de travail ou de prestation de service) avec Klépierre.

5.2.1.3.2 Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

Présentation synthétique de la structure de la rémunération des membres du Directoire et de son évolution

Rémunération fixe	Rémunération variable court terme	Intéressement long terme			
Rémunération fixe	Critère quantitatif (jusqu'à 80 % de la rémunération fixe) + Critères qualitatifs (jusqu'à 50 % de la rémunération fixe)	Performance absolue de Klépierre (TSR)	Performance relative par rapport à un panel de sociétés comparables (TSR)	Performance interne évolution moyenne des revenus nets locatifs des centres commerciaux	Performance RSE
Avantages en nature		10 %	30 %	40 %	20 %
Performance appréciée sur 3 ans, suivie d'une période de conservation de 2 ans					
Condition de détention d'actions					

Élément	Commentaires	Évolution en 2020 par rapport à 2019 ^(b)
Rémunération fixe	La rémunération fixe des membres du Directoire doit rester inchangée jusqu'à l'expiration des mandats de membre du Directoire. Pour mémoire, au cours des dernières années, le Conseil de surveillance a opéré de manière progressive une remise à niveau de la rémunération fixe afin que celle-ci demeure compétitive et pertinente.	Pas de changement
Rémunération variable	Les critères utilisés pour la détermination de la rémunération variable demeurent pertinents. En effet, la rémunération variable est majoritairement déterminée par (i) un critère assis sur la performance du Groupe mesurée au travers d'un objectif de cash-flow net par action, qui est l'un des principaux indicateurs que la Société communique au marché et (ii) une composante qualitative permettant la mesure individuelle de la performance sur la base d'objectifs spécifiques attribués à chacun, étant précisé que des objectifs managériaux ont été introduits (diversité et gestion de talents).	Pas de changement
Intéressement long terme	L'acquisition définitive des actions de performance est soumise à des conditions de présence et de performance appréciées sur une période de trois ans : > performance financière : taux de rentabilité de l'action Klépierre (TSR) ; > performance financière : performance relative de l'action Klépierre par rapport à un indice de sociétés comparables^(a) ; > performance opérationnelle : évolution moyenne des revenus nets locatifs des centres commerciaux ; > performance RSE : atteintes d'objectifs définis liés aux préoccupations sociales et environnementales.	Pas de changement

(a) URW, CityCon OYS, Eurocommercial Properties, Deutsche Euroshop, Wereldhave NV, Mercialis, Vatned Retail NV, Immobiliare Grande Dis, Atrium European Real Estate, Carmila.
(b) L'Assemblée générale qui s'est tenue le 16 avril 2019 a approuvé les éléments de rémunération versés ou attribués, au titre de l'exercice 2018, à Jean-Marc Jestin (à hauteur de 95,50 %) et à Jean-Michel Gault (à hauteur de 96,96 %).

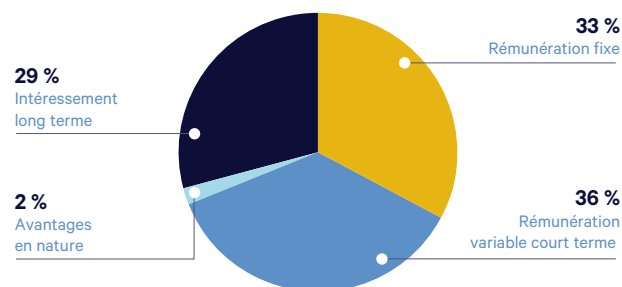
Éléments composant la rémunération du Président du Directoire

Au jour des présentes, le Président du Directoire est Monsieur Jean-Marc Jestin. Son mandat en tant que membre et Président du Directoire a été renouvelé le 16 avril 2019 pour une durée de trois ans courant à compter du 22 juin 2019.

Dans l'hypothèse où un Président du Directoire serait nommé, les principes et critères prévus dans la dernière politique de rémunération du Président du Directoire approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires lui seraient également applicables. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, déterminera alors, en les adaptant à la situation de l'intéressé et au regard des pratiques existantes, les différents éléments de rémunération du dirigeant concerné, lesquels ne pourront pas être supérieurs à ce qui est prévu dans ladite politique de rémunération. L'attribution d'une indemnité de prise de fonctions pourra être décidée, à titre exceptionnel, par le Conseil de surveillance pour favoriser l'arrivée d'un nouveau dirigeant en provenance d'un groupe extérieur à Klépierre. Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Conformément au paragraphe 25.4 du Code AFEP-MEDEF, si une telle indemnité devait être décidée, elle serait explicitée et son montant serait rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé.

De façon synthétique, la rémunération de Jean-Marc Jestin se répartit comme suit⁽¹⁾ :

► JEAN-MARC JESTIN



De façon détaillée, la rémunération du Président du Directoire inclut les éléments suivants :

a) Une rémunération fixe annuelle

La rémunération annuelle fixe du Président du Directoire au titre de 2020 reste inchangée et s'établit à 750 000 euros.

b) Une rémunération variable court terme

La rémunération variable court terme récompense la performance du dirigeant au titre de l'année N-1 et vise à établir un lien entre les intérêts des dirigeants et la stratégie opérationnelle du Groupe sur la période considérée conformément au paragraphe 25.3.2 du Code AFEP-MEDEF.

Cette rémunération est conditionnée par l'atteinte d'objectifs précis et ambitieux, arrêtés en début d'année par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations (le détail et la pondération des objectifs qualitatifs sont communiqués au Président du Directoire en début d'année mais ne sont pas rendus publics à ce stade pour des raisons de confidentialité – ils sont en revanche rendus publics *a posteriori*).

Les résultats sont évalués, après la clôture de l'exercice, sur la base des états financiers consolidés de l'exercice et de l'évaluation de la performance du Président du Directoire par le Conseil de surveillance.

(1) Calcul effectué au titre de l'exercice 2019.

La rémunération variable court terme du Président du Directoire sera déterminée sur la base des deux types de composantes suivantes :

Composante quantitative		
Pondération	Description	Commentaires
La part quantitative de la rémunération variable est plafonnée à 80 % de la rémunération annuelle fixe. Un plancher est par ailleurs fixé au minimum à plus de 97 % de l'objectif. L'atteinte de l'objectif de cash-flow net courant par action qui est annoncé par Klépierre au marché donne droit à 55 % de la rémunération annuelle fixe.	La composante quantitative mesure la performance de Klépierre par rapport à un objectif de cash-flow net courant par action. L'objectif de cash-flow net courant par action pour l'exercice 2020 est de 2,90 euros.	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 semestriellement au marché. La dynamique de croissance du cash-flow net courant par action et sa régularité sont des paramètres fondamentaux de la valorisation du titre Klépierre. La composante quantitative s'applique de manière identique aux membres du Directoire car elle mesure leur performance en tant qu'équipe dirigeante, le Directoire étant un organe fonctionnant de manière collégiale.
Composante qualitative		
Pondération	Description	Commentaires
La part qualitative de la rémunération variable est plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe.	La part qualitative de la rémunération variable est mesurée par l'application de plusieurs critères s'articulant notamment pour 2020 autour des thématiques suivantes : > stratégie mise en œuvre pour améliorer la qualité du portefeuille (développements/investissements/cessions) ; > responsabilité sociale et environnementale^(a) ; > promotion de l'image de Klépierre ; > management (actions pour favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à parvenir à un équilibre entre les hommes et les femmes ; développement des talents ; plans de succession pour les postes clés du Groupe).	La composante qualitative permet de mesurer individuellement les performances du Président du Directoire sur la base d'objectifs spécifiques au titre de l'année concernée. Ces objectifs spécifiques sont définis par le Conseil de surveillance au titre de l'année concernée en fonction des priorités fixées par ce dernier, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et sont communiqués au Président du Directoire.

(a) Étant entendu que les critères retenus sont distincts de ceux utilisés pour l'appréciation de la condition liée à la performance RSE de Klépierre dans le cadre de la rémunération variable long terme.

Au global, la rémunération variable court terme du Président du Directoire est plafonnée à 130 % de sa rémunération annuelle fixe.

Conformément à l'article L. 225-100 III 2^e alinéa du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2020 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2021 pour approuver les comptes 2020 et est conditionné à son approbation par ladite Assemblée.

c) Une rémunération variable long terme

L'Assemblée Générale du 16 avril 2019 a renouvelé pour trois ans son autorisation d'attribuer des actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et aux principaux cadres du Groupe.

Le règlement du plan qui sera mis en place en 2020 prévoira une période d'attribution de trois ans (sauf cas d'exercice anticipé)⁽¹⁾ à l'issue de laquelle seront appréciées une condition de présence et quatre conditions de performance ainsi qu'une période de conservation de deux ans.

Les conditions de performance, de nature financière, extra-financière et opérationnelle, contribuent aux objectifs de la politique de rémunération en ce qu'il s'agit :

- > de conditions ayant pour but d'encourager la réalisation des objectifs opérationnels et financiers du Groupe et ainsi de permettre une augmentation de la création de valeur qui en résulte pour les actionnaires. Elles favorisent ainsi l'alignement des intérêts des bénéficiaires avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires ;
- > de conditions diversifiées et exigeantes, distinctes de celles applicables à la rémunération variable court terme et majoritairement assises sur des critères financiers et quantitatifs ainsi que sur des critères corrélés aux enjeux environnementaux ou sociaux auxquels doit faire face le Groupe ;
- > de conditions liées à la performance de Klépierre dont la progression dépend du travail fourni par les équipes et des résultats atteints par ces dernières, selon une approche de nature à favoriser la création de valeur sur le long terme.

(1) Et notamment, décès, invalidité du bénéficiaire, opérations entraînant un changement de contrôle, retrait de la cote.

Les conditions attachées aux actions de performance sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Une condition de présence				
L'acquisition des actions attribuées est conditionnée à la présence du bénéficiaire concerné au sein du Groupe jusqu'à la fin de la période d'acquisition. En cas de départ du bénéficiaire avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance, le maintien du bénéfice des actions de performance relève de l'appréciation du Conseil et est motivé. S'agissant du Président et des membres du Directoire, le Conseil s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition <i>prorata temporis</i> et les conditions de performance continueront de s'appliquer jusqu'au terme de la période d'acquisition.				
Quatre conditions de performance				
Performance évaluée	Indicateur	Méthode de calcul	Pondération	Justification du choix
Performance absolue	Taux de rentabilité de l'action Klépierre (« <i>Total Shareholder Return</i> » ou « TSR » : évolution du cours + dividende).	Calcul de la moyenne des 40 cours précédant la date anniversaire (par comparaison avec la moyenne des 40 cours précédant la date d'attribution). La grille de performance est détaillée en page 247.	10 % du total de l'attribution	Ce critère permet d'apprécier la rentabilité dégagée par les actionnaires au regard de la performance boursière et des dividendes perçus. Son poids doit cependant être limité dans la mesure où il dépend essentiellement de l'évolution du cours de bourse de l'action Klépierre, lequel n'est pas seulement influencé par la performance opérationnelle intrinsèque de la Société, mais par des fluctuations macroéconomiques qui peuvent être indépendantes de l'activité de la Société.
Performance relative	TSR de l'indice FTSE EPRA/NAREIT Eurozone composé d'opérateurs intervenant dans le même secteur que Klépierre, à savoir les foncières de commerce. Cet indice, équi-pondéré, est composé des valeurs suivantes : URW, CityCon OYJ, Eurocommercial Properties, Deutsche Euroshop, Wereldhave N.V., Mercialis, Vastned Retail N.V., Immobiliare Grande Dis, Atrium European Real Estate et Carmila.	Comparaison du TSR de Klépierre avec le TSR de l'indice. La grille de performance est détaillée en page 247.	30 % du total de l'attribution	Ce critère permet de comparer la rentabilité dégagée par les actionnaires de Klépierre par rapport à celle dégagée par les actionnaires de sociétés opérant essentiellement des centres commerciaux et qui sont donc confrontées à des problématiques et à des cycles économiques comparables.
Performance interne	Évolution sur trois ans des revenus nets locatifs.	Calcul de la moyenne sur la base de l'évolution annuelle des revenus nets locatifs des centres commerciaux, à périmètre constant, tels que communiqués par le Groupe dans le cadre des comptes consolidés annuels des trois derniers exercices précédant la date de référence. La grille de performance est détaillée en page 247.	40 % du total de l'attribution	Ce critère est opérationnel car directement lié à l'activité de la Société. Il est pertinent pour apprécier la croissance de l'activité de l'entreprise et les efforts réalisés par les équipes pour augmenter les revenus locatifs (à périmètre constant) et ainsi valoriser au mieux les actifs immobiliers composant le patrimoine du Groupe. En effet, la croissance à périmètre constant des revenus locatifs nets intègre : la réversion (augmentation du loyer minimum garanti au renouvellement du bail) qui reflète la capacité du Groupe à intégrer dans ses centres les meilleures enseignes et à optimiser la valeur locative des espaces disponibles ; la réduction de la vacance ; et une gestion optimale des charges dans les centres commerciaux.
Performance RSE	(i) Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles », réservé aux meilleures performances (ii) Niveau d'atteinte de certains objectifs issus du plan quinquennal RSE.	L'atteinte des objectifs fait l'objet d'un audit annuel par un organisme tiers indépendant (Ernst & Young). La grille de performance est détaillée en page 247.	20 % du total de l'attribution	Ce critère répond à la préoccupation de Klépierre de fédérer ses salariés et dirigeants autour des préoccupations sociales et environnementales en lien avec la feuille de route à cinq ans que Klépierre s'est fixée en matière de RSE.

Le nombre d'actions de performance pouvant être définitivement attribuées aux bénéficiaires concernés est calculé selon la grille de performance suivante :

Performance évaluée	Performance	% actions délivrées ^(a)	Appréciation de l'exigence des conditions de performance retenue
Performance absolue	≤ 16,5 %	0 %	Le pourcentage d'actions attribuées est nul dès lors que la progression du TSR est inférieure ou égale à 16,5 %. L'atteinte de l'objectif maximal suppose une hausse du TSR supérieure ou égale à 30 %. Le dépassement du seuil de 30 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 10 % du nombre d'actions initialement attribuées.
	20 %	33,3 %	
	22,5 %	50 %	
	25 %	66,7 %	
	27,5 %	83,3 %	
	≥ 30 %	100 %	
Performance relative	Indice - 1 %	0 %	L'hypothèse d'une performance de l'action Klépierre égale à l'indice ne permet d'obtenir que 33,33 % des actions. L'atteinte de l'objectif maximal nécessite une performance de l'action supérieure de 3 % par rapport à celle de l'indice. Le dépassement du seuil indice + 3 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 30 % du nombre d'actions initialement attribuées.
	Indice	33,3 %	
	Indice + 1 %	50 %	
	Indice + 2 %	66,7 %	
	Indice + 3 %	100 %	
Performance interne	< 1 %	0 %	L'hypothèse d'une progression sur trois ans des revenus nets locatifs de 1 % ne permet d'obtenir que 30 % des actions. L'atteinte de l'objectif maximal nécessite une évolution supérieure ou égale à 3 %. Le dépassement du seuil de 3 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 40 % du nombre d'actions initialement attribuées. Cet objectif de croissance s'avère particulièrement exigeant dans la mesure où le Groupe ne renouvelle en moyenne que 8 % de l'ensemble de ses baux chaque année. Le caractère exigeant de l'objectif peut se mesurer à l'aune des performances passées, que ce soit celles de Klépierre ou celles de ses principaux concurrents. En effet, sur la base des résultats de Klépierre depuis 2010 ^(d) , ce critère de performance n'a été rempli qu'au titre de cinq exercices, soit seulement un sur deux pour la période 2010-2019 (2010 étant la première année de calcul des moyennes triennales). En tenant compte des résultats des principaux concurrents de Klépierre depuis 2012, seul environ de 20 % d'entre eux ont connu une croissance moyenne de leurs revenus locatifs nets ^(e) à périmètre constant supérieure à 3 % sur la période 2012-2019.
	1 %	30 %	
	≥ 3 %	100 %	
Performance RSE	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles »	8 %	Le GRESB (Global Real Estate Sustainable Benchmark) 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 ^(f) et d'obtenir un rating « cinq étoiles », qui est la notation la plus élevée. Klépierre a défini une ambitieuse stratégie RSE et s'est fixé un certain nombre de priorités à atteindre dans le cadre d'un plan quinquennal plus amplement décrit au sein du chapitre 4 du présent document. Les actions ne sont acquises que dans l'hypothèse où les conditions sont atteintes. En cas de résultat inférieur à l'objectif, l'attribution est nulle.
	Réduction de la consommation d'énergie du Groupe Objectif ^(c) : 40 % de réduction	3 %	
	Centres commerciaux ayant une certification développement durable Objectif ^(c) : 100 % des centres commerciaux	3 %	
	Centres commerciaux contribuant à l'emploi local Objectif ^(c) : 100 % des centres commerciaux ayant réalisé au moins une action au cours de l'année destinée à favoriser l'emploi local ^(b)	3 %	
	Collaborateurs recevant une formation Objectif ^(c) : 100 % des collaborateurs	3 %	

(a) Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

(b) Notamment : organisation d'un forum de l'emploi, partenariat avec une structure d'emploi locale, partenariat avec une association œuvrant pour l'emploi/l'insertion, publication des offres d'emplois disponibles dans le centre sur le site internet du centre et/ou par affichage, etc.

(c) Les objectifs cibles seront ajustés dans les prochains plans d'actions de performance en fonction des objectifs fixés dans la stratégie RSE.

(d) Pour les années antérieures à 2013, la Société ne calculait la croissance de ses revenus locatifs à périmètre constant que sur la base de ses revenus bruts. Par ailleurs, à des fins de comparabilité, les calculs ont été faits sur toute la période en ne retenant que le portefeuille de centres commerciaux qui représente, depuis 2013, plus de 95 % de la valeur du patrimoine.

(e) 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.

(f) La catégorie actuelle (European Listed Real Estate Company) compte 13 membres en 2019.

Règles spécifiques applicables aux mandataires sociaux

Limites d'attribution

L'Assemblée Générale du 16 avril 2019 a plafonné à 0,5 % du capital social pour une période de 38 mois le nombre d'actions pouvant être attribuées et, sur cette enveloppe, le nombre d'actions pouvant être attribuées au Président du Directoire et aux membres du Directoire est plafonné à 0,2 % du capital social.

En vertu de la politique de rémunération arrêtée par le Conseil de surveillance, les attributions annuelles réalisées au profit du Président du Directoire et des membres du Directoire ne peuvent représenter plus de 125 % de la rémunération court terme⁽¹⁾ de l'année précédente des membres du Directoire.

Obligation de conservation

En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce précisé par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a fixé comme suit l'obligation de conservation imposée au Président et aux membres du Directoire : ces derniers doivent conserver au nominatif l'équivalent en actions de 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions. Le Président et les membres du Directoire sont ainsi amenés à conserver un nombre important et croissant de titres.

(1) Calculée comme suit : rémunération annuelle fixe + partie quantitative cible de la rémunération variable court terme + partie qualitative maximum de la rémunération variable court terme.

En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, ce montant sera revu et fixé périodiquement par le Conseil de surveillance à la lumière de la situation de chaque dirigeant mandataire social, et au moins à chaque renouvellement de son mandat. Du fait de cette obligation de conservation exigeante, le Conseil de surveillance ne requiert pas l'acquisition d'actions sur fonds propres par le Président du Directoire ou par les membres du Directoire au moment de la livraison des actions de performance.

Autres restrictions

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Président du Directoire et les membres du Directoire se sont engagés à ne pas réaliser d'opération de couverture jusqu'à la fin de la période de conservation imposée par les plans d'actions de performance.

d) Les autres éléments de rémunération

Contrat de travail et indemnité de cessation des fonctions

Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucun contrat de travail.

Le 16 avril 2019, le Conseil de surveillance a autorisé la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin de Klépierre. Ce mécanisme sera soumis à la ratification de l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre du 30 avril 2020 (5^e résolution).

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 dernière rémunération fixe et variable court terme (brute) payée à la date de la rupture, étant précisé que ce montant initial aura vocation à augmenter linéairement en fonction de l'ancienneté de Jean-Marc Jestin en tant que mandataire social (soit un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1^{er} janvier 2017), dans la limite de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF. Ainsi, au 1^{er} janvier 2020, l'indemnité serait de 15 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 + qualitative) représentant une somme au moins égale à 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et
- la partie quantitative de la rémunération variable annuelle court terme globale devra *a minima* avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours de ces deux exercices. À titre d'information, l'objectif de cash-flow net courant par action pour l'exercice 2020 (permettant d'obtenir une rémunération variable quantitative de 55 %) est de 2,90 euros.

Ces conditions sont directement rattachées à l'atteinte des objectifs de la rémunération court terme du Président du Directoire et s'inscrivent par conséquent dans les principes fondamentaux de la politique de rémunération qui lui est applicable, prenant en compte les performances liées à la stratégie commerciale du Groupe.

Rémunération exceptionnelle

L'attribution de rémunération exceptionnelle ne fait pas partie de la politique générale de rémunération sauf circonstances très particulières, conformément au paragraphe 25.3.4 du Code AFEP-MEDEF. Conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, si l'octroi d'une telle rémunération devait être décidé, son versement serait en tout état de cause soumis au vote préalable de l'Assemblée Générale.

Pour 2020, aucune rémunération exceptionnelle ne sera versée au Président du Directoire.

Autres avantages

Le Président du Directoire bénéficie :

- d'un véhicule de fonction ;
- du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs du Groupe en France. Le montant des cotisations annuelles versées par l'entreprise à ce titre est non significatif et s'élève à 3 337 € ;
- d'une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.

Aucun prêt en sa faveur ni aucune garantie n'a été accordé par Klépierre.

Absence de rémunération au titre des mandats exercés au sein du Groupe

Le Président du Directoire ne perçoit aucune rémunération au titre de sa participation aux différentes instances des sociétés du Groupe.

Absence de rémunération variable différée/rémunération variable pluriannuelle

La politique de rémunération de Klépierre n'intègre pas de rémunération variable différée ni de rémunération variable pluriannuelle. Par conséquent, aucun mécanisme de restitution n'est mis en place.

Absence de régime de retraite à cotisations définies ou à prestations définies

Il n'est pas mis en place de régime de retraite à cotisations définies ou à prestations définies. Le Président du Directoire participe au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe.

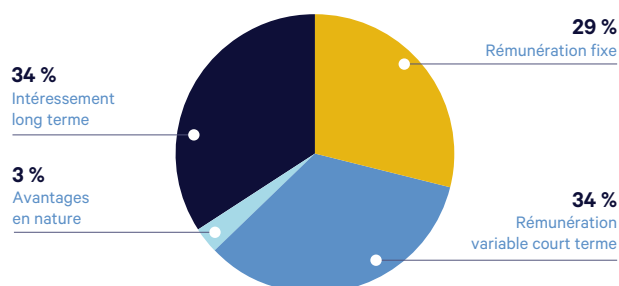
Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

Au jour des présentes, outre le Président du Directoire, le Directoire ne comporte qu'un seul membre : Monsieur Jean-Michel Gault, Directeur général délégué. Son mandat en tant que membre du Directoire a été renouvelé le 16 avril 2019 pour une durée de trois ans courant à compter du 22 juin 2019.

Dans l'hypothèse où un nouveau membre du Directoire serait nommé, les principes et critères prévus dans la dernière politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires lui seraient également applicables. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, déterminera alors, en les adaptant à la situation de l'intéressé et au regard des pratiques existantes, les différents éléments de rémunération du dirigeant concerné, lesquels ne pourront pas être supérieurs à ce qui est prévu dans ladite politique de rémunération. L'attribution d'une indemnité de prise de fonctions d'un nouveau mandataire social exécutif peut être décidée, à titre exceptionnel, par le Conseil de surveillance pour favoriser l'arrivée d'un nouveau dirigeant en provenance d'un groupe extérieur à Klépierre. Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Conformément au paragraphe 25.4 du Code AFEP-MEDEF, si une telle indemnité devait être décidée, elle serait explicitée et son montant serait rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé.

De façon synthétique, la rémunération de Jean-Michel Gault se répartit comme suit⁽¹⁾ :

► JEAN-MICHEL GAULT



De façon détaillée, la rémunération des membres du Directoire inclut les éléments suivants :

a) Une rémunération fixe annuelle

La rémunération annuelle fixe du membre du Directoire au titre de 2020 reste inchangée et s'établit à 480 000 euros.

b) Une rémunération variable court terme

Les principes décrits à la section 5.2.1.3.2 (« Éléments composant la rémunération du Président du Directoire », « Une rémunération variable court terme ») sont également applicables au membre du Directoire.

La rémunération variable court terme du membre du Directoire sera déterminée sur la base des deux types de composantes suivantes :

Composante quantitative		
Pondération	Description	Commentaires
La part quantitative de la rémunération variable est plafonnée à 80 % de la rémunération annuelle fixe. Un plancher est par ailleurs fixé au minimum à plus de 97 % de l'objectif. L'atteinte de l'objectif de cash-flow net courant par action qui est annoncé par Klépierre au marché donne droit à 55 % de la rémunération annuelle fixe.	La composante quantitative mesure la performance de Klépierre par rapport à un objectif de cash-flow net courant par action. L'objectif de cash-flow net courant par action pour l'exercice 2020 est de 2,90 euros.	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 semestriellement au marché. La dynamique de croissance du cash-flow net courant par action et sa régularité sont des paramètres fondamentaux de la valorisation du titre Klépierre. La composante quantitative s'applique de manière identique aux membres du Directoire car elle mesure leur performance en tant qu'équipe dirigeante, le Directoire étant un organe fonctionnant de manière collégiale.
Composante qualitative		
Pondération	Description	Commentaires
La part qualitative de la rémunération variable est plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe.	La part qualitative de la rémunération variable est mesurée par l'application de plusieurs critères s'articulant notamment pour 2020 autour des thématiques suivantes : > pilotage des opérations financières et amélioration de la rentabilité du Groupe ; > gestion des risques ; > promotion de l'image de Klépierre.	La composante qualitative permet de mesurer individuellement les performances de chaque membre du Directoire sur la base d'objectifs spécifiques attribués à chacun des membres du Directoire en fonction de leur périmètre particulier d'intervention au titre de l'année concernée. Ces objectifs spécifiques sont définis par le Conseil de surveillance au titre de l'année concernée en fonction des priorités fixées par ce dernier, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et sont communiqués aux membres du Directoire.

Au global, la rémunération variable court terme du membre du Directoire est plafonnée à 130 % de sa rémunération annuelle fixe.

Conformément à l'article L. 225-100 III 2^e alinéa du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2020 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2021 pour approuver les comptes 2020 et est conditionné à son approbation par ladite Assemblée.

c) Une rémunération variable long terme

Les principes et modalités décrits à la section 5.2.1.3.2 (« Éléments composant la rémunération du Président du Directoire », « Une rémunération variable long terme ») sont applicables au membre du Directoire.

d) Autres éléments de rémunération

Contrat de travail et indemnité de cessation des fonctions

En cas de nomination d'un salarié du Groupe en qualité de membre du Directoire, le Conseil de surveillance aura la possibilité, au regard de la situation particulière de l'intéressé, soit de demander la résiliation sans indemnité du contrat de travail, soit de prévoir un cumul du mandat social et du contrat de travail, celui-ci étant alors suspendu.

En cas de maintien d'un contrat de travail suspendu, et afin d'encadrer le risque d'indemnisation attaché à une rupture éventuelle du contrat de travail, celui-ci serait modifié pour y acter la renonciation du salarié concerné à solliciter toute indemnité de départ supérieure à deux ans de sa dernière rémunération annuelle fixe et variable.

Le Conseil de surveillance pourra par ailleurs autoriser la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Klépierre selon des principes similaires à ceux mis en place s'agissant du Président et des membres du Directoire.

(1) Calcul effectué au titre de l'exercice 2019

Situation de Monsieur Jean-Michel Gault

Monsieur Jean-Michel Gault est employé en contrat de travail à durée indéterminée au sein du groupe Klépierre depuis le 1^{er} août 1998, et est soumis à la Convention collective nationale de l'immobilier qui prévoit une période de préavis de 3 mois. Ce contrat de travail, suspendu depuis le 1^{er} juillet 2016, a été modifié le 21 novembre 2017 afin (i) d'y acter la renonciation de Jean-Michel Gault à solliciter toute indemnité de départ supérieure à deux ans de sa dernière rémunération annuelle fixe et variable perçue en qualité de membre du Directoire (en ce compris au titre de la cessation de son contrat de travail) et (ii) de mettre en place un mécanisme indemnitaire extra-légal en cas de départ contraint. Ces modifications ont été approuvées par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre du 24 avril 2018 (5^e résolution).

La renonciation de Jean-Michel Gault à solliciter l'indemnité ci-dessus visée permet à Klépierre d'encadrer le risque d'indemnisation attaché à une rupture éventuelle du contrat de travail de ce dernier, en limitant l'indemnisation à deux ans en toutes circonstances. La signature de cet avenant n'a donné lieu à aucun versement au profit de Jean-Michel Gault.

Le 16 avril 2019, le Conseil de surveillance a autorisé la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Michel Gault de Klépierre. Ce mécanisme sera soumis à la ratification de l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre du 30 avril 2020 (6^e résolution).

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-Michel Gault, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant limité à deux ans de rémunération fixe et variable court terme (brute) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois précédant la rupture. Ce montant sera diminué de tout montant payé au titre de l'indemnité légale ou conventionnelle dont Jean-Michel Gault pourrait être par ailleurs bénéficiaire au titre de son contrat de travail. Pour information, le montant de l'indemnité au 1^{er} janvier 2020 serait de 24 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute), en ce compris l'indemnité conventionnelle à laquelle Jean-Michel Gault pourrait avoir droit en cas de rupture de son contrat de travail qui représente 709 892 euros, soit 7,7 mois de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2019.

Le paiement de l'indemnité extra-légale est par ailleurs soumis à l'atteinte de conditions de performance identiques à celles applicables au Président du Directoire.

Ces conditions sont directement rattachées à l'atteinte des objectifs de la rémunération court terme du Directeur général délégué, membre du Directoire et s'inscrivent par conséquent dans les principes fondamentaux de la politique de rémunération qui lui est applicable, prenant en compte les performances liées à la stratégie commerciale du Groupe.

Rémunération exceptionnelle

L'attribution de rémunération exceptionnelle ne fait pas partie de la politique générale de rémunération sauf circonstances très particulières, conformément au paragraphe 25.3.4 du Code AFEP-MEDEF. Conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, si l'octroi d'une telle rémunération devait être décidé, son versement serait en tout état de cause soumis au vote préalable de l'Assemblée Générale.

Pour 2020, aucune rémunération exceptionnelle ne sera versée au membre du Directoire.

Autres avantages

Le membre du Directoire bénéficie :

- > d'un véhicule de fonction ;
- > du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs du Groupe en France. Le montant des cotisations annuelles versées par l'entreprise à ce titre est non significatif et s'élève à 3 317 euros ;
- > d'une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.

Aucun prêt en sa faveur ni aucune garantie n'a été accordé par Klépierre.

Absence de rémunération au titre des mandats exercés au sein du Groupe

Le membre du Directoire ne perçoit aucune rémunération au titre de sa participation aux différentes instances des sociétés du Groupe.

Absence de rémunération variable différée/rémunération variable pluriannuelle

La politique de rémunération de Klépierre n'intègre pas de rémunération variable différée ni de rémunération variable pluriannuelle. Par conséquent, aucun mécanisme de restitution n'est mis en place.

Absence de régime 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. Le membre du Directoire participe au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe. Par ailleurs, il est rappelé que Jean-Michel Gault est bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de la Compagnie Bancaire, régime fermé et plafonné depuis le 31 décembre 2000. Comme indiqué en page 261, ce montant est plafonné à 7 122 euros.

5.2.2 Rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance ainsi que du Président et des membres du Directoire (exercice 2019)

5.2.2.1 Rémunération du Président du Conseil de surveillance et des membres du Conseil de surveillance

Les éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance et des membres du Conseil de surveillance ci-après présentés ont été déterminés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (9^e résolution) à hauteur de 99,97 %.

Ladite politique répond aux principes fondamentaux décrits au paragraphe 5.2.1.1 en ce qu'elle permet notamment de favoriser une croissance sur le long terme.

Conformément aux règles d'attribution de la rémunération des membres du Conseil de surveillance telles que rappelées au paragraphe 5.2.3.1, le montant total de la rémunération annuelle versée ou attribuée au cours de l'exercice 2019 à raison de leur mandat s'élève à 684 555 euros.

La rémunération des membres du Conseil de surveillance s'établit comme présentée dans le tableau ci-dessous :

En euros	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2019 (au titre de 2018)					Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2019 (versés en 2020)				
	Présidence	Part fixe	Part variable	Autre	Total	Présidence	Part fixe	Part variable	Autre	Total
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE										
David Simon	44 000	12 000	41 800	–	97 800	44 000	12 000	42 120	–	98 120
AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE										
John Carrafiell	22 000	12 000	36 678	–	70 678	22 000	12 000	35 227	–	69 227
Béatrice de Clermont-Tonnerre	–	12 000	36 678	–	48 678	–	12 000	38 674	–	50 674
Jeroen Drost ^(a)	–	3 715	13 639	–	17 354	–	–	–	–	–
Steven Fivel	22 000	12 000	72 047	–	106 047	22 000	12 000	69 689	–	103 689
Stanley Shashoua	–	12 000	68 117	–	80 117	–	12 000	62 797	–	74 797
Catherine Simoni	22 000	12 000	52 398	–	86 398	22 000	12 000	59 350	–	93 350
Rose-Marie Van Lerberghe	22 000	12 000	49 660	–	83 660	22 000	12 000	52 458	–	86 458
Florence Von Erb	–	12 000	36 678	–	48 678	–	12 000	42 120	–	54 120
Robert Fowlds ^(b)	–	8 285	28 973	–	37 258	–	12 000	42 120	–	54 120
TOTAL	132 000	108 000	436 668	–	676 668	132 000	108 000	444 555	–	684 555

(a) Fin de mandat le 24 avril 2018.

(b) Nomination le 24 avril 2018.

Analyse comparative de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance, des membres du Conseil de surveillance et des salariés de Klépierre⁽¹⁾

Klépierre s'est référée aux lignes directrices 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 2019 : 1,19 ;
- > ratio médiane 2019 : 1,56.

Le tableau suivant présente l'évolution annuelle de la rémunération du Président du Conseil de surveillance, des membres du Conseil de surveillance, des performances de Klépierre, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés Klépierre, et des ratios moyenne et médiane au cours des cinq derniers exercices :

	2015	2016	2017	2018	2019
Évolution de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance	8,64 %	28,08 %	34,75 %	– 3,32 %	0,33 %
Évolution de la rémunération totale des membres du Conseil de surveillance (hors Président)	38,40 %	33,55 %	24,20 %	2,49 %	1,31 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés	8,22 %	– 4,02 %	1,95 %	– 1,33 %	0,91 %
Ratio « moyenne »	0,69	0,93	1,22	1,20	1,19
Ratio « médiane »	0,93	1,21	1,58	1,54	1,56
Évolution de la performance (cash-flow net courant par action)	4,83 %	6,45 %	7,36 %	6,85 %	6,42 %

(1) Klépierre SA n'ayant pas de salarié, le périmètre retenu est celui de Klépierre Management qui emploie la totalité des salariés français du Groupe.

5.2.2.2 Rémunération du Président du Directoire

Les tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF sont présentés aux pages 262 et suivantes du présent document d'enregistrement universel.

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 16 avril 2019 (10^e résolution), à hauteur de 96,24 %.

Ladite politique répond aux principes fondamentaux décrits au paragraphe 5.2.1.1 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 16 avril 2019 de la 7^e résolution (95,50%).

Rémunération fixe

Le Président du Directoire a perçu au cours de l'exercice 2019 une rémunération annuelle fixe d'un montant de 750 000 euros. Pour rappel, le Président du Directoire avait perçu au cours de l'exercice 2018 une rémunération annuelle fixe d'un montant de 650 000 euros.

L'augmentation de la rémunération fixe du Président du Directoire intervenue entre 2018 et 2019 parachève jusqu'en 2022 un processus de remise à niveau de la rémunération fixe initiée en 2015. En effet, après avoir constaté le manque de compétitivité de la rémunération fixe du Président du Directoire de Klépierre par rapport à celle offerte dans des sociétés comparables, Klépierre avait annoncé, dès 2015, son objectif de remettre à niveau la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire, afin qu'elle soit à la fois pertinente au regard de l'expérience et du périmètre de responsabilités des membres du Directoire et cohérente avec le marché, en vue de la porter à un niveau proche de la médiane de panels des sociétés de taille et d'activité comparables sur la base des travaux menés par Towers Watson. La démarche du Conseil de surveillance ainsi que ses fondements sont décrits dans le document de référence 2018 de Klépierre, pages 249 et suivantes.

Rémunération variable court terme

Rémunération variable court terme versée au cours de l'exercice 2019 (au titre de l'exercice 2018), ayant fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019

Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 5 février 2019 avait fixé à :

- > 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2018 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et
- > 49 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2018 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;

correspondant à un total de 838 500 euros.

Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté aux pages 256 et 257 du document de référence 2018 de Klépierre. Cette rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (résolution n° 7).

Rémunération variable court terme attribuée au titre de l'exercice 2019, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020

La rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2019 a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 4 février 2020, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (résolution n° 10).

Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a délibéré sur la rémunération de Jean-Marc Jestin hors la présence de ce dernier.

► COMPOSANTE QUANTITATIVE, PLAFONNÉE À 80 % DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE
(REPRÉSENTE 61,5 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE COURT TERME TOTALE MAXIMUM)

Thématique donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectif		Réalisation au titre de l'exercice 2019
Indicateur financier	Objectif de cash-flow net courant par action	Seuils atteints	La composante quantitative est calée par rapport à l'objectif annoncé au marché en février 2019 de 2,73 euros par action. Le plancher avait été fixé à 97 % de l'objectif.
		En % du salaire fixe	de 0 % à 80 %
TOTAL QUANTITATIF 2019 (en % du salaire fixe)			80 %

► COMPOSANTE QUALITATIVE, PLAFONNÉE À 50 % DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE
(REPRÉSENTE 38,5 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE COURT TERME TOTALE MAXIMUM)

Thématiques donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2019
Stratégie (pondération : 30 %)	Qualité du déroulement des projets de développement immobilier et respect des objectifs fixés par le Comité des investissements	> Pour les projets initiés antérieurement à 2019, les objectifs qui avaient été définis par le Comité des investissements ont été atteints ou surpassés > Pour les projets lancés en 2019, les objectifs qui avaient été définis par le Comité des investissements ont été atteints	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 15 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
	Amélioration de la qualité du portefeuille d'actifs de Klépierre	> Poursuite de la stratégie de cession par le Groupe de ses actifs non stratégiques > Acquisition d'une participation minoritaire dans Belle Épine, l'un des dix meilleurs actifs français > Renforcement de la position de Klépierre dans ses principaux actifs italiens > Mise en œuvre d'une politique de rénovation des actifs stratégiques	
Responsabilité sociale et environnementale (pondération : 40 %)	Prise en compte des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités du Groupe	> Accélération du déploiement d'Act for Good® (stratégie RSE du Groupe sur 5 ans) portant sur les thèmes suivants : énergie, déchets, mobilité, emploi local, santé/ bien-être avec de nombreuses réalisations concrètes	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 20 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
	Maintien du niveau de classement de Klépierre dans les principaux indices extra-financiers mondiaux de référence	> Classement GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) : obtention du prix Green Star dans la catégorie <i>European Listed Real Estate Company</i> avec une note de 93/100 (soit 8 points de plus par rapport à 2018) > MSCI : obtention de la notation AA (meilleur score obtenu par Klépierre) > EPRA : obtention de la Médaille d'Or pour le <i>reporting</i> financier et développement durable de Klépierre	
Image de la Société (pondération : 30 %)	Promotion de l'image de Klépierre via le déploiement d'actions spécifiques sur le plan social	> Déploiement de nouvelles mesures en faveur de l'engagement des collaborateurs : par exemple, le lancement du premier plan d'actionnariat salarié au sein de Klépierre, la poursuite d'initiatives visant à favoriser le bien-être au travail et l'équilibre vie professionnelle et vie privée (avec notamment l'expérimentation élargie du télétravail ou encore l'organisation d'une semaine de la qualité de vie au travail comprenant différents ateliers et événements), l'introduction des réunions trimestrielles « Meet & Eat » à destination des collaborateurs, l'intégration des nouveaux salariés par la mise en place de nouveaux programmes d'accueil, l'animation de groupes de travail internationaux pour réfléchir à de nouvelles façons de travailler ou encore le lancement d'un nouvel indice interne visant à mesurer la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de Klépierre > Renforcement de la marque employeur Klépierre : participation à différentes plateformes (Seekube, Welcome to the jungle), obtention pour la troisième année consécutive de la certification « Happy Trainees » de Choosemycompany	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 15 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
	Promotion de l'image de Klépierre via le déploiement d'actions spécifiques sur le plan marketing	> Accélération de la stratégie événementielle pour continuer à augmenter la fréquentation lors de périodes stratégiques et la fréquence de visite > Lancement de la nouvelle campagne publicitaire Let's Play > Accélération de la transformation digitale du Groupe et développement de la visibilité <i>online</i> > Renforcement de l'écoute client > Amplification des synergies marketing avec les enseignes > Poursuite de la démarche d'<i>open innovation</i>	
TOTAL QUALITATIF 2019 (en % du salaire fixe)			50 %

Au titre de l'exercice 2019, la rémunération variable court terme de Jean-Marc Jestin s'établit à 975 000 euros, soit 130 % de sa rémunération fixe (C'est-à-dire le pourcentage maximum que peut représenter la rémunération variable court terme).

Rémunération variable long terme

Actions de performance acquises au cours de l'exercice 2019

Plan concerné	Date d'échéance de la période d'acquisition	Nombre d'actions acquises
Plan 2016	2 mai 2019	5 301

Actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2019

Des actions de performance ont été attribuées au Président du Directoire dans le cadre du plan 2019, qui présente les principales caractéristiques suivantes :

- > plan du 6 mai 2019 autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (22^e résolution) ;
- > attribution de 35 000 actions au Président du Directoire représentant :
 - 665 000 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS,
 - 10,88 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés,
 - 0,02 % du capital social de la Société ;
- > attribution soumise à quatre conditions de performance (absolue, relative, interne et RSE), appréciées sur une période de trois ans. Le détail de ces quatre conditions de performance et la grille de performance associée sont précisés en page 277 ;
- > obligation de conservation au nominatif d'un nombre d'actions équivalent à 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de ses fonctions.

Indemnité de cessation des fonctions

Pour rappel, le Conseil de surveillance réuni le 16 avril 2019 a autorisé la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint du Président du Directoire de Klépierre. Les conditions attachées à ce mécanisme sont décrites en page 248.

Une résolution spécifique sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020, conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce (résolution n° 5).

Au 1^{er} janvier 2020, l'indemnité serait de 15 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute).

Le tableau ci-dessous 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 quatre⁽²⁾ derniers exercices :

	2016 ^(a)	2017	2018	2019
Évolution de la rémunération totale du Président du Directoire	– 33,96 %	– 29,71 %	25,01 %	34,19 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés	– 8,58 %	– 3,63 %	– 2,52 %	2,62 %
Ratio « moyenne »	19,18	13,99	17,94	23,46
Ratio « médiane »	24,50	16,87	21,20	28,51
Évolution de la performance (cash-flow net courant par action)	6,45 %	7,36 %	6,85 %	6,42 %

(a) Les éléments de rémunération du Président du Directoire pris en compte pour cette année sont ceux de Laurent Morel.

Autres avantages

Le Président du Directoire bénéficie au cours de l'exercice 2019 des avantages en nature suivants, valorisés à 39 419 euros :

- > un véhicule de fonction ;
- > une participation au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe ;
- > une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.

Il bénéficie en outre d'une participation au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe.

Analyse comparative de la rémunération totale du Président du Directoire et de celle des salariés de Klépierre⁽¹⁾

Klépierre s'est référée aux lignes directrices 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. Cette méthodologie suppose de retenir, au titre des éléments de rémunération dus ou attribués pour un exercice, les actions de performance attribués au titre dudit exercice. Or, cette composante représente une part importante de la rémunération du Président du Directoire (plus du tiers) et le taux d'acquisition des actions de performance chez Klépierre a été très variable d'un exercice à l'autre.

Afin de neutraliser les effets de ces variations, Klépierre a tout d'abord effectué l'analyse comparative de la rémunération totale du Président du Directoire et de celle des salariés en prenant en compte les actions de performance définitivement acquises (et non celles attribuées). Dans ce cadre, pour le Président du Directoire, les ratios de rémunération sont les suivants :

- > ratio moyenne 2019 : 23,46 ;
- > ratio médiane 2019 : 28,51.

(1) Klépierre SA n'ayant pas de salarié, le périmètre retenu est celui de Klépierre Management qui emploie la totalité des salariés français du Groupe.

(2) Les actions de performance liées au premier plan d'actions de performance mis en place dans le Groupe ont été définitivement acquises le 23 octobre 2015. Pour cette raison, les données de l'exercice 2015 (évolution par rapport à l'exercice 2014) ne sont pas présentées afin de permettre des comparaisons homogènes.

Le taux d'acquisition des actions de performance présenté dans le tableau ci-dessous est la principale cause des fortes variations de la rémunération totale du Président du Directoire et de la rémunération moyenne des salariés.

	2015	2016	2017	2018	2019
Taux d'acquisition des actions de performance	91,52 %	44,23 %	4,83 %	0 %	17,67 %

Par ailleurs, Klépierre a également effectué des analyses complémentaires en appliquant strictement la méthodologie préconisée par l'AFEP-MEDEF, à savoir en incluant dans la base de calcul les actions de performance attribuées (et non définitivement acquises) valorisées à la valeur IFRS. Dans ce cadre, pour le Président du Directoire, les ratios de rémunération sont les suivants :

- > ratio moyenne 2019 : 27,87 ;
- > ratio médiane 2019 : 36,41.

Le tableau ci-dessous 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 :

	2015 ^(a)	2016 ^(a)	2017	2018	2019
Évolution de la rémunération totale du Président du Directoire	15,92 %	4,79 %	7,75 %	24,60 %	10,37 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés	8,22 %	- 4,02 %	1,95 %	- 1,33 %	0,91 %
Ratio « moyenne »	17,49	19,09	20,18	25,48	27,87
Ratio « médiane »	23,41	25,04	25,97	32,80	36,41
Évolution de la performance (cash-flow net courant par action)	4,83 %	6,45 %	7,36 %	6,85 %	6,42 %

(a) Les éléments de rémunération du Président du Directoire pris en compte pour cette année sont ceux de Laurent Morel.

La hausse des ratios de rémunération du Président du Directoire s'explique par le processus de remise à niveau de la rémunération fixe de ce dernier initié en 2015 et parachevé en 2019 jusqu'en 2022. Les motifs de cette remise à niveau et la méthode suivie pour sa mise en œuvre sont détaillés en page 252 du présent document.

de responsabilités des membres du Directoire et cohérente avec le marché, en vue de la porter à un niveau proche de la médiane de panels des sociétés de taille et d'activité comparables sur la base des travaux menés par Towers Watson. La démarche du Conseil de surveillance ainsi que ses fondements sont décrits dans le document de référence 2018 de Klépierre, pages 249 et suivantes.

5.2.2.3 Rémunération du Directeur général délégué, membre du Directoire

Les tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF sont présentés aux pages 262 et suivantes du présent document d'enregistrement universel.

Les éléments de la rémunération du Directeur général délégué, membre 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 16 avril 2019 (11^e résolution) à hauteur de 97,09 %.

Ladite politique répond aux principes fondamentaux décrits au paragraphe 5.2.1.1 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 16 avril 2019 de la 8^e résolution (96,96%).

Rémunération fixe

Le Directeur général délégué, membre du Directoire, a perçu au cours de l'exercice 2019 une rémunération annuelle fixe d'un montant de 480 000 euros. Pour rappel, ce dernier avait perçu au cours de l'exercice 2018 une rémunération annuelle fixe d'un montant de 440 000 euros.

L'augmentation de la rémunération fixe du Directeur général délégué, membre du Directoire, intervenue entre 2018 et 2019 paracheve jusqu'en 2022 un processus de remise à niveau de la rémunération fixe initiée en 2015. En effet, après avoir constaté le manque de compétitivité de la rémunération fixe du membre du Directoire de Klépierre par rapport à celle offerte dans des sociétés comparables, Klépierre avait annoncé, dès 2015, son objectif de remettre à niveau la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire, afin qu'elle soit à la fois pertinente au regard de l'expérience et du périmètre

Rémunération variable court terme

Rémunération variable court terme versée au cours de l'exercice 2019 (au titre de l'exercice 2018), ayant fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019

Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 5 février 2019 avait fixé à :

- > 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2018 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et
- > 49 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2018 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;

correspondant à un total de 567 600 euros.

Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 258 du document de référence 2018 de Klépierre. Cette rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (résolution n° 8).

Rémunération variable court terme attribuée au titre de l'exercice 2019, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020

La rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2019 a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 4 février 2020, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (résolution n° 10).

Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a délibéré sur la rémunération de Jean-Michel Gault hors la présence de ce dernier.

► COMPOSANTE QUANTITATIVE, PLAFONNÉE À 80 % DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE (REPRÉSENTE 61,5 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE COURT TERME TOTALE MAXIMUM)

Thématique donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectif		Réalisation au titre de l'exercice 2019
Indicateur financier	Objectif de cash-flow net courant par action	Seuils atteints	2,82 €
		La composante quantitative est calée par rapport à l'objectif annoncé au marché en février 2019 de 2,73 euros par action. Le plancher avait été fixé à 97 % de l'objectif.	
		En % du salaire fixe	80 %
TOTAL QUANTITATIF 2019 (en % du salaire fixe)			80 %

► COMPOSANTE QUALITATIVE, PLAFONNÉE À 50 % DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE (REPRÉSENTE 38,5 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE COURT TERME TOTALE MAXIMUM)

Thématiques donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2019
Optimisation financière (pondération : 50 %)	Pilotage des opérations financières	- Émission d'un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à 11 ans permettant le refinancement par anticipation des échéances 2019 et 2020 - Augmentation des liquidités du Groupe, avec une nouvelle ligne de crédit dont les conditions financières sont améliorées - Mise en place de nouveaux programmes de couverture de taux - Nouvelles initiatives en matière de contrôle interne, avec notamment la refonte de la matrice des risques du Groupe ainsi que l'élargissement du périmètre des audits internes	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 25 % de la rémunération fixe de Jean-Michel Gault
Image de la Société (pondération : 50 %)	Déploiement d'actions participant au développement de cet axe	- Maintien de la notation crédit du Groupe à « A- » par Standard & Poor's - EPRA BPR : obtention de la Médaille d'Or pour la 6^e année consécutive - Multiplication des échanges avec la communauté financière pour promouvoir la stratégie de Klépierre - Amélioration des multiples de valorisation financière - Mise en valeur du profil corporate de Klépierre et renforcement de son écosystème digital (par exemple, création d'un podcast « Good Morning Retail ! »)	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 25 % de la rémunération fixe de Jean-Michel Gault
TOTAL QUALITATIF 2019 (en % du salaire fixe)			50 %

Au titre de l'exercice 2019, la rémunération variable court terme de Jean-Michel Gault s'établit à 624 000 euros, soit 130 % de sa rémunération fixe (c'est-à-dire le pourcentage maximum que peut représenter la rémunération variable court terme).

Rémunération variable long terme

Actions de performance acquises au cours de l'exercice 2019

Plan concerné	Date d'échéance de la période d'acquisition	Nombre d'actions acquises
Plan 2016	2 mai 2019	5 301

Actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2019

Des actions de performance ont été attribuées au Directeur général délégué, membre du Directoire, dans le cadre du plan 2019, qui présente les principales caractéristiques suivantes :

- plan du 6 mai 2019 autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (22^e résolution).
- Attribution de 30 000 actions au Directeur général délégué, membre du Directoire, représentant :
 - 570 000 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS,
 - 9,33 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés,
 - 0,01 % du capital social de la Société ;

- attribution soumise à quatre conditions de performance (absolue, relative, interne et RSE), appréciées sur une période de trois ans. Le détail de ces quatre conditions de performance et la grille de performance associée sont précisés en page 277 ;
- obligation de conservation au nominatif d'un nombre d'actions équivalent à 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de ses fonctions.

Indemnité de cessation des fonctions

Pour rappel, le Conseil de surveillance réuni le 16 avril 2019 a autorisé la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint du Directeur général délégué, membre du Directoire de Klépierre. Les conditions attachées à ce mécanisme sont décrites en page 250.

Une résolution spécifique sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020, conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce (résolution n° 6).

Ainsi, au 1^{er} janvier 2020, l'indemnité serait de 24 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute), en ce compris l'indemnité conventionnelle à laquelle Jean-Michel Gault pourrait avoir droit en cas de rupture de son contrat de travail qui représente 709 892 euros, soit 7,7 mois de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2019.

Autres avantages

Le Directeur général délégué, membre du Directoire, bénéficie au cours de l'exercice 2019 des avantages en nature suivants, valorisés à 39 089 euros :

- > un véhicule de fonction ;
- > une participation au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe ;

- > une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC ;
- > une participation au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe ;

Il bénéficie en outre d'une participation au régime de retraite complémentaire des cadres de direction de l'ex-Compagnie Bancaire qui prévoit, au moment de son départ en retraite, la mise en place d'une pension additive dont le montant annuel maximal est de 7 122 euros.

Analyse comparative de la rémunération totale du Directeur général délégué, membre du Directoire et de celle des salariés de Klépierre⁽¹⁾

En prenant en compte les actions de performance définitivement acquises (et non celles attribuées), les ratios de rémunération concernant le Directeur général délégué, membre du Directoire, sont les suivants :

- > ratio moyenne 2019 : 16,39 ;
- > ratio médiane 2019 : 19,92.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution annuelle de la rémunération du Directeur général délégué, 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 quatre⁽²⁾ derniers exercices :

	2016	2017	2018	2019
Évolution de la rémunération totale du DGD, membre du Directoire	- 35,65 %	- 26,05 %	7,99 %	26,73 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés	- 8,58 %	- 3,63 %	- 2,52 %	2,62 %
Ratio « moyenne »	15,61	11,98	13,27	16,39
Ratio « médiane »	19,94	14,45	15,68	19,92
Évolution de la performance (cash-flow net courant par action)	6,45 %	7,36 %	6,85 %	6,42 %

Le taux d'acquisition des actions de performance rappelé dans le tableau en page 255 est la principale cause des fortes variations de la rémunération totale du Directeur général délégué et de la rémunération moyenne des salariés.

Les analyses complémentaires ci-après ont été préparées sur la base des actions de performance attribuées (et non définitivement acquises) valorisées à la valeur IFRS. Dans ce cadre, pour le Directeur général délégué, les ratios de rémunération sont les suivants :

- > ratio moyenne 2019 : 20,14 ;
- > ratio médiane 2019 : 26,31.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution annuelle de la rémunération du Directeur général délégué, 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 :

	2015	2016	2017	2018	2019
Évolution de la rémunération totale du DGD, membre du Directoire	14,39 %	4,78 %	12,79 %	14,21 %	2,04 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés	8,22 %	- 4,02 %	1,95 %	- 1,33 %	0,91 %
Ratio « moyenne »	14,25	15,55	17,21	19,92	20,14
Ratio « médiane »	19,07	20,39	22,14	25,63	26,31
Évolution de la performance (cash-flow net courant par action)	4,83 %	6,45 %	7,36 %	6,85 %	6,42 %

La hausse des ratios de rémunération du Directeur général délégué s'explique par le processus de remise à niveau de la rémunération fixe de ce dernier initié en 2015 et parachevé en 2019 jusqu'en 2022. Les motifs de cette remise à niveau et la méthode suivie pour sa mise en œuvre sont détaillés en page 255 du présent document.

(1) Klépierre SA n'ayant pas de salarié, le périmètre retenu est celui de Klépierre Management qui emploie la totalité des salariés français du Groupe.

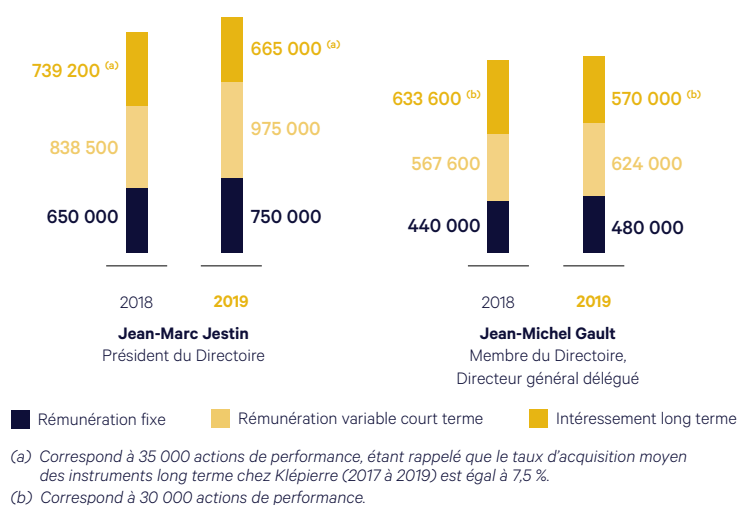
(2) Les actions de performance liées au premier plan d'actions de performance mis en place dans le Groupe ont été définitivement acquises le 23 octobre 2015. Pour cette raison, les données de l'exercice 2015 (évolution par rapport à l'exercice 2014) ne sont pas présentées afin de permettre des comparaisons homogènes.

► **EN SYNTHÈSE :**

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE VERSÉE AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

En milliers d'euros	Président du Directoire		Directeur général délégué, membre du Directoire	
	2018	2019	2018	2019
Rémunération fixe	650	750	440	480
Rémunération variable court terme (versée en année N au titre de l'année N-1)	650	838	512	568
Nombre d'actions de performance acquises au cours de l'exercice concerné	0 action (sur 32 353 actions qui avaient été initialement attribuées)	5 301 actions (sur 30 000 actions qui avaient été initialement attribuées)	0 action (sur 32 353 actions qui avaient été initialement attribuées)	5 301 actions (sur 30 000 actions qui avaient été initialement attribuées)

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE ATTRIBUÉE AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE



Ainsi qu'il ressort du tableau ci-dessus et du graphique ci-dessous, la rémunération globale des membres du Directoire est majoritairement composée d'une part soumise à des conditions de performance, de nature financière et extra-financière (variable court terme + intéressement long terme). Elle est conforme aux objectifs poursuivis par Klépierre dans le cadre de sa politique de rémunération et tient compte tant des réalisations stratégiques que sociales, sociétales et environnementales, afin de favoriser une croissance sur le long terme en ligne avec les intérêts de Klépierre et de ses actionnaires.

5.2.3 Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2019 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020

5.2.3.1 Président du Directoire

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération annuelle fixe	750 000 euros	Le Président du Directoire avait perçu au cours de l'exercice 2018 une rémunération annuelle fixe d'un montant de 650 000 euros. L'augmentation de la rémunération fixe du Président du Directoire intervenue entre 2018 et 2019 parachève jusqu'en 2022, un processus de remise à niveau de la rémunération fixe initiée en 2015. En effet, après avoir constaté le manque de compétitivité de la rémunération fixe du Président du Directoire de Klépierre par rapport à celle offerte dans des sociétés comparables, Klépierre avait annoncé, dès 2015, son objectif de remettre à niveau la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire, afin qu'elle soit à la fois pertinente au regard de l'expérience et du périmètre de responsabilités des membres du Directoire et cohérente avec le marché, en vue de la porter à un niveau proche de la médiane de panels des sociétés de taille et d'activité comparables sur la base des travaux menés par Towers Watson. La démarche du Conseil de surveillance ainsi que ses fondements sont décrits dans le document de référence 2018 de Klépierre, pages 249 et suivantes.
Rémunération variable annuelle	975 000 euros	Rémunération variable annuelle versée en 2019 (au titre de 2018) : sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 5 février 2019 avait fixé à : > 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2018 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et > 49 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2018 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; correspondant à un total de 838 500 euros. Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté aux pages 256 et 257 du document de référence 2018 de Klépierre. Cette rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (résolution n° 7). Rémunération variable annuelle attribuée au titre de 2019 : pour rappel, la rémunération variable du Président du Directoire au titre de l'exercice 2019 pourrait varier de 0 % à 130 % de sa rémunération annuelle fixe et serait déterminée de la manière suivante : > de 0 % à 80 % de la rémunération annuelle fixe en fonction du niveau de cash-flow net courant par action. Cet indicateur financier, qui permet de mesurer l'évolution des revenus avec les effets de la croissance interne et de la croissance externe, l'efficacité en matière de gestion des coûts (coûts d'exploitation et coûts financiers) ainsi que l'exposition à l'impôt sur les opérations courantes, est particulièrement pertinent pour une société foncière comme Klépierre ; et > de 0 % à 50 % de la rémunération annuelle fixe en fonction des thématiques et objectifs suivants, fixés pour l'année 2019 : (i) stratégie (cessions, acquisitions, développements), (ii) responsabilité sociale et environnementale, (iii) image de la Société. Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 4 février 2020 a fixé à : > 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et > 50 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; correspondant à un total de 975 000 euros. Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 253 du présent document. Il est rappelé que le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020.
Rémunération variable différée	Néant	
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	
Actions de performance	665 000 euros (valorisation comptable)	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. Les principales caractéristiques du plan 2019 sont les suivantes : > plan du 6 mai 2019 autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (22^e résolution) ; > attribution de 35 000 actions au Président du Directoire représentant : - 665 000 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance réalisée par un expert en application des normes IFRS (soit une valorisation de 19 euros par action au moment de l'attribution), - 10,88 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés, - 0,02 % du capital social de la Société ; > attribution soumise à quatre conditions de performance (absolue, relative, interne et RSE), appréciées sur une période de trois ans. Le détail de ces quatre conditions de performance et la grille de performance associée sont précisés en page 277 ; > obligation de conservation au nominatif d'un nombre d'actions équivalent à 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de ses fonctions.
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	
Rémunération au titre de mandat d'administrateur ou équivalent	Néant	

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Valorisation des avantages de toute nature	39 419 euros	Mise à disposition d'un véhicule automobile. 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. Assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.
Indemnité de départ	Néant	Le 16 avril 2019, le Conseil de surveillance a autorisé la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin de Klépierre. Ce mécanisme sera soumis à la ratification de l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre du 30 avril 2020 (5^e résolution). 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 dernière rémunération fixe et variable court terme (brute) payée à la date de la rupture, étant précisé que ce montant initial aura vocation à augmenter linéairement en fonction de l'ancienneté de Jean-Marc Jestin en tant que mandataire social (soit un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1^{er} janvier 2017), dans la limite de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF. Ainsi, au 1^{er} janvier 2020, l'indemnité serait de 15 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 + qualitative) représentant une somme au moins égale à 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et > la partie quantitative de la rémunération variable annuelle court terme globale devra <i>a minima</i> avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours de ces deux exercices.
Indemnité de non-concurrence	Néant	
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Jean-Marc Jestin ne bénéficie pas de régime de retraite complémentaire mais bénéficie du même régime de retraite complémentaire AGIRC que celui des cadres du Groupe.
Divers	Néant	

5.2.3.2 Directeur général délégué, membre du Directoire

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération annuelle fixe	480 000 euros	Le Directeur général délégué, membre du Directoire, avait perçu au cours de l'exercice 2018 une rémunération annuelle fixe d'un montant de 440 000 euros. L'augmentation de la rémunération fixe du Directeur général délégué, membre du Directoire intervenue entre 2018 et 2019 parachève jusqu'en 2022 un processus de remise à niveau de la rémunération fixe initiée en 2015. En effet, après avoir constaté le manque de compétitivité de la rémunération fixe du Directeur général délégué, membre du Directoire de Klépierre par rapport à celle offerte dans des sociétés comparables, Klépierre avait annoncé, dès 2015, son objectif de remettre à niveau la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire, afin qu'elle soit à la fois pertinente au regard de l'expérience et du périmètre de responsabilités des membres du Directoire et cohérente avec le marché, en vue de la porter à un niveau proche de la médiane de panels des sociétés de taille et d'activité comparables sur la base des travaux menés par Towers Watson. La démarche du Conseil de surveillance ainsi que ses fondements sont décrits dans le document de référence 2018 de Klépierre, pages 249 et suivantes.
Rémunération variable annuelle	624 000 euros	Rémunération variable annuelle versée en 2019 (au titre de 2018) : sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 5 février 2019 avait fixé à : > 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2018 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et > 49 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2018 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; correspondant à un total de 567 600 euros. Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 258 du document de référence 2018 de Klépierre. Cette rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (résolution n° 8). Rémunération variable annuelle attribuée au titre de 2019 : pour rappel, la rémunération variable du Directeur général délégué, membre du Directoire au titre de l'exercice 2019 pourrait varier de 0 % à 130 % de sa rémunération annuelle fixe et serait déterminée de la manière suivante : > de 0 % à 80 % de la rémunération annuelle fixe en fonction du niveau de cash-flow net courant par action. Cet indicateur financier, qui permet de mesurer l'évolution des revenus avec les effets de la croissance interne et de la croissance externe, l'efficacité en matière de gestion des coûts (coûts d'exploitation et coûts financiers) ainsi que l'exposition à l'impôt sur les opérations courantes, est particulièrement pertinent pour une société foncière comme Klépierre ; et > de 0 % à 50 % de la rémunération annuelle fixe en fonction des thématiques et objectifs suivants, fixés pour l'année 2019 : (i) stratégie (cessions, acquisitions, développements), (ii) responsabilité sociale et environnementale, (iii) image de la Société. Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 4 février 2020 a fixé à : > 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et > 50 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; correspondant à un total de 624 000 euros. Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en page 256. Il est rappelé que le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération variable différée	Néant	
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	
Actions de performance	570 000 euros (valorisation comptable)	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. Les principales caractéristiques du plan 2019 sont les suivantes : > plan du 6 mai 2019 autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (22^e résolution) ; > attribution de 30 000 actions au Directeur général délégué, membre du Directoire représentant : - 570 000 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance réalisée par un expert en application des normes IFRS (soit une valorisation de 19 euros par action au moment de l'attribution), - 9,33 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés, - 0,01 % du capital social de la Société ; > attribution soumise à quatre conditions de performance (absolue, relative, interne et RSE), appréciées sur une période de trois ans. Le détail de ces quatre conditions de performance et la grille de performance associée sont précisés en page 277 ; > obligation de conservation au nominatif d'un nombre d'actions équivalent à 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de ses fonctions.
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	
Rémunération au titre de mandat d'administrateur ou équivalent	Néant	
Valorisation des avantages de toute nature	39 089 euros	Mise à disposition d'un véhicule automobile. Cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Jean-Michel Gault au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dont bénéficient les salariés du Groupe. Assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.
Indemnité de départ	Néant	Le 16 avril 2019, le Conseil de surveillance a autorisé la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Michel Gault de Klépierre. Ce mécanisme sera soumis à la ratification de l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre du 30 avril 2020 (6^e résolution). 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-Michel Gault, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant limité à deux ans de rémunération fixe et variable court terme (brute) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois précédant la rupture. Ce montant sera diminué de tout montant payé au titre de l'indemnité légale ou conventionnelle dont Jean-Michel Gault pourrait être par ailleurs bénéficiaire au titre de son contrat de travail. Le paiement de l'indemnité extra-légale est par ailleurs soumis à l'atteinte de conditions de performance identiques à celles applicables au Président du Directoire, à savoir : > Jean-Michel Gault aurait perçu ou serait en droit de percevoir, au cours des deux exercices clos précédant l'année de la cessation du mandat, une rémunération variable annuelle globale (c'est-à-dire quantitative + qualitative) représentant une somme au moins égale à 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et > la partie quantitative de la rémunération variable annuelle devrait, <i>a minima</i>, avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours desdits exercices.
Indemnité de non-concurrence	Néant	
Régime de retraite supplémentaire	7 122 euros	Jean-Michel Gault est bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de l'ex-Compagnie Bancaire qui peut lui donner droit au versement d'une pension additive dont le montant maximal a été déterminé sur la base d'une rémunération de référence et d'une ancienneté calculées au 31 décembre 2000. Ce montant maximal est plafonné (sous réserve de l'application d'un mécanisme de revalorisation en fonction du taux de croissance de la valeur du point AGIRC) à 7 122 euros, et aucune augmentation des droits conditionnels susceptibles de lui être attribués ne peut intervenir au titre de l'ancienneté ou de l'augmentation de la rémunération intervenue postérieurement au 31 décembre 2000. Ce plan est fermé depuis le 31 décembre 2000. La rémunération globale de Jean-Michel Gault tient compte de cet avantage. En outre, Jean-Michel Gault bénéficie du même régime de retraite complémentaire AGIRC que celui des cadres du Groupe.
Divers	Néant	

5.2.4 Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF

► **TABEAU N° 1 – SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL** (en euros)

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	2018	2019
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	1 526 789	1 764 419
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	739 200	665 000
TOTAL	2 265 989	2 429 419

Jean-Michel Gault – Directeur général délégué, membre du Directoire	2018	2019
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	1 045 559	1 143 089
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	633 600	570 000
TOTAL	1 679 159	1 713 089

► **TABEAU N° 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL** (en euros)

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	2018		2019	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	650 000	650 000	750 000	750 000
Rémunération variable court terme	838 500 ^(a)	650 000 ^(b)	975 000 ^(c)	838 500
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Rémunération au titre de mandat exercé au sein d'un organe de gouvernance	–	–	–	–
Avantages en nature ^(d)	38 289	38 289	39 419	39 419
Divers	0	0	0	0
TOTAL	1 526 789	1 338 289	1 764 419	1 627 919

(a) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2018, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 262 du document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.19-0119.

(b) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2017, 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 252-253 du document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.18-0134.

(c) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2019, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 253 du présent document.

(d) Correspond à la mise à disposition d'un véhicule automobile, aux cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Jean-Marc Jestin au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dont bénéficient les salariés du Groupe et à la souscription d'une assurance perte d'emploi auprès de la GSC.

Jean-Michel Gault – Directeur général délégué, membre du Directoire	2018		2019	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	440 000	440 000	480 000	480 000
Rémunération variable court terme	567 600 ^(a)	512 000 ^(b)	624 000 ^(c)	567 600
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Rémunération au titre de mandat exercé au sein d'un organe de gouvernance	–	–	–	–
Avantages en nature ^(d)	37 959	37 959	39 089	39 089
Divers	0	0	0	0
TOTAL	1 045 559	989 959	1 143 089	1 086 689

(a) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2018, de Jean-Michel Gault a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 264 du document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.19-0119.

(b) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2017, de Jean-Michel Gault a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 254 et 255 du document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.18-0134.

(c) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2019, de Jean-Michel Gault a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 256 du présent document.

(d) Correspond à la mise à disposition d'un véhicule automobile, aux cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Jean-Michel Gault au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dont bénéficient les salariés du Groupe et à la souscription d'une assurance perte d'emploi auprès de la GSC.

► **TABEAU N° 3 – TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS**

Mandataires sociaux non exécutifs	2018		2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
David Simon				
Rémunérations (fixe, variable)	97 800	100 161	98 120	97 800
Autres rémunérations	-	-	-	-
John Carrafiell				
Rémunérations (fixe, variable)	70 678	63 868	69 227	70 678
Autres rémunérations	-	-	-	-
Béatrice de Clermont-Tonnerre				
Rémunérations (fixe, variable)	48 678	41 868	50 674	48 678
Autres rémunérations	-	-	-	-
Bertrand de Feydeau^(a)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	28 661	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jeroen Drost^(b)				
Rémunérations (fixe, variable)	17 354	65 393	-	17 354
Autres rémunérations	-	-	-	-
Steven Fivel				
Rémunérations (fixe, variable)	106 047	104 343	103 689	106 047
Autres rémunérations	-	-	-	-
Stanley Shashoua				
Rémunérations (fixe, variable)	80 117	70 706	74 797	80 117
Autres rémunérations	-	-	-	-
Catherine Simoni				
Rémunérations (fixe, variable)	86 398	71 651	93 350	86 398
Autres rémunérations	-	-	-	-
Rose-Marie Van Lerberghe				
Rémunérations (fixe, variable)	83 660	74 813	86 458	83 660
Autres rémunérations	-	-	-	-
Florence Von Erb				
Rémunérations (fixe, variable)	48 678	44 525	54 120	48 678
Autres rémunérations	-	-	-	-
Robert Fowlds^(c)				
Rémunérations (fixe, variable)	37 258	-	54 120	37 258
Autres rémunérations	-	-	-	-

(a) Fin de mandat le 18 avril 2017.

(b) Fin de mandat le 24 avril 2018.

(c) Nomination le 24 avril 2018.

► **TABLEAU N° 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE**

Non applicable.

► **TABLEAU N° 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE**

Seuls les plans mentionnés dans les tableaux ci-dessous ont fait l'objet d'une levée durant l'exercice :

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	Nombre d'options levées durant l'exercice fiscal	Prix d'exercice
Plan : sans objet	Néant	Sans objet

Jean-Michel Gault – Directeur général délégué, membre du Directoire	Nombre d'options levées durant l'exercice fiscal	Prix d'exercice
Plan 2011 (avec condition de performance)	9 000	27,94 €
Plan 2011 (avec condition de performance)	9 000	27,94 €
Plan 2011 (avec condition de performance)	9 000	29,33 €

À titre d'information complémentaire, le tableau ci-dessous indique les prix d'exercice des options attribuées à Jean-Marc Jestin et à Jean-Michel Gault en qualité de mandataires sociaux, devenues exerçables durant l'exercice :

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	Date de disponibilité	Nombre d'options exerçables	Prix d'exercice
Plan : sans objet	Sans objet	Néant	Sans objet

Jean-Michel Gault – Directeur général délégué, membre du Directoire	Date de disponibilité	Nombre d'options exerçables	Prix d'exercice
Plan : sans objet	Sans objet	Néant	Sans objet

► **TABLEAU N° 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date de fin de la période d'acquisition	Date de fin de la période de conservation	Conditions de performance
Jean-Marc Jestin Président du Directoire		35 000				
Jean-Michel Gault Directeur général délégué, Membre du Directoire	Plan 2019 du 6 mai 2019	30 000	19 euros	6 mai 2022	6 mai 2024	Ces actions sont entièrement soumises à des conditions de performance, conformément aux principes en page 277 du présent document.

► **TABLEAU N° 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Bénéficiaires	Plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Jean-Marc Jestin	Plan 2014	1 208	Oui
Jean-Michel Gault	Plan 2014	1 208	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
Jean-Marc Jestin	Plan 2016	02/05/2019	5 301
Jean-Michel Gault	Plan 2016	02/05/2019	5 301

► TABLEAU N° 11

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Marc Jestin Président du Directoire Début de mandat ^(a) : 22/06/2019 Fin de mandat ^(a) : 21/06/2022		X		X	X			X
Jean-Michel Gault Directeur général délégué Membre du Directoire Début de mandat ^(a) : 22/06/2019 Fin de mandat ^(a) : 21/06/2022	X ^(b)		X ^(c)		X			X

(a) En tant que membre du Directoire.

(b) Historiquement, Jean-Michel Gault exerçait son mandat social de membre du Directoire à titre gratuit et percevait une rémunération au titre de son contrat de travail. Afin de lui permettre d'exercer pleinement sa mission de membre du Directoire, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé de suspendre son contrat de travail, pour la durée de son mandat social, à effet du 1^{er} juillet 2016.

(c) Jean-Michel Gault est bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de l'ex-Compagnie Bancaire qui prévoit, au moment de son départ en retraite, la mise en place d'une pension additive dont le montant annuel maximal est de 7 122 euros.



LA CANTINE
LIBANAISE
le goût de la tradition

FIVE
GUYS

LIBANAISE

6

CAPITAL, ACTIONNARIAT, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

6.1

CAPITAL ET ACTIONNARIAT	268
6.1.1 Renseignements de caractère général concernant le capital	268
6.1.2 Évolution du capital – Répartition du capital et des droits de vote	270
6.1.3 Options d'achat d'actions et actions de performance	274
6.1.4 Contrats importants	279
6.1.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	282

6.2

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES	284
6.2.1 Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale mixte	284
6.2.2 Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale mixte	289

6.3

PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS PROPRES	294

6.1 CAPITAL ET ACTIONNARIAT

6.1.1 Renseignements de caractère général concernant le capital

6.1.1.1 Capital social – Forme des actions

Au 31 décembre 2019, le capital social s'élève à 423 729 733 euros, divisé en 302 664 095 actions de 1,40 euro de nominal chacune, entièrement libérées.

Les actions sont assorties d'un droit de vote simple conformément à l'article 28 des statuts.

Elles sont, au choix de l'actionnaire, nominatives ou au porteur. Le capital social peut être modifié dans les conditions prévues par la loi.

6.1.1.2 Délégations et autorisations consenties au Directoire de Klépierre

À la date du présent document, le Directoire, en vertu de diverses décisions prises par l'Assemblée Générale des actionnaires du 16 avril 2019, dispose des délégations ou autorisations suivantes :

Délégations ou autorisations consenties par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019

Objet de la résolution	Montant maximal	Durée	Utilisation au cours de l'exercice 2019
Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	Montant maximal du programme : 10 % du capital et 1 383 406 204,50 euros Prix maximal de rachat : 45 euros pour une action de 1,40 euro de nominal	18 mois à compter du 16 avril 2019 (12 ^e résolution)	Achat de 9 584 166 actions au cours de l'exercice 2019 (dont 6 438 133 actions achetées sur le fondement de la présente autorisation)
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues	10 % du capital par période de 24 mois	26 mois à compter du 16 avril 2019 (13 ^e résolution)	Annulation de 11 691 968 actions au cours de l'exercice 2019 (dont 4 759 506 actions annulées sur le fondement de la présente autorisation)
Augmentation de capital avec DPS par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ^(a)	Montant nominal maximal : 90 millions d'euros et 1 500 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 16 avril 2019 (14 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans DPS par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public ou par placement privé ^{(a)(b)}	Montant nominal maximal : 42 millions d'euros et 1 500 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 16 avril 2019 (15 ^e et 16 ^e résolutions)	Aucune
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, de toute filiale et/ou de toute autre société avec ou sans DPS ^(a)	Au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission ^(c)	26 mois à compter du 16 avril 2019 (17 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans DPS par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ^(a)	Dans la limite de 10 % du capital	26 mois à compter du 16 avril 2019 (18 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ^(a)	100 millions d'euros	26 mois à compter du 16 avril 2019 (19 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans DPS par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne	Montant nominal maximum : 3 millions d'euros	26 mois à compter du 16 avril 2019 (20 ^e résolution)	Aucune
Autorisation d'attributions gratuites d'actions de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	0,5 % du capital social	38 mois à compter du 16 avril 2019 (22 ^e résolution)	Attribution de 321 800 actions gratuites représentant 0,11 % du capital au 31 décembre 2019

(a) Montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu de ces autorisations consenties au Directoire : 100 millions d'euros (21^e résolution) (à ce montant nominal s'ajoute, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital).

Montant nominal maximal global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital : 1 500 millions d'euros (21^e résolution).

(b) Placement privé : les émissions ne peuvent excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 20 % du capital par an, en vertu de l'article L. 225-136 3^e du Code de commerce).

(c) À ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la période de souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale, en vertu de l'article R. 225-118 du Code de commerce.

6.1.1.3 Dividendes

Au titre des cinq derniers exercices, les dividendes distribués ont été les suivants :

Au titre de l'exercice	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'actions	(a)	314 356 063	314 356 063	314 356 063	(b)
Dividende net	1,60 €	1,70 €	1,82 €	1,96 €	2,10 €
Montant net distribué	398 423 693,56 €	534 405 307,10 €	572 128 034,66 €	616 137 883,48 €	642 619 152 €

(a) Le dividende de 1,60 euro se décomposant en (i) un acompte sur dividende d'un montant total de 181 518 009,40 euros, soit 0,91 euro par action (sur un nombre total d'actions au 31 décembre 2014 de 199 470 340), détaché de l'action le 8 janvier 2015 et mis en paiement en numéraire le 12 janvier 2015, ainsi que (ii) d'un solde de dividende aux actionnaires correspondant à une distribution complémentaire de 216 905 684,16 euros, soit 0,69 euro par action (soit un nombre total d'actions de 314 356 063), détaché de l'action le 17 avril 2015 et mis en paiement en numéraire le 21 avril 2015.

(b) Le dividende de 2,10 euros se décomposant en (i) un acompte sur dividende d'un montant total de 322 794 781,05 euros, soit 1,05 euro par action (sur un nombre total d'actions de 307 423 601), détaché de l'action le 7 mars 2019 et mis en paiement en numéraire le 11 mars 2019, ainsi que (ii) d'un solde de dividende aux actionnaires correspondant à une distribution complémentaire de 319 824 370,95 euros, soit 1,05 euro par action (sur un nombre total d'actions de 304 594 639), détaché de l'action le 8 juillet 2019 et mis en paiement en numéraire le 11 juillet 2019.

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

Les actions détenues par la Société ne donnent pas droit à dividendes.

6.1.1.4 Capital et bourse

Actions

Toutes les actions de capital sont admises aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris.

	2015	2016	2017	2018	2019
Capitalisation boursière (en millions d'euros) ^(a)	12 885	11 740	11 526	8 475	10 245
Nombre de titres échangés (moyenne quotidienne)	719 370	622 113	654 615	718 289	726 782
COURS DE L'ACTION (en euros)					
Le plus haut	47,69	43,17	38,13	37,32	33,85
Le plus bas	35,29	34,56	32,24	26,50	26,53
Le dernier	40,99	37,35	36,67	26,96	33,85

(a) Dernière cotation de l'année. Source : Bloomberg.

Volume des transactions depuis 18 mois (en titres et en capitaux)

		Cours le plus haut (en euros)	Cours le plus bas (en euros)	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés (en euros)
2018	Septembre	30,77	30,24	13 399 553	409 243 344
	Octobre	30,39	28,38	15 095 330	444 095 059
	Novembre	31,00	28,81	12 448 930	371 463 947
	Décembre	28,92	26,50	14 726 108	410 869 027
2019	Janvier	30,28	26,53	14 257 495	403 722 515
	Février	30,85	29,76	14 767 031	449 148 054
	Mars	31,41	29,70	17 801 131	547 566 428
	Avril	32,69	31,25	14 696 566	471 443 091
	Mai	31,74	29,74	15 285 599	471 466 219
	Juin	30,86	28,82	18 694 138	557 034 545
	Juillet	30,98	28,32	15 768 661	463 996 896
	Août	27,93	26,66	14 341 919	391 980 508
	Septembre	31,16	27,49	16 163 880	478 348 619
	Octobre	33,55	29,88	16 098 200	514 568 762
	Novembre	33,40	32,16	13 973 453	460 485 682
	Décembre	33,85	32,28	13 481 389	442 701 719
2020	Janvier	34,66	30,73	18 642 350	610 819 891
	Février	31,34	27,02	24 818 400	742 122 186,4

Source : Bloomberg.

Instruments dilutifs

Il n'existe pas d'instrument dilutif émis.

Les développements relatifs aux délégations et autorisations consenties au Directoire figurent en page 268 du présent document.

6.1.1.5 Obligations

Date d'émission	Date d'échéance	Devise	Nominal en cours	Coupon	Code ISIN
ÉMISSIONS EUROBOND COTÉES À LA BOURSE DE PARIS (EMTN)^(a)					
14/04/2010 - 31/05/2012 - 04/07/2012	14/04/2020	EUR	300 000 000	4,625%	FR0010885582
14/03/2011	14/03/2021	EUR	564 400 000	4,75%	FR0011019397
21/05/2012	21/05/2027	EUR	50 000 000	4,23%	FR0011255280
28/01/2015 - 06/11/2014 - 06/11/2015	06/11/2024	EUR	630 000 000	1,75%	FR0012283653
17/04/2015	17/04/2023	EUR	750 000 000	1,00%	FR0012674661
22/10/2015 - 26/10/2015	22/10/2025	EUR	255 000 000	2,125%	FR0013030038
19/02/2016	19/02/2026	EUR	500 000 000	1,875%	FR0013121753
29/09/2016	29/09/2031	EUR	600 000 000	1,250%	FR0013203825
16/02/2017 - 27/02/2017	16/02/2027	EUR	600 000 000	1,375%	FR0013238045
11/12/2017	13/12/2032	EUR	500 000 000	1,625%	FR0013300605
01/07/2019	01/07/2030	EUR	600 000 000	0,625%	FR0013430741
ÉMISSIONS EUROBOND COTÉES À LA BOURSE D'AMSTERDAM (EMTN)^(a)					
10/08/2010	10/08/2020	EUR	250 000 000	5,448%	XS0531584984
13/12/2012	13/12/2022	EUR	85 000 000	3,516%	XS0864386825
28/02/2013	26/02/2021	EUR	298 811 000	3,250%	XS0896119384

(a) Les prospectus du programme EMTN (Euro Medium Term Notes) sont disponibles sur le site internet de Klépierre (www.klepierre.com), section « Espace Finance ».

6.1.2 Évolution du capital – Répartition du capital et des droits de vote

6.1.2.1 Évolution du capital depuis cinq ans

Dates	Nature de l'évolution	Nombre d'actions concernées	Montant des primes	Montant du capital à l'issue de la réalisation de l'opération
15/01/2015	Augmentation du capital social ^(a)	96 589 672	3 456 461 412,52 €	414 484 016,80 €
19/01/2015	Augmentation du capital social ^(b)	10 976 874	420 030 083,61 €	429 851 640,40 €
31/03/2015	Augmentation du capital social ^(c)	7 319 177	2 913 689 402,20 €	440 098 488,20 €
20/02/2019	Réduction du capital social	6 932 462	240 363 057,51 €	430 393 041,40 €
20/06/2019	Réduction du capital social	2 828 962	96 011 667,47 €	426 432 494,60 €
17/12/2019	Réduction du capital social	1 930 544	63 912 225,52 €	423 729 733 €

(a) Émission d'actions ordinaires de la Société en rémunération des actions apportées à l'offre publique d'échange initiée par la Société sur les actions de la société Corio pendant la période initiale de l'offre, à une parité de 1,14 action Klépierre pour 1 action Corio.

(b) Émission d'actions ordinaires de la Société en rémunération des actions Corio apportées pendant la période de post-acceptation de l'offre, à une parité de 1,14 action Klépierre pour 1 action Corio.

(c) Émission d'actions ordinaires de la Société en rémunération des actions Corio apportées dans le cadre de la fusion de Klépierre avec Corio, à une parité de 1,14 action Klépierre pour 1 action Corio.

6.1.2.2 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 2017				Situation au 31 décembre 2018				Situation au 31 décembre 2019			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables en AG	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables en AG	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables en AG
Groupe Simon Property Group	63 924 148	20,33	20,33	21,16	63 924 148	20,33	20,33	21,49	63 924 148	21,12	21,12	22,14
Groupe APG	42 417 173	13,49	13,49	14,04	37 533 266	11,94	11,94	12,62	30 431 632	10,05	10,05	10,54
BlackRock	15 785 108	5,03	5,03	5,23	18 854 509	5,99	5,99	6,34	18 212 011	6,02	6,02	6,31
Salariés/mandataires	348 224	0,11	0,11	0,12	349 956	0,11	0,11	0,12	523 811	0,17	0,17	0,18
Flottant	179 624 722	57,14	57,14	59,46	176 768 765	56,23	56,23	59,43	175 644 468	58,03	58,03	60,83
Autocontrôle	12 256 688	3,90	3,90	–	16 925 419	5,38	5,38	–	13 928 025	4,60	4,60	–
TOTAL	314 356 063	100	100	100	314 356 063	100	100	100	302 664 095	100	100	100

Depuis le 31 décembre 2019, aucune opération de réduction du capital social n'a été mise en œuvre.

À la connaissance de la Société, aucun changement significatif n'est intervenu dans la détention du capital et des droits de vote depuis le 31 décembre 2019, à l'exception de ce qui suit :

- BlackRock a indiqué à la Société détenir 6,09 % du capital social et des droits de vote de la Société au 26 février 2020.

Participation des salariés

En décembre 2018, le Directoire de Klépierre a décidé la mise en place d'une offre d'actionnariat réservée à certains salariés de Klépierre Management (les « **Bénéficiaires** »), réalisée dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise de Klépierre Management (le « **Plan Mercury** »). Dans le cadre du Plan Mercury, les Bénéficiaires ont eu la possibilité d'acquérir des actions émises par Klépierre à un prix de 24,96 euros par action.

En juin 2019, à l'issue de la centralisation des demandes d'acquisition par les Bénéficiaires, le Directoire de Klépierre a constaté la réalisation de la cession d'actions dans le cadre du Plan Mercury aux Bénéficiaires, portant sur un nombre total de 326 689 actions 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 2019 d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle à une date ultérieure.

À l'occasion de l'accord conclu le 29 juillet 2014 entre Klépierre et Corio, Simon Property Group (« **SPG** »), BNP Paribas SA (« **BNPP** »), actionnaires de référence de Klépierre, et la fondation (*stichting*) de droit néerlandais Stichting Depositary APG Strategic Real Estate Pool, représentée par sa société de gestion APG Asset Management N.V. (« **APG** ») actionnaire de référence de Corio, agissant chacun directement ou au travers d'affiliés (respectivement, le « **groupe SPG** », le « **groupe BNPP** » et le « **groupe APG** », et ensemble les « **Parties** »), ont signé un pacte d'actionnaires (le « **Pacte d'Actionnaires** ») aux fins d'organiser leurs relations en tant qu'actionnaires de Klépierre. Ce pacte a fait l'objet d'une publication légale par l'AMF dans sa décision 214C2161 du 16 octobre 2014.

Le Pacte d'Actionnaires est entré en vigueur le 15 janvier 2015, date de règlement-livraison de l'offre publique d'échange (la « **Date de Réalisation** »).

À la connaissance de la Société, les stipulations du Pacte d'Actionnaires ne sont actuellement plus applicables au groupe BNPP dans la mesure où la participation de ce dernier est descendue en dessous de 5 % en novembre 2015.

I – Gouvernance de Klépierre

Représentation au Conseil de surveillance

Le Pacte d'Actionnaires prévoit une représentation des groupes SPG et APG au Conseil de surveillance de Klépierre se traduisant par des engagements de vote réciproques en Assemblée Générale et au sein du Conseil de surveillance (pour les nominations par voie de cooptation uniquement) en faveur des représentants présentés par chaque Partie.

Il est notamment convenu que parmi les membres du Conseil de surveillance, le groupe SPG disposera de trois représentants (y compris le Président du Conseil dont la voix sera prépondérante) et le groupe APG d'un représentant. Le Conseil de surveillance devra comprendre au moins cinq membres indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF, nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre.

Dans le cas où la participation du groupe SPG viendrait à être inférieure au plus faible des seuils suivants : 13,6 % du nombre total d'actions Klépierre ou la participation du groupe BNPP ou du groupe APG dans la Société :

- le nombre de représentants de chaque Partie au Conseil de surveillance sera alors déterminé au prorata de leurs participations respectives dans Klépierre ; et
- le Président du Conseil ne sera plus nommé sur proposition du groupe SPG.

Représentation aux comités du Conseil de surveillance

Le Pacte d'Actionnaires prévoit que le Conseil de surveillance soit assisté des comités consultatifs suivants : Comité d'audit, Comité des nominations et des rémunérations, Comité du développement durable et Comité des investissements.

Le Pacte d'Actionnaires prévoit également la composition du Comité des investissements avec des engagements mutuels de vote des groupes SPG et APG à cet effet : les signataires auront chacun droit à ce que leurs représentants au Conseil de surveillance soient membres du Comité des investissements.

II – Transferts de titres

Le Pacte d'Actionnaires comporte les engagements suivants, encore en vigueur à la date du présent document, en matière de transferts de titres Klépierre :

Droit de première offre

Postérieurement à la Date de Réalisation, (i) le groupe APG s'est engagé à conférer au groupe SPG et (ii) le groupe SPG s'est engagé à conférer au groupe APG, un droit de première offre qui pourra s'exercer sur la totalité des titres offerts au prix proposé par l'entité vendeuse au sein des groupes SPG ou APG (le « **Cédant** ») dans un délai de cinq jours ouvrés à compter de la réception de la notice.

Ce droit de première offre vise les cas de transfert de titres Klépierre à un tiers, étant précisé que la notion de « transfert » est conçue de manière extensive pour viser tout transfert de droit de propriété, immédiatement ou à terme, ainsi que tout démembrement de propriété, toute forme de sûreté ou fiducie et toute opération de dérivés.

Toutefois, sont exclues du droit de première offre les opérations suivantes : (i) les apports à une offre publique d'acquisition visant la Société, (ii) les cessions sur le marché (sous la forme d'une cession de bloc, d'un placement sur le marché ou d'une procédure similaire), (iii) les contrats de dérivés prévoyant un dénouement en numéraire, (iv) les émissions de titres de créance indexés et (v) les prêts de titres et les autres opérations de transfert de propriété à titre temporaire (une « **Opération de Marché** »).

Par exception, le droit de première offre sera en tout état de cause applicable en cas d'Opérations de Marché visées aux (i), (iii), (v) ci-dessus, ainsi qu'en cas d'Opération de Marché conclue avec un tiers identifié, dès lors que le transfert est fait au profit d'un concurrent de SPG, ainsi qu'en cas d'Opération de Marché (sous forme de placement) représentant 7,5 % ou plus du capital et des droits de vote de Klépierre. S'agissant des Opérations de Marché sous forme de cession sur le marché ou de placement inférieur à ce seuil, ou d'Opérations de Marché visées au (iv) ci-dessus, ces transactions devront être opérées de bonne foi, afin d'éviter le transfert d'une part importante de la participation dont la cession est envisagée à un concurrent du groupe SPG.

Dans le cas des Opérations de Marché pour lesquelles le droit de première offre est applicable, le délai de cinq jours visé ci-dessus est ramené à trois jours ouvrés.

Chaque partie s'engage enfin à ce que les cessions soient effectuées de manière ordonnée afin de ne pas perturber le marché des titres Klépierre.

Le Pacte d'Actionnaires est conclu pour une durée de 10 ans. Il pourra notamment être résilié à tout moment à l'égard d'une Partie dans le cas où cette Partie viendrait à détenir moins de 5 % du capital social et des droits de vote de Klépierre.

SPG et APG ont déclaré aux termes du Pacte d'Actionnaires qu'ils n'agissent pas de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce) à l'égard de Klépierre, condition essentielle et déterminante à la signature du Pacte d'Actionnaires, et s'engagent également à ne pas agir de concert.

6.1.2.3 Franchissements de seuils légaux et/ou statutaires

Conformément à l'article 7 des statuts, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un pourcentage du capital au moins égal à 2 % ou à tout multiple de ce pourcentage, est tenue d'informer la Société, par lettre recommandée avec accusé de réception indiquant le nombre d'actions détenues dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils.

En cas de franchissement direct ou indirect à la hausse du seuil de 10 % du capital de la Société (entendu comme la détention de 10 % ou plus des droits aux dividendes versés par la Société), tout actionnaire autre qu'une personne physique devra indiquer dans sa déclaration de franchissement de seuil s'il est ou non un Actionnaire à Prélèvement (tel que défini à l'article 31 des statuts). Dans l'hypothèse où un tel actionnaire déclarerait ne pas être un Actionnaire à Prélèvement, il devra en justifier à toute demande de la Société et, si la Société le demande, lui fournir un avis juridique d'un cabinet fiscal de réputation internationale. Tout actionnaire autre qu'une personne physique ayant notifié le franchissement direct ou indirect à la hausse du seuil de 10 % du capital de la Société devra notifier à bref délai à la Société tout changement de son statut fiscal qui lui ferait acquérir ou perdre la qualité d'Actionnaire à Prélèvement.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions prévues ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 2 % au moins du capital en font la demande lors de cette assemblée. La privation du droit de vote s'applique pour toute assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Toute personne est également tenue d'informer la Société dans les formes et délais prévus ci-dessus lorsque sa participation en capital devient inférieure à chacun des seuils ci-dessus mentionnés.

Le tableau ci-dessous récapitule les déclarations de franchissement de seuils légaux et/ou statutaires telles que reçues par la Société au cours de l'exercice 2019.

	Date du franchissement	Nombre d'actions détenues après franchissement de seuil	Date de la lettre de notification adressée à la Société	Franchissement de seuil en capital	Franchissement de seuil en droits de vote
BlackRock Inc. ^(a)	2 janvier 2019	18 874 453	3 janvier 2019	Hausse (6,00 %)	Hausse (6,00 %)
	3 janvier 2019	18 851 992	4 janvier 2019	Baisse (5,99 %)	Baisse (5,99 %)
	4 janvier 2019	18 917 964	7 janvier 2019	Hausse (6,02 %)	Hausse (6,02 %)
	1 ^{er} février 2019	18 858 033	4 février 2019	Baisse (5,99 %)	Baisse (5,99 %)
	21 février 2019	19 107 158	22 février 2019	Hausse (6,08 %)	Hausse (6,08 %)
	26 février 2019	18 861 237	27 février 2019	Baisse (5,99 %)	Baisse (5,99 %)
	7 mars 2019	18 592 896	11 mars 2019	Hausse (6,05 %)	Hausse (6,05 %)
	23 avril 2019	18 437 684	24 avril 2019	Baisse (5,99 %)	Baisse (5,99 %)
	24 avril 2019	18 470 967	25 avril 2019	Hausse (6,01 %)	Hausse (6,01 %)
	25 avril 2019	18 353 494	26 avril 2019	Baisse (5,97 %)	Baisse (5,97 %)
	15 mai 2019	18 448 939	16 mai 2019	Hausse (6,00 %)	Hausse (6,00 %)
	20 mai 2019	18 360 351	21 mai 2019	Baisse (5,97 %)	Baisse (5,97 %)
	22 mai 2019	18 625 938	23 mai 2019	Hausse (6,06 %)	Hausse (6,06 %)
	21 juin 2019	18 292 541	24 juin 2019	Baisse (5,95 %)	Baisse (5,95 %)
	27 juin 2019	18 461 703	28 juin 2019	Hausse (6,01 %)	Hausse (6,01 %)
	28 juin 2019	18 340 233	2 juillet 2019	Baisse (5,97 %)	Baisse (5,97 %)
	3 juillet 2019	18 501 890	4 juillet 2019	Hausse (6,02 %)	Hausse (6,02 %)
	4 juillet 2019	18 206 316	5 juillet 2019	Baisse (5,92 %)	Baisse (5,92 %)
	16 juillet 2019	18 409 372	17 juillet 2019	Hausse (6,04 %)	Hausse (6,04 %)
	19 juillet 2019	18 195 438	22 juillet 2019	Baisse (5,97 %)	Baisse (5,97 %)
	25 juillet 2019	18 276 899	26 juillet 2019	Hausse (6,00 %)	Hausse (6,00 %)
	26 juillet 2019	18 212 011	29 juillet 2019	Baisse (5,98 %)	Baisse (5,98 %)
	26 mars 2019	30 728 958	10 juillet 2019	Baisse (9,99 %)	Baisse (9,99 %)
	9 juillet 2019	30 609 345	10 juillet 2019	Hausse (10,05 %)	Hausse (10,05 %)
	19 juillet 2019	30 431 632	22 juillet 2019	Baisse (9,99 %)	Baisse (9,99 %)
Cohen & Steers	11 février 2019	6 405 663	12 février 2019	Hausse (2,04 %)	Hausse (2,04 %)
	29 mars 2019	5 940 250	12 avril 2019	Baisse (1,93 %)	Baisse (1,93 %)
	26 avril 2019	6 280 659	29 avril 2019	Hausse (2,04 %)	Hausse (2,04 %)
	20 juin 2019	6 039 461	21 juin 2019	Baisse (1,96 %)	Baisse (1,96 %)
	26 juillet 2019	6 232 460	29 juillet 2019	Hausse (2,05 %)	Hausse (2,05 %)
	15 novembre 2019	5 972 030	18 novembre 2019	Baisse (1,96 %)	Baisse (1,96 %)
BNP Paribas	24 avril 2019	7 296 416	25 avril 2019	Baisse (2,37 %)	Baisse (2,37 %)
	3 juin 2019	7 442 036	14 juin 2019	Hausse (2,42 %)	Hausse (2,42 %)
Citigroup Inc.	15 juillet 2019	4 877 256	16 juillet 2019	Baisse (1,60 %)	Baisse (1,60 %)

(a) Agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion.

6.1.2.4 Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres (article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)

Les opérations déclarées à l'Autorité des marchés financiers par les mandataires sociaux et personnes assimilées au cours de l'exercice 2019 ont été les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Instruments financiers	Description de l'opération	Montant total des opérations (en euros)
Jean-Marc Jestin	Acquisition	Actions	Acquisition de 6 250 actions à un prix unitaire de 32 euros	(296 057)
	Acquisition	Actions	Acquisition de 3 448 actions à un prix unitaire de 27,86 euros	
Jean-Michel Gault	Exercice	Options d'achat	Exercice de stock-options (9 000 options)	(766 890)
			Exercice de stock-options (9 000 options)	
			Exercice de stock-options (9 000 options)	
	Cession	Actions	Cession de 9 000 actions à un prix unitaire de 31,01 euros	836 190
			Cession de 9 000 actions à un prix unitaire de 30,90 euros	
			Cession de 9 000 actions à un prix unitaire de 31 euros	

6.1.3 Options d'achat d'actions et actions de performance

6.1.3.1 Politique d'attribution des options et actions de performance

Les options et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'aux collaborateurs constituent un facteur de motivation à long terme, permettant d'aligner l'intérêt des dirigeants sur celui des actionnaires pour une création de valeur dans la durée.

Antérieurement à 2012, la Société a mis en place plusieurs plans d'options d'achat d'actions au bénéfice de ses dirigeants et de certains de ses salariés. Néanmoins, depuis 2012, la Société privilégie l'attribution d'actions de performance.

Bénéficiaires des attributions

Les bénéficiaires de ces plans sont d'une part, les dirigeants, ces attributions étant faites conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et d'autre part, les salariés du Groupe particulièrement impliqués, dont la fidélisation est nécessaire. La liste des bénéficiaires est donc appelée à évoluer chaque année, de même que le nombre d'actions attribuées à chaque bénéficiaire.

Attribution par le Conseil de surveillance

Ces attributions sont faites en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF et interviennent chaque année à la même période calendaire.

Plafonnement du nombre d'actions de performance offertes

En application du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance définit le pourcentage maximal d'actions de performance pouvant être attribuées aux membres du Directoire (actuellement 0,2 % du capital social sur une période de 38 mois à compter de l'Assemblée Générale du 16 avril 2019, ce pourcentage s'imputant sur le pourcentage global d'actions de 0,5 % du capital social autorisé par ladite Assemblée Générale sur la même période).

Le nombre des actions de performance attribuées individuellement aux membres du Directoire est obligatoirement et préalablement approuvé par le Conseil de surveillance après recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et est déterminé au regard de l'ensemble de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social.

Absence d'opérations de couverture

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les membres du Directoire n'ont mis en place aucun instrument de couverture des options et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

6.1.3.2 Rappel du plan d'options d'achat d'actions 2011

Le Directoire a adopté le 27 mai 2011 un plan de 606 000 options d'achat d'actions au profit de 211 bénéficiaires.

Les options d'achat d'actions ont une durée de vie de huit années. Elles peuvent être exercées, en une ou plusieurs fois, à partir du quatrième anniversaire suivant leur date d'attribution, sous réserve des conditions de présence et de performance suivantes :

Condition de performance

Le plan d'options d'achat d'actions 2011 comporte une condition de performance pour les membres du Directoire (à hauteur de 100 % de leur attribution) ainsi que pour les autres membres du Comité de direction de l'époque (à hauteur de 50 % de leur attribution). Le prix d'exercice des options d'achat d'actions n'a fait l'objet d'aucune décote.

La condition de performance est basée sur la performance du titre Klépierre relativement à celle de l'indice EPRA Eurozone (Code n° EPEU) sur les quatre premières années du plan.

La condition de performance fait l'objet de quatre mesures (une mesure au terme de chacune des quatre premières années du plan). Chaque mesure porte sur un quart des options d'achat d'actions concernées.

- Si la performance du titre Klépierre est inférieure à celle de l'indice de 20 % ou plus, les options d'achat d'actions correspondantes sont automatiquement caduques.
- En cas de sous-performance du titre Klépierre comprise entre 0 % et 20 %, le prix d'exercice des options d'achat d'actions augmente proportionnellement de 5 % à 20 %.
- En cas de surperformance du titre Klépierre par rapport à l'indice, la totalité des options d'achat d'actions est attribuée et le prix d'exercice est maintenu.

Toutes ces mesures ont été effectuées, et les prix d'exercice des options d'achat d'actions figurent dans le Tableau n° 8 ci-dessous.

Condition de présence

La levée des options d'achat d'actions n'est autorisée qu'aux bénéficiaires encore présents dans la Société à cette date, sauf cas exceptionnels de maintien des droits dans les conditions prévues par le règlement du plan concerné.

► **TABEAU N° 8 – RECOMMANDATIONS AMF – CODE AFEP-MEDEF – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS – INFORMATION SUR LES OPTIONS D'ACHAT**

	Plan 2011	
	Sans condition de performance	Avec condition de performance
Date du Directoire	27 mai 2011	27 mai 2011
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	492 000	114 000
Dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	–	78 000
Jean-Marc Jestin	–	–
Jean-Michel Gault	–	36 000
Point de départ d'exercice des options	27 mai 2015	27 mai 2015
Date d'expiration	26 mai 2019	26 mai 2019
Prix de souscription ou d'achat ^(a)	27,94 €	Entre 27,94 € et 30,73 € ^(b)
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches) ^(c)	Voir ci-dessus	Voir ci-dessus
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2019	336 000	97 500
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	156 000	16 500
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	0

(a) Le prix d'achat correspond à la moyenne arrondie des premiers cours cotés aux 20 séances de bourse précédant la date d'attribution.

(b) Le prix d'achat varie en fonction de la performance de l'action Klépierre comparée à celle de l'indice EPRA Eurozone. Lors de chaque mesure, si la performance du titre Klépierre est inférieure à celle de l'indice de 20 points ou plus, les options correspondantes seront automatiquement caduques et ne pourront plus être exercées.

(c) La période d'indisponibilité des options consenties a été fixée à quatre ans à compter de la date d'attribution et leur durée de vie à huit ans.

► **TABEAU N° 8 BIS – RECOMMANDATIONS AMF – CODE AFEP-MEDEF – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX 10 PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES, OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LES 10 PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX DONT LE NOMBRE D' ACTIONS AINSI ACHETÉES EST LE PLUS ÉLEVÉ**

	Nombre total d'options attribuées/Nombre total d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan 2011
Options consenties, durant l'exercice, aux 10 salariés dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	–	–	–
Options levées, durant l'exercice, par les 10 salariés dont le nombre d'actions ainsi souscrites ou achetées est le plus élevé	66 500	28,25	66 500

6.1.3.3 Plans d'actions de performance

Conditions communes à l'ensemble des plans adoptés jusqu'au 31 décembre 2019

Période d'acquisition et période de conservation des actions

- **Principe applicable à la période d'acquisition :** les attributions des actions deviennent définitives et sont livrées sous la forme d'actions de la Société à l'issue d'une période d'acquisition fixée par le Directoire. En application de l'autorisation de l'Assemblée Générale, cette période d'acquisition ne peut être inférieure à trois ans.
- **Principe applicable à la période de conservation :** à la suite de la période d'acquisition, les bénéficiaires doivent conserver lesdites actions pendant une durée de deux ans. Lorsque la période d'acquisition pour tout ou partie d'une attribution est au minimum de quatre ans, le Directoire peut n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées.
- **Plans mis en place par le Conseil :** sur la base des principes qui précèdent, le Directoire a mis en place des plans de type « 3 + 2 » (période d'acquisition de trois ans et période de conservation de deux ans) s'agissant des résidents fiscaux français et de type « 4 + 0 » (période d'acquisition de quatre ans et pas de période de conservation) s'agissant des résidents fiscaux étrangers.

Condition de présence

L'acquisition définitive des actions nécessite la présence du bénéficiaire au sein du Groupe jusqu'à la fin de la période d'acquisition, sauf cas exceptionnel de maintien des droits dans les conditions prévues dans le règlement du plan concerné.

En cas de départ du bénéficiaire avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance, le maintien de tout ou partie du bénéfice des actions de performance relève de l'appréciation du Conseil et est motivé. S'agissant des membres du Directoire, le Conseil s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition *prorata temporis*.

Conditions de performance

Les conditions de performance sont déterminées par le Directoire après consultation du Comité des nominations et des rémunérations et du Conseil de surveillance. Elles sont identiques pour l'ensemble des bénéficiaires des actions de performance et sont rappelées ci-après.

Rappel des plans adoptés entre le 1^{er} janvier 2014 et le 31 décembre 2019

Plan 2014

Le 10 mars 2014, le Directoire a adopté un plan de 255 500 actions au profit de 61 bénéficiaires (plan 2014) représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2019, une dilution potentielle maximale de 0,08 %.

À l'issue de la période d'acquisition, les conditions de performance ont été mesurées, comme suit :

Critère	Pondération	Résultat
Performance absolue de Klépierre	30 %	16,11 % des actions ont été acquises
Performance relative de Klépierre	70 %	0 % des actions ont été acquises

Plans 2015

Le Directoire a adopté deux plans en dates du 4 mai 2015 et du 6 juillet 2015 (plans 2015), portant respectivement sur 287 559 et 2 400 actions au profit, respectivement, de 64 bénéficiaires et 2 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2019, une dilution potentielle maximale de 0,09 %.

À l'issue de la période d'acquisition, les conditions de performance ont été mesurées, comme suit :

Critère	Pondération	Résultat
Performance absolue de Klépierre	30 %	0 % des actions ont été acquises
Performance relative de Klépierre	70 %	0 % des actions ont été acquises

Plan 2016

Le 2 mai 2016, le Directoire a adopté un plan de 324 500 actions au profit de 107 bénéficiaires (plan 2016) représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2019, une dilution potentielle maximale de 0,11 %.

À l'issue de la période d'acquisition, les conditions de performance ont été mesurées, comme suit :

Critère	Pondération	Résultat
Performance absolue de Klépierre	30 %	0 % des actions ont été acquises
Performance relative de Klépierre	50 %	0 % des actions ont été acquises
Performance interne de Klépierre	20 %	17,67 % des actions ont été acquises

Plan 2017

Le 18 avril 2017, le Directoire a adopté un plan de 310 900 actions au profit de 116 bénéficiaires (plan 2017) représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2019, une dilution potentielle maximale de 0,10 %.

La grille de performance attachée aux conditions de performance applicable au Plan 2017 est la suivante :

Performance absolue : pondération 30 %		Performance relative : pondération 50 %		Performance interne : pondération 20 %	
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées
≤ 16,5 %	0 %	Indice - 1 %	0 %	< 1 %	0 %
20 %	33,3 %	Indice	33,3 %	1 %	30 %
22,5 %	50 %	Indice + 1 %	50 %	≥ 3 %	100 %
25 %	66,7 %	Indice + 2 %	66,7 %		
27,5 %	83,3 %	Indice + 3 %	100 %		
≥ 30 %	100 %				

Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

Plans 2018

Le Directoire a adopté deux plans en dates du 24 avril 2018 et du 9 juillet 2018, de respectivement 309 300 actions au profit de 119 bénéficiaires et 3 300 actions au profit d'un bénéficiaire (plans 2018) représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2019, une dilution potentielle maximale de 0,10 %.

La grille de performance attachée aux conditions de performance applicables aux Plans 2018 est la suivante :

Performance absolue : pondération 10 %		Performance relative : pondération 30 %		Performance interne : pondération 40 %		Performance RSE : pondération 20 %	
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées
≤ 16,5 %	0 %	Indice – 1 %	0 %	< 1 %	0 %	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles »	8 %
20 %	33,3 %	Indice	33,3 %	1 %	30 %	Réduction de la consommation d'énergie du Groupe (objectif : 30 % de réduction)	3 %
22,5 %	50 %	Indice + 1 %	50 %	≥ 3 %	100 %	Centres commerciaux ayant une certification développement durable (objectif : 80 % des centres commerciaux)	3 %
25 %	66,7 %	Indice + 2 %	66,7 %			Centres commerciaux contribuant à l'emploi local (objectif : 70 % des centres commerciaux ayant réalisé au moins une action au cours de l'année pour favoriser l'emploi local)	3 %
27,5 %	83,3 %	Indice + 3 %	100 %			Collaborateurs recevant une formation (objectif : 94 % des collaborateurs)	3 %
≥ 30 %	100 %						

Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

Plans 2019

Le Directoire a adopté deux plans en dates du 6 mai 2019 et du 31 octobre 2019, de respectivement 317 800 actions au profit de 106 bénéficiaires et 4 000 actions au profit d'un bénéficiaire (plans 2019) représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2019, une dilution potentielle maximale de 0,11 %.

La grille de performance attachée aux conditions de performance applicable aux Plans 2019 est la suivante :

Performance absolue : pondération 10 %		Performance relative : pondération 30 %		Performance interne : pondération 40 %		Performance RSE : pondération 20 %	
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées
≤ 16,5 %	0 %	Indice – 1 %	0 %	< 1 %	0 %	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles »	8 %
20 %	33,3 %	Indice	33,3 %	1 %	30 %	Réduction de la consommation d'énergie du Groupe ≥ 35 %	3 %
22,5 %	50 %	Indice + 1 %	50 %	≥ 3 %	100 %	Valeur patrimoniale des centres commerciaux du Groupe ayant une certification développement durable ≥ 90 %	3 %
25 %	66,7 %	Indice + 2 %	66,7 %			Nombre de centres commerciaux du Groupe ayant réalisé, au moins une fois par an, une action destinée à favoriser l'emploi local ≥ 85 %	3 %
27,5 %	83,3 %	Indice + 3 %	100 %			Nombre de collaborateurs du Groupe ayant reçu une formation ≥ 97 %	3 %
≥ 30 %	100 %						

Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

► **TABEAU N° 9 – RECOMMANDATIONS AMF – CODE AFEP-MEDEF – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS – INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE**

	Plan 2014	Plans 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plans 2018	Plans 2019
Date du Directoire	10/03/2014	04/05/2015 06/07/2015	02/05/2016	18/04/2017	24/04/2018 09/07/2018	06/05/2019 31/10/2019
Nombre total d'actions de performance attribuées	255 500	289 959	324 500	310 900	312 600	321 800
Dont attribution aux mandataires sociaux :						
> Jean-Marc Jestin	25 000	32 353	30 000	35 000	35 000	35 000
> Jean-Michel Gault	25 000	32 353	30 000	30 000	30 000	30 000
Dates d'acquisition des actions	Plan France : 10/03/2017 Plan international : 10/03/2018	Plan France : 04/05/2018 Plan international : 04/05/2019	Plan France : 02/05/2019 Plan international : 02/05/2020	Plan France : 18/04/2020 Plan international : 18/04/2021	Plan France : 24/04/2021 Plan international : 24/04/2022	Plan France : 06/05/2022 Plan international : 06/05/2023
Date de fin de période de conservation	Plan France : 10/03/2019 Plan international : 10/03/2018	Plan France : 04/05/2020 Plans internationaux : 04/05/2019 et 06/07/2019	Plan France : 02/05/2021 Plan international : 02/05/2020	Plan France : 18/04/2022 Plan international : 18/04/2021	Plan France : 24/04/2023 Plan international : 24/04/2022	Plan France : 06/05/2024 Plan international : 06/05/2023
Condition de performance	Condition de Performance appréciée par rapport aux deux critères : > TSR de l'action Klépierre ; > performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone.	Condition de Performance appréciée par rapport aux deux critères : > TSR de l'action Klépierre ; > performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone.	Condition de performance appréciée par rapport à trois critères : > TSR de l'action Klépierre ; > performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone ; > performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant.	Condition de performance appréciée par rapport à trois critères : > TSR de l'action Klépierre ; > performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone ; > performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant.	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : > TSR de l'action Klépierre ; > performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à un panel de pairs ; > performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs à périmètre constant ; > performance RSE du Groupe, mesurée via la notation GRESB ainsi que l'atteinte à trois ans des priorités de la stratégie RSE du Groupe.	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : > TSR de l'action Klépierre ; > performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à un panel de pairs ; > performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs à périmètre constant ; > performance RSE du Groupe, mesurée via la notation GRESB ainsi que l'atteinte à trois ans des priorités de la stratégie RSE du Groupe.
Nombre d'actions acquises au 31/12/2019	11 667	0	38 638	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	243 833	289 959	274 662	41 166	26 566	11 000
Actions restantes en fin d'exercice	0	0	11 200	269 734	286 034	310 800

6.1.4 Contrats importants

6.1.4.1 Contrats importants en matière de financement

Année 2018

Contrats d'ouverture de crédit

- > Objet : ouverture de quatre contrats de crédit pour un montant total maximal de 400 millions d'euros.
- > Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2023) 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.

Renégociation de contrats de crédit

- > Objet : renégociation de cinq contrats de crédit pour un montant total maximal de 950 millions d'euros.
- > Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2023) 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.

Mise à jour du programme d'émission « Euro Medium Term Notes »

- > Objet : détermination d'un cadre juridique permettant d'émettre rapidement une grande variété de titres obligataires.
- > Montant maximal : 7 milliards d'euros.
- > Place de cotation : Paris.
- > Droit : français.
- > Dealers : ABN Amro, Banca IMI, Barclays, BBVA, BNP Paribas, BofA Merrill Lynch, Citigroup, CM-CIC, Crédit Agricole CIB, Deutsche Bank, DnB, Goldman Sachs, HSBC, ING, JP Morgan, Mediobanca, Mizuho, Morgan Stanley, Natixis, NatWest Markets, Oddo, Santander, Société Générale, UBS.
- > Notation du programme : A-.
- > Aucune émission n'a été réalisée en 2018 dans le cadre de ce programme.

Année 2019

Contrats d'ouverture de crédit

- > Objet : ouverture d'un contrat de crédit pour un montant total maximal de 200 millions d'euros.
- > Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2024).
- > Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation.

Mise à jour du programme d'émission « Euro Medium Term Notes »

- > Objet : détermination d'un cadre juridique permettant d'émettre rapidement une grande variété de titres obligataires.
- > Montant maximal : 7 milliards d'euros.
- > Place de cotation : Paris.
- > Droit : français.
- > Dealers : ABN Amro, Banca IMI, BBVA, Barclays, BNP Paribas, BofA Merrill Lynch, Caixa, Citigroup, CM-CIC, Crédit Agricole CIB, Deutsche Bank, DnB, Goldman Sachs, HSBC, ING, JP Morgan, Mediobanca, Mizuho, Morgan Stanley, MUFG, Natixis, NatWest Markets, Santander, Société Générale, SMBC, UBS, Unicredit.
- > Notation du programme : A-.

Une émission en euros à taux fixe a été réalisée en 2019 dans le cadre de ce programme pour 600 millions d'euros à 11 ans.

6.1.4.2 Contrats importants en matière d'investissements et de cessions

Sont seules rappelées dans cette section les opérations supérieures à 100 millions d'euros.

Année 2018

Cession de trois actifs du Fonds K2 (Italie)

Date de conclusion : 27 septembre 2018

- > Parties : BNP REIM SGR (en tant que société de gestion du fonds K2) et InvestiRE SGR.
- > Objet : cession des centres Metropoli, Rondinelle et Settimo.
- > Montant : 160 706 100 euros.

Cession de Vitrolles (France)

Date de conclusion : 15 février 2018 avec un acte réitératif du 20 juillet 2018

- > Parties : Klécar France SNC et SAS LP 7, d'une part, et Carmilla France, d'autre part.
- > Objet : cession du centre commercial de Vitrolles.
- > Montant : 134 537 769 euros.

Année 2019

Cession de quatre actifs, fermeture des opérations du pays (Hongrie)

Date de conclusion : 14 novembre 2019 (signature : 23 juillet 2019)

- > Parties : Capucine BV et Klépierre SA d'une part, et GSZ Monument Kft et Rockhampton Property Kft.
- > Objet : cession de Corvin Plaza, Duna Plaza, Győr Plaza et Miskolc Plaza et des deux sociétés de gestion.
- > Montant : 218 943 052 euros net vendeur.

6.1.4.3 Conventions réglementées

Examen annuel des conventions réglementées

Le 4 février 2020, 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 2019 et (ii) au cours des exercices précédents et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2019. Ces conventions sont présentées dans les tableaux suivants :

► CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES AUTORISÉES EN 2019

Date de l'autorisation donnée par le Conseil de surveillance	Date de signature de la convention	Date de l'Assemblée Générale appelée à approuver la convention	Parties à la convention	Objet de la convention	Description de la convention
5 février 2019	22 février 2019	16 avril 2019 (résolution n° 4, approuvée à 99,07 %)	Simon Property Group LP, via Simon Global Development BV	Représentation fiscale en France de la société Simon Global Development BV par Klépierre SA	Désignation de Klépierre en qualité de représentant fiscal en France de Simon Global Development BV, avec pour contrepartie la délivrance par Simon Property Group LP d'une garantie illimitée à première demande au profit de Klépierre SA. Commission : Néant Le Conseil de surveillance a estimé qu'il était dans l'intérêt de Klépierre de permettre à la société Simon Global Development BV de pouvoir bénéficier du régime fiscal qui était jusqu'à présent applicable aux actionnaires de Klépierre appartenant au groupe Simon Property et qu'en outre, elle n'encourait aucun risque ni ne devait supporter aucun coût en raison de son rôle de représentante fiscale. Il est rappelé que la désignation de Klépierre SA en tant que représentante fiscale prendra fin le 20 décembre 2020.
16 avril 2019	16 avril 2019	30 avril 2020 (résolutions n° 5 et 6)	Jean-Marc Jestin et Jean-Michel Gault	Mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin et de Jean-Michel Gault de Klépierre	En cas de départ contraint de Klépierre (hors faute grave, faute lourde ou non-renouvellement du mandat du membre du Directoire), la mise en œuvre du mécanisme indemnitaire permettrait au membre sortant de recevoir une indemnité calculée comme suit : En ce qui concerne Jean-Marc Jestin : le montant de l'indemnité est égal à un an de rémunération annuelle augmenté linéairement en fonction de son ancienneté en tant que mandataire social d'un mois par année d'ancienneté depuis le 1 ^{er} janvier 2017, dans la limite de deux années de rémunération fixe et variable court terme (brute) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois précédant la rupture. En ce qui concerne Jean-Michel Gault : le montant de l'indemnité est limité à deux ans de rémunération annuelle fixe et variable court terme (brute) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois précédant la rupture. Ce montant sera diminué de tout montant payé au titre de l'indemnité légale ou conventionnelle dont Jean-Michel Gault pourrait être par ailleurs bénéficiaire au titre de son contrat de travail. Le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où : > le membre sortant 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 court terme globale (c'est-à-dire quantitative + qualitative) représentant une somme au moins égale à 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et > la partie quantitative de la rémunération variable annuelle court terme globale devra <i>a minima</i> avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours desdits exercices. La décision prise par le Conseil de surveillance, le 16 avril 2019, annule et remplace les décisions du Conseil de surveillance du 2 février 2017 et du 19 octobre 2017 portant sur la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint au bénéfice respectivement de Jean-Marc Jestin et de Jean-Michel Gault. Le Conseil de surveillance a estimé qu'il était dans l'intérêt de Klépierre, de maintenir le principe d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Monsieur Jean-Marc Jestin ou de Monsieur Jean-Michel Gault de Klépierre, tout en renforçant, à compter du 1 ^{er} janvier 2020, les conditions de performance encadrant le versement de l'indemnité.

► **CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ANTÉRIEUREMENT AUTORISÉES ET DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE 2019**

Date de l'autorisation donnée par le Conseil de surveillance	Convention réglementée		
	Date	Objet	Intervenants à l'acte
3 octobre 2008	6 octobre 2008	Prêt intra-Groupe consenti dans le cadre de l'opération Steen & Strøm	Nordica Holdco AB et Stichting Depositary APG Real Estate Pool venue aux droits d'APG Real Estate Pool N.V., cette dernière étant elle-même venue aux droits de Stichting Pensiofond ABP
30 novembre 2015	18 décembre 2015	Prêt intra-Groupe consenti dans le cadre de l'acquisition du centre d'Oslo	Klépierre et APG Strategic Real Estate Pool N.V. (sociétés mères des associés de la société Nordica Holdco AB) à la société Nordica Holdco AB

Charte interne relative à la qualification d'une convention (la « Charte »)

Le 4 février 2020, Klépierre SA a mis en place une Charte dont l'objet est d'apporter des précisions quant aux règles suivies en interne pour qualifier les différentes conventions susceptibles d'être conclues au sein du groupe Klépierre. La Charte s'applique aux sociétés françaises du Groupe.

Cette Charte fait suite à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers n° 2012-05 du 2 juillet 2012 modifiée le 5 octobre 2018 et plus particulièrement à la proposition n° 4.1 qui préconise de :

- « mettre en place, au sein des entreprises, une charte interne pour qualifier une convention et la soumettre à la procédure des conventions réglementées. Cette charte définirait les critères retenus par une entreprise, en adaptant le guide de la CNCC à sa propre situation, en accord avec ses Commissaires aux comptes ; et
- soumettre cette charte à l'approbation du Conseil de la Société et la rendre publique sur son site internet. »

Elle est disponible sur le site internet www.klepierre.com.

Procédure applicable aux conventions « libres » conclues par Klépierre SA (la « Procédure »)

L'article L. 225-87 du Code de commerce (tel que modifié par la loi Pacte) 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 remplissent bien ces conditions. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation ».

Dans ce cadre, Klépierre a établi le 4 février 2020 la Procédure, applicable aux conventions « libres » conclues par Klépierre SA.

La Procédure est disponible sur le site internet www.klepierre.com.

Aux termes de la Procédure, le Directoire⁽¹⁾ se réunit au moins une fois par an pour recenser toutes les conventions « libres » existantes et pour vérifier que ces conventions portent toujours sur une opération courante et que leurs conditions demeurent normales. Ainsi, pour chaque convention « libre », le Directoire apprécie, de manière concrète, au cas par cas :

- le caractère courant de l'opération. Plusieurs critères sont examinés pour déterminer le caractère courant d'une opération, notamment son caractère habituel au regard de l'activité de la Société, son importance juridique ou ses conséquences économiques ;
- les conditions normales de l'opération. Peuvent être considérées comme normales les conditions habituellement pratiquées par la Société avec les tiers dès lors, en outre, qu'elles restent en ligne avec les usages des sociétés tiers ayant la même activité. À titre d'exemple, les conditions pourraient être considérées comme devenant anormales si les données économiques de la convention étudiée s'éloignent trop des conventions habituellement conclues avec des tiers.

À l'issue de son examen, le Directoire recommande soit (i) de conserver la qualification d'origine de la convention « libre » car les critères ayant permis sa qualification auront été considérés comme étant toujours d'actualité, soit, dans le cas contraire, (ii) de requalifier la convention « libre » en convention « réglementée ». Il porte ensuite ses conclusions à la connaissance du Comité d'audit, par un compte rendu écrit. Le Comité d'audit se prononcera sur l'éventuelle requalification de chaque convention libre qui lui aura été présentée par le Directoire. Dans ce cadre, il pourra solliciter l'avis des Commissaires aux comptes, faire intervenir tout expert ou plus généralement, demander toute information complémentaire qu'il jugera utile. Si le Comité d'audit conserve la qualification d'origine d'une convention « libre », la Procédure s'arrêtera concernant cette convention. Dans le cas contraire, le Comité d'audit recommandera au Conseil de surveillance d'approuver ou non ladite convention. Elle sera, en outre, communiquée aux Commissaires aux comptes qui pourront préparer un rapport spécial exposant les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation préalable prévue par l'article L. 225-86 du Code de commerce n'a pas été suivie. En cas d'approbation de la convention par le Conseil de surveillance, il sera ensuite demandé à la prochaine Assemblée Générale de Klépierre SA de ratifier ladite convention.

(1) Dans l'hypothèse où le Directoire ne pourrait pas procéder à l'évaluation d'une convention, celle-ci sera effectuée par le Directeur financier adjoint et/ou le Directeur juridique Groupe.

6.1.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Aux actionnaires,

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. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de Surveillance.

Avec la société Simon Property Group, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la société, via la société Simon Global Development BV

Nature et objet

Votre conseil de surveillance, en date du 5 février 2019, a autorisé votre société à être représentant fiscal de Simon Global Development BV.

Modalités

La représentation fiscale prendra fin le 20 décembre 2020. Votre société n'encourra et ne supportera aucun coût en acceptant ce rôle de représentant fiscal.

Motif justifiant l'intérêt de la convention pour votre société

Votre conseil de surveillance a motivé la convention de la façon suivante :

Il est dans l'intérêt de Klépierre de permettre à Simon Global Development BV de pouvoir bénéficier du régime fiscal de faveur qui lui était jusqu'à présent applicable et qu'en outre, Klépierre n'encourait aucun risque ni ne devait supporter aucun coût en raison de son rôle de représentante.

1. Avec M. Jean-Michel GAULT, membre du Directoire

Nature et objet

Votre conseil de surveillance en date du 16 avril 2019 a autorisé la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Monsieur Jean-Michel Gault de la société Klépierre.

Modalités

Le montant de l'indemnité qui serait versée à M. Jean-Michel Gault est limité à deux ans les rémunérations annuelles fixe et variable court terme (brute) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois précédant la rupture. Ce montant sera diminué de tout montant payé au titre de l'indemnité légale ou conventionnelle dont Jean Michel Gault pourrait être par ailleurs bénéficiaire au titre de son contrat de travail.

En outre, à titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :

- > M. Jean-Michel Gault aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours des deux exercices clos précédant l'année de la cessation du mandat une rémunération variable annuelle globale (c'est-à-dire quantitative et qualitative) représentant une somme au moins égale à 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %), et
- > la partie quantitative de la rémunération variable annuelle devra a minima avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours des deux exercices pris en compte dans l'examen de la condition précédente.

Conformément au Code de gouvernance d'entreprise AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le membre sortant a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein, dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

Motif justifiant l'intérêt de la convention pour votre société

Votre conseil de surveillance a motivé la convention de la façon suivante :

Il est dans l'intérêt de Klépierre de maintenir le principe d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Monsieur Jean-Michel Gault tout en renforçant à compter du 1^{er} janvier 2020 les conditions de performance encadrant le versement de l'indemnité.

Par ailleurs, à la suite de la demande qui nous a été faite, nous relatons l'indemnité suivante qui correspondait à un engagement réglementé visé par l'article L. 225-90-1 du Code de commerce jusqu'à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019.

2. Avec M. Jean-Marc JESTIN, président du Directoire**Nature et objet**

Votre conseil de surveillance en date du 16 avril 2019 a autorisé la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de M. Jean-Marc Jestin de la société Klépierre.

Modalités

Le montant de l'indemnité qui serait versée à M. Jean-Marc Jestin est égal à une année de rémunération annuelle. Ce montant initial augmentera linéairement en fonction de l'ancienneté de M. Jean-Marc Jestin en tant que mandataire social de votre société, à raison d'un mois par année d'ancienneté à compter du 1^{er} janvier 2017. En tout état de cause, le montant de l'indemnité qui serait versée à M. Jean-Marc Jestin en cas de départ contraint ne pourra être supérieur au plafond de deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois.

En outre, à titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :

- > M. Jean-Marc Jestin aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours des deux exercices clos précédant l'année de la cessation du mandat une rémunération variable annuelle globale (c'est-à-dire quantitative et qualitative) représentant une somme au moins égale à 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %), et
- > la partie quantitative de la rémunération variable annuelle devra *a minima* avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours des deux exercices pris en compte dans l'examen de la condition précédente.

Conformément au Code de gouvernance d'entreprise AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le membre sortant a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein, dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale**Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

3. Avec la société Nordica Holdco AB détenue indirectement à 56,1 % par le groupe Klépierre.**CONVENTION N° 1****Nature et objet**

Votre conseil de surveillance, en date du 3 octobre 2008, a autorisé l'octroi d'un prêt intragroupe à la société Nordica Holdco AB rémunéré au taux fixe de 6,5 % l'an et à durée indéterminée. Ce taux a été ramené à 4,7 % à partir du 1^{er} janvier 2014 puis ramené à 3,3 % à compter du 6 octobre 2018 conformément aux modalités de révision du taux d'intérêt prévues au contrat.

Modalités

Ce prêt a été consenti le 6 octobre 2008. Au 31 décembre 2019, le solde du prêt s'élevait à 74 413 432,09 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 2 428 356,41 euros.

CONVENTION N° 2**Nature et objet**

Votre conseil de surveillance, en date du 30 novembre 2015, a autorisé l'octroi d'un prêt intragroupe à durée indéterminée, consenti par la société Klépierre et la société APG Strategic Real Estate Pool NV à la société Nordica Holdco AB et rémunéré au taux fixe de 3,2 % l'an. Ce taux d'intérêt sera révisé à compter de la date du cinquième anniversaire de la signature du contrat.

Modalités

Ce prêt a été consenti le 18 décembre 2015. Au 31 décembre 2019, le solde du prêt s'élevait à 20 462 785,52 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 643 840,84 euros.

Paris – La Défense, le 6 mars 2020
Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Damien LEURENT

Laure SILVESTRE-SIAZ

ERNST & YOUNG Audit

Bernard HELLER

6.2 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

6.2.1 Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale mixte

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale mixte pour soumettre à votre approbation les projets de résolutions ayant pour objet les points suivants :

1. approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
2. approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
3. affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et distribution de 2,20 euros par action par distribution du bénéfice distribuable, de la prime de fusion et de la prime d'apport ;
4. approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations et conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce ;
5. approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Jean-Marc Jestin, Président du Directoire ;
6. approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Jean-Michel Gault, Directeur général délégué, membre du Directoire ;
7. renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Catherine Simoni ;
8. renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Florence Von Erb ;
9. renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Stanley Shashoua ;
10. approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance et des membres du Conseil de surveillance ;
11. approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire ;
12. approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire ;
13. approbation des informations relatives à la rémunération 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. 225-37-3 du Code de commerce ;
14. approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance ;
15. approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président du Directoire ;
16. approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice au Directeur général délégué, membre du Directoire ;
17. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 18 mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;
18. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues ;

19. harmonisation de l'article 7 des statuts de la Société avec les dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (« loi Pacte ») relatives à la procédure d'identification des actionnaires (TPI) ;

20. modification des statuts de la Société en vue de l'insertion d'un nouvel article 15, visant à autoriser le Conseil de surveillance à adopter certaines décisions par consultation écrite conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce ;

21. mise en conformité de l'article 17 des statuts de la Société avec les dispositions de la loi Pacte concernant la rémunération des membres du Conseil de surveillance ;

22. pouvoirs pour formalités.

À titre ordinaire

Résolutions 1 et 2 – Approbation des comptes annuels sociaux et consolidés

Au vu du rapport de gestion du Directoire et des rapports des Commissaires aux comptes, il est demandé à l'Assemblée Générale d'approuver les comptes sociaux de l'exercice 2019, se soldant par un bénéfice de 317 738 693,89 euros, ainsi que les comptes consolidés de l'exercice 2019, se soldant par un bénéfice de 371 933 282,34 euros.

Il est demandé à l'Assemblée Générale de constater également que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ne font état d'aucune dépense ou charge non déductibles visées au 4° de l'article 39 du Code général des impôts.

Il vous est rappelé que le détail des comptes sociaux et consolidés, le rapport des Commissaires aux comptes sur ces comptes ainsi que le rapport de gestion du Directoire figurent dans le Document d'enregistrement universel Klépierre 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers et disponible sur le site internet de Klépierre.

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 1 et 2 qui vous sont présentées.

Résolution 3 – Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et distribution de 2,20 euros par action par distribution du bénéfice distribuable, de la prime de fusion et de la prime d'apport

Afin de permettre de verser un dividende de 2,20 euros par action, il est proposé d'utiliser le bénéfice distribuable et de prélever 137 404 338,22 euros sur le poste « Prime d'apport » et 184 631 327,90 euros sur le poste « Prime de fusion ».

En cas d'option expresse, irrévocable et globale pour le barème progressif à raison de l'ensemble des revenus entrant dans le champ du prélèvement forfaitaire unique (« PFU ») :

- le montant de 0,7592 euro par action, correspondant au dividende prélevé sur les résultats de l'activité exonérée, ne serait pas éligible à l'abattement de 40 % par application du 3°b bis du 3 de l'article 158 du Code général des impôts ;
- le montant de 0,5927 euro par action, correspondant au dividende prélevé sur les résultats de l'activité taxable serait éligible à cet abattement par application du 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Le solde, soit 0,8481 euro par action, prélevé sur les postes « Prime d'apport » et « Prime de fusion », serait considéré comme un remboursement d'apport au sens des dispositions de l'article 112-1° du Code général des impôts.

Comme annoncé le 5 février 2020, nous vous rappelons qu'il a été procédé au paiement d'un premier acompte sur dividende le 11 mars 2020 (date de détachement : 9 mars 2020) pour un montant de 1,10 euro par action. Le solde du dividende de 1,10 euro par action serait quant à lui mis en paiement le 9 juillet 2020 (date de détachement : 7 juillet 2020).

Veuillez noter qu'en cas de cession d'actions intervenant avant chaque date de mise en paiement, les droits au dividende seront acquis à l'actionnaire propriétaire des actions à la veille de la date de chaque détachement.

Nous vous proposons d'adopter la résolution n° 3 qui vous est présentée.

Résolution 4 à 6 – Conventions et engagements réglementés

Il vous est proposé d'approuver les conclusions du rapport spécial que les Commissaires aux comptes présentent sur les conventions et engagements réglementés, en vertu des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, et d'approuver chacune des conventions nouvelles qui y sont mentionnées régulièrement autorisées par le Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2019.

Avec Jean-Marc Jestin

Le 16 avril 2019, le Conseil de surveillance a décidé, en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce, la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Monsieur Jean-Marc Jestin⁽¹⁾.

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⁽²⁾ ou de faute lourde⁽³⁾ ou en cas de non-renouvellement du mandat du membre du Directoire.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si Jean-Marc Jestin a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

La mise en œuvre du mécanisme indemnitaire permettrait à Jean-Marc Jestin de percevoir une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle augmenté linéairement en fonction de son ancienneté en tant que mandataire social d'un mois par année d'ancienneté depuis le 1^{er} janvier 2017, dans la limite de deux années de rémunération fixe et variable court terme (brute) perçue au titre

du mandat au cours des douze derniers mois précédant la rupture. Pour information, le montant de l'indemnité au 1^{er} janvier 2020 serait égal à 15 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute).

En tout état de cause, le versement de l'indemnité ne pourrait avoir lieu que si les deux conditions de performance suivantes sont remplies :

- > Jean-Marc Jestin aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours des deux exercices clos précédant l'année de la cessation de son mandat, une rémunération variable annuelle court terme représentant une somme au moins égale à 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et
- > au cours desdits exercices, la partie quantitative de cette rémunération variable annuelle court terme devra *a minima* avoir été versée à hauteur de l'objectif cible.

Avec Jean-Michel Gault

Le 16 avril 2019, le Conseil de surveillance a décidé, en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce, la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Monsieur Jean-Michel Gault⁽⁴⁾.

Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire sont identiques à ceux présentés ci-dessus concernant Jean-Marc Jestin.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si Jean-Michel Gault a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

La mise en œuvre du mécanisme indemnitaire permettrait à Jean-Michel Gault de percevoir une indemnité dont le montant est limité à deux ans de rémunération annuelle fixe et variable court terme (brute) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois précédant la rupture. Ce montant sera diminué de tout montant payé au titre de l'indemnité légale ou conventionnelle dont Jean-Michel Gault pourrait être par ailleurs bénéficiaire au titre de son contrat de travail. Pour information, le montant de l'indemnité au 1^{er} janvier 2020 serait de 24 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute), en ce compris l'indemnité conventionnelle à laquelle Jean-Michel Gault pourrait avoir droit en cas de rupture de son contrat de travail qui représente 709 892 euros, soit 7,7 mois de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2019.

Les conditions de performance attachées au mécanisme indemnitaire de Jean-Michel Gault sont identiques à celles applicables à Jean-Marc Jestin.

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 4 à n° 6 qui vous sont présentées.

(1) Le mécanisme indemnitaire mis en place en 2019 remplace celui instauré en 2017 (Assemblée Générale du 18 avril 2017). Ce mécanisme est plus exigeant et les conditions de performance sont encore plus contraignantes.

(2) C'est-à-dire une faute d'une extrême gravité commise avec intention de nuire à la Société.

(3) C'est-à-dire une faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social.

(4) Le mécanisme indemnitaire mis en place en 2019 remplace celui instauré en 2018 (Assemblée Générale du 24 avril 2018). Ce mécanisme est plus exigeant et les conditions de performance sont encore plus contraignantes.

Résolutions 7 à 9 – Mandats de membres du Conseil de surveillance

Au titre des résolutions 7 à 9, il vous est proposé de renouveler les mandats de Catherine Simoni, Florence Von Erb et Stanley Shashoua pour une durée de trois ans.

Le Conseil de surveillance est actuellement composé des membres suivants⁽¹⁾ :

	Principale fonction	Date de 1 ^{re} nomination	Échéance du mandat
David Simon	Président du Conseil d'administration et Directeur général de Simon Property Group, Inc.	2012	2021
John Carrafiell	Associé Gérant de BentallGreenOak	2014 à effet du 15 janvier 2015	2021
Robert Fowlds	Consultant senior en immobilier et finance	2018	2021
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Senior Advisor, membre du Comité exécutif de Kayros	2016	2022
Steven Fivel	Directeur juridique de Simon Property Group, Inc.	2012	2021
Stanley Shashoua	Directeur des investissements de Simon Property Group, Inc.	2015	2020
Catherine Simoni	Anciennement Directrice générale de Carlyle France	2012	2020
Rose-Marie Van Lerberghe	Administratrice de CNP Assurances et de Bouygues	2012	2022
Florence Von Erb	Membre de différents comités de l'ONU. Anciennement <i>Managing Director</i> de Adair Capital	2016	2020

Parmi les membres actuels composant le Conseil de surveillance, il convient de noter la présence de :

- > cinq membres indépendants, soit un ratio de 55,56 %, supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code AFEP-MEDEF ;
- > quatre femmes, soit une proportion de 44,45 %, supérieure au ratio minimum de 40 % requis par le Code de commerce ;
- > cinq membres de nationalité étrangère.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, 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. Dans le cadre de la revue de sa composition et à l'occasion des propositions de nomination ou renouvellement faites à l'Assemblée Générale, le Conseil de surveillance examine tout particulièrement la situation individuelle de ses membres, et notamment :

- > la compétence et l'expérience qu'ils apportent aux travaux du Conseil et des Comités ;
- > leur disponibilité et leur assiduité aux réunions ainsi que leur implication ;
- > leur situation au regard d'éventuels conflits d'intérêts ;
- > leur contribution à la diversité du Conseil, tant en matière de qualifications, d'âge, de genre, de nationalité, d'ancienneté au sein du Conseil que d'expérience professionnelle.

À la date des présentes, le Conseil de surveillance estime que sa composition actuelle est équilibrée et satisfaisante, en ligne avec les exigences réglementaires ainsi qu'avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil relève que ses membres possèdent des compétences pointues dans le secteur immobilier ainsi que des savoir-faire complémentaires. Ils ont, en outre, tous acquis une bonne connaissance de Klépierre et de son fonctionnement. Le Conseil note de surcroît que ses membres sont actifs et assidus.

Leur mandat venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020, Catherine Simoni, Florence Von Erb et Stanley Shashoua se sont portés candidats à leur propre succession. Tant le Comité

des nominations et des rémunérations que le Conseil de surveillance sont favorables au renouvellement de leur mandat pour une durée de trois ans, comme suit :

Catherine Simoni

Il est proposé de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Catherine Simoni, qui continuerait également à siéger au sein du Comité des nominations et des rémunérations dont elle exerce la présidence ainsi qu'au sein du Comité des investissements.

Catherine Simoni, qui a développé une expertise en matière de gouvernance et de rémunération des dirigeants, dispose d'une connaissance approfondie du secteur de l'immobilier, lui permettant d'évaluer les aspects extra-financiers et plus long terme de la performance des dirigeants (initiatives de croissance, actions en faveur de la promotion de l'image de Klépierre...) ainsi que l'opportunité des opérations d'investissements, désinvestissements ou de développement présentées au Conseil.

Catherine Simoni est membre du Conseil de surveillance depuis 2012. Elle est considérée comme indépendante au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. Sa biographie complète est présentée en page 224 du Document d'enregistrement universel 2019.

Florence Von Erb

Il est proposé de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Florence Von Erb, qui continuerait également à siéger au sein du Comité d'audit ainsi qu'au sein du Comité du développement durable.

Florence Von Erb dispose de qualifications financières et apporte une contribution majeure au Comité d'audit par sa compréhension des grands équilibres financiers et de l'évaluation des risques. Par ailleurs, le Comité du développement durable bénéficie de son expérience dans les questions de développement durable, autour desquelles elle a orienté sa carrière professionnelle depuis près de vingt ans.

Florence Von Erb est membre du Conseil de surveillance depuis 2016. Elle est considérée comme indépendante au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. Sa biographie complète est présentée en page 226 du Document d'enregistrement universel 2019.

(1) Les biographies des membres du Conseil de surveillance figurent aux pages 218 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2019.

Stanley Shashoua

Il est proposé de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Stanley Shashoua, qui continuerait également à siéger au sein du Comité d'audit, du Comité d'investissement et du Comité développement durable.

Il apporte au Conseil de surveillance et aux différents comités dont il est membre ses compétences financières ainsi que sa connaissance pointue du secteur immobilier et du commerce, notamment sur le plan international.

Stanley Shashoua est membre du Conseil de surveillance depuis 2015, désigné sur proposition de Simon Property Group. Monsieur Stanley Shashoua n'est pas considéré comme indépendant au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. En revanche, il n'entretient pas de relations d'affaires avec Klépierre. Sa biographie complète est présentée en page 223 du Document d'enregistrement universel 2019.

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 7 à 9 qui vous sont présentées.

Résolutions 10 à 12 – Politique de rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil de surveillance soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale la politique de rémunération applicable en 2020 respectivement au Président du Conseil de surveillance, aux membres du Conseil de surveillance, au Président du Directoire et aux membres du Directoire, en raison de l'exercice de leur mandat.

Politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance et des membres du Conseil de surveillance

La rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance se compose uniquement de l'enveloppe globale dont le

montant maximum est fixé par l'Assemblée Générale. Cette enveloppe globale a été fixée à 700 000 euros par l'Assemblée Générale mixte du 19 avril 2016 (688 000 euros pour un Conseil de surveillance composé de 9 membres).

La répartition entre les membres est décidée par le Conseil de surveillance, chacun recevant une part fixe et une part variable. La part variable est prépondérante, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La politique de rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance est présentée en détail en page 243 du Document d'enregistrement universel 2019 de Klépierre.

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de cette politique seront soumis, pour ce qui concerne le seul Président du Conseil de surveillance, à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020.

Politique de rémunération du Président et des membres du Directoire

La rémunération du Président et des membres du Directoire comprend trois éléments principaux :

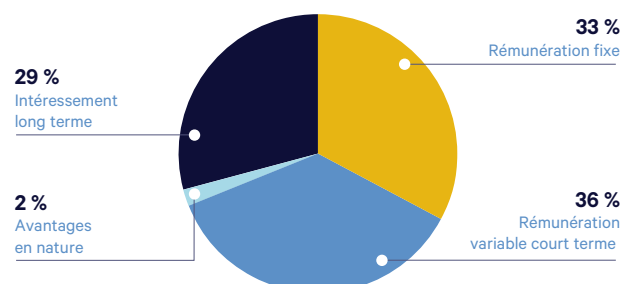
- une **composante fixe** déterminée sur la base des responsabilités assumées par chacun des membres du Directoire et qui doit être suffisamment compétitive pour attirer et retenir les meilleurs talents ;
- une **composante variable court terme** visant à associer les membres du Directoire à la performance court terme du Groupe ; et
- une **composante variable long terme**, pour aligner au mieux les intérêts des bénéficiaires sur ceux des actionnaires dans un objectif de création de valeur dans la durée.

► PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DE SON ÉVOLUTION

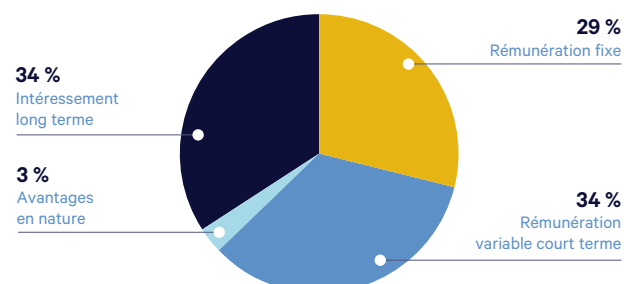
Présentation synthétique de la structure de la rémunération des membres du Directoire et de son évolution					
Rémunération fixe	Rémunération variable court terme	Intéressement long terme			
Rémunération fixe	Critère quantitatif (jusqu'à 80 % de la rémunération fixe) + Critères qualitatifs (jusqu'à 50 % de la rémunération fixe)	Performance absolue de Klépierre (TSR)	Performance relative par rapport à un panel de sociétés comparables (TSR)	Performance interne évolution moyenne des revenus nets locatifs	Performance RSE
Avantages en nature		10 %	30 %	40 %	20 %
Performance appréciée sur 3 ans, suivie d'une période de conservation de 2 ans					
Condition de détention d'actions					

À titre informatif, le poids respectif de chacun de ces éléments se répartissait comme suit au titre de l'exercice 2019 :

► JEAN-MARC JESTIN



► JEAN-MICHEL GAULT



La politique de rémunération du Président et des membres du Directoire est présentée en détail aux pages 243 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2019 de Klépierre.

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de ces politiques seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020.

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 10 à 12 qui vous sont présentées.

Résolution 13 – Approbation des informations relatives à la rémunération 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. 225-37-3 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. 225-37-3 du Code de commerce, telles que figurant dans le Document d'enregistrement universel 2019 de Klépierre au chapitre 5.2.2 intitulé « Rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance ainsi que du Président et des membres du Directoire ».

Nous vous proposons d'adopter la résolution n° 13 qui vous est présentée.

Résolution 14 à 16 – Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance, au Président du Directoire et au Directeur général délégué, membre du Directoire

Nous vous demandons 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 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance, au Président du Directoire et au Directeur général délégué, membre du Directoire.

Les informations relatives aux éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux sont présentées aux pages 250-251 (pour le Président du Conseil de surveillance), 252-255 (pour le Président du Directoire) et 255-257 (pour le Directeur général délégué, membre du Directoire) du Document d'enregistrement universel 2019 de Klépierre.

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 14 à 16 qui vous sont présentées.

Résolution 17 – 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 en 2019, étant entendu que le Directoire ne pourra pas faire usage de cette faculté pendant la période d'offre en cas d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale.

Cette autorisation permet à la Société de racheter ou faire racheter ses actions en vue des objectifs suivants :

- > annulation d'actions dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois ;
- > couverture de l'engagement de livrer des actions par exemple dans le cadre d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital ou d'attribution d'options d'achat d'actions ou d'actions gratuites existantes ;

- > allocation aux salariés ;
- > pratiques de croissance externe ;
- > mise en œuvre d'un contrat de liquidité par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante ; et
- > conservation et remise en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers à terme.

Le nombre d'actions de la Société pouvant ainsi être rachetées serait soumis aux plafonds indiqués ci-après : à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat ne pourrait pas excéder 10 % des actions composant le capital de la Société et le nombre d'actions que la Société détiendrait à quelque moment que ce soit ne pourrait pas dépasser 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

Le prix maximum d'achat par action serait de 42 euros. En conséquence, le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne pourrait être supérieur à 1 271 189 178 euros.

À titre d'information, 9 584 166 actions Klépierre ont été rachetées au cours de l'exercice 2019.

Nous vous proposons d'adopter la résolution n° 17 qui vous est présentée.

À titre extraordinaire

Résolution 18 – Délégation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues

Cette résolution a pour objet d'autoriser le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues dans les limites autorisées par la loi.

L'annulation d'actions de la Société détenues par cette dernière peut répondre à divers objectifs financiers comme, par exemple, une gestion active du capital, l'optimisation du bilan ou encore la compensation de la dilution résultant de l'augmentation de capital.

Le nombre d'actions de la Société pouvant être annulées serait soumis au plafond indiqué ci-après. À la date de chaque annulation, le nombre maximum d'actions annulées de la Société pendant la période de 24 mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date.

Cette autorisation est sollicitée pour une période de 26 mois et se substituerait à l'autorisation conférée lors de l'Assemblée 2019.

Au cours de l'année 2019, les opérations de réduction de capital suivantes ont été réalisées :

- > annulation de 6 932 462 actions, le 20 février 2019 ;
- > annulation de 2 828 962 actions, le 20 juin 2019 ;
- > annulation de 1 930 544 actions, le 17 décembre 2019.

Nous vous proposons d'adopter la résolution n° 18 qui vous est présentée.

Résolution 19 à 21 – Modification des statuts de la Société afin de prendre en compte certaines dispositions de la loi Pacte et de la loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés

Il vous est proposé de modifier les statuts de la Société afin de prendre en compte certaines dispositions de la loi Pacte et de la loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés. Les modifications proposées sont les suivantes :

- > dans le but d'harmoniser les statuts avec les dispositions de la loi Pacte, suppression du quatrième paragraphe de l'article 7 des statuts⁽¹⁾ ;
- > insertion d'un nouvel article 15 (Consultation écrite) à l'effet de permettre au Conseil de surveillance d'adopter, par consultation écrite conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce, les décisions relatives aux sujets suivants :
 - cooptation des membres du Conseil de surveillance (étant précisé que toute cooptation est par la suite soumise à la ratification de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires),

- autorisations en matière de cautions, avals et garanties,
- modifications nécessaires à apporter aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires sur délégation de l'Assemblée Générale des actionnaires,
- convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires,
- transfert du siège social au sein du même département ;
- > suppression de la notion de « jetons de présence » contenue à l'article 17 (Rémunération), ce terme ayant été supprimé du Code de commerce par la loi Pacte.

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 19 à 21 qui vous sont présentées.

Résolution 22 – 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'adopter la résolution n° 22 qui vous est présentée.

6.2.2 Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale mixte

Ordre du jour

À titre ordinaire

1. approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
2. approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
3. affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et distribution de 2,20 euros par action par distribution du bénéfice distribuable, de la prime de fusion et de la prime d'apport ;
4. approbation du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les opérations et conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce ;
5. approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Jean-Marc Jestin, Président du Directoire ;
6. approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Jean-Michel Gault, Directeur général délégué, membre du Directoire ;
7. renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Catherine Simoni ;
8. renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Florence Von Erb ;
9. renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Stanley Shashoua ;
10. approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance et des membres du Conseil de surveillance ;
11. approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire ;
12. approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire ;
13. approbation des informations relatives à la rémunération 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. 225-37-3 du Code de commerce ;

14. approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance ;
15. approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président du Directoire ;
16. approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice au Directeur général délégué, membre du Directoire ;
17. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 18 mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;

À titre extraordinaire

18. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues ;
19. harmonisation de l'article 7 des statuts de la Société avec les dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (« loi Pacte ») relatives à la procédure d'identification des actionnaires (TPI) ;
20. modification des statuts de la Société en vue de l'insertion d'un nouvel article 15, visant à autoriser le Conseil de surveillance à adopter certaines décisions par consultation écrite conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce ;
21. mise en conformité de l'article 17 des statuts de la Société avec les dispositions de la loi Pacte concernant la rémunération des membres du Conseil de surveillance ;
22. pouvoirs pour formalités.

(1) Ce paragraphe est actuellement rédigé comme suit : « La société est en droit de demander, à tout moment, dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires, l'identité des détenteurs d'actions, de bons ou autres titres, conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que plus généralement, toutes informations permettant l'identification des actionnaires ou intermédiaires telles que prévues notamment aux articles L. 228-1 à L. 228-3-1 du Code de commerce. »

Projet de résolutions

À titre ordinaire

Première résolution

(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve tels qu'ils ont été présentés les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, se soldant par un bénéfice de 317 738 693,89 euros.

Elle approuve également les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Elle constate que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ne font pas état de dépenses et charges non déductibles pour l'établissement de l'impôt, visées à l'article 39-4 du Code général des impôts et qu'aucune réintégration visée à l'article 39-5 dudit Code n'est intervenue au titre de l'exercice.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve tels qu'ils ont été présentés les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, se soldant par un bénéfice de 371 933 282,34 euros.

Elle approuve également les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et distribution de 2,20 euros par action par distribution du bénéfice distribuable, de la prime de fusion et de la prime d'apport)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice, s'élevant à 317 738 693,89 euros :

Bénéfice de l'exercice	317 738 693,89 euros
Auquel s'ajoute le report à nouveau	26 132 261,40 euros
Formant un bénéfice distribuable de	343 870 955,29 euros
Auquel s'ajoute un prélèvement	
sur le poste Prime d'apport	137 404 338,22 euros
sur le poste Prime de fusion	184 631 327,90 euros
Soit un total à distribuer de	665 906 621,41 euros
À titre de dividende au titre des activités exonérées	229 782 580,92 euros
À titre de dividende au titre des activités	
soumises à l'IS	179 389 009,11 euros
À titre de remboursement d'apport	256 689 418,97 euros
(correspondant à une distribution d'un dividende total de 2,20 euros par action sur la base de 302 664 095 actions au 31 décembre 2019)	665 861 009,00 euros
Sur lequel s'impute l'acompte sur dividende payé le 11 mars 2020 (correspondant à une distribution d'un dividende de 1,10 euro par action)	332 930 504,50 euros
Soit un solde de dividende à distribuer de	332 930 504,50 euros
Solde en compte Report à nouveau	45 612,41 euros
Solde en compte Prime d'apport	121 913 777,07 euros
Solde en compte Prime de fusion	0,00 euro

En cas d'option expresse, irrévocable et globale pour le barème progressif à raison de l'ensemble des revenus entrant dans le champ du prélèvement forfaitaire unique (« PFU ») :

- > le montant de 0,7592 euro par action, correspondant au dividende prélevé sur les résultats de l'activité exonérée, ne sera pas éligible à l'abattement de 40 % par application du 3° b bis du 3 de l'article 158 du Code général des impôts ;
- > le montant de 0,5927 euro par action, correspondant au dividende prélevé sur les résultats de l'activité taxable sera éligible à cet abattement par application du 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Le solde, soit 0,8481 euro par action, prélevé sur les postes « Prime d'apport » et « Prime de fusion », est considéré comme un remboursement d'apport au sens des dispositions de l'article 112-1° du Code général des impôts.

Le montant total de la distribution visée ci-dessus est calculé sur le nombre total d'actions au 31 décembre 2019 soit 302 664 095 actions. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, l'Assemblée Générale décide que le montant correspondant aux actions auto-détenues à la date de mise en paiement de la distribution et (i) prélevée sur le bénéfice distribuable sera affecté au compte « Report à nouveau » et (ii) afférente au remboursement d'apport sera réaffecté au compte « Prime d'émission, de fusion, d'apport ». Les sommes distribuables correspondant aux actions auto-détenues viendront réduire les distributions prélevées sur (i) les résultats de l'activité exonérée et taxable et (ii) le remboursement d'apport dans les mêmes proportions que celles indiquées ci-dessus (distribution par action).

Compte tenu du versement d'un acompte sur dividende le 11 mars 2020, au titre de l'exercice 2019, pour un montant de 1,10 euro par action ouvrant droit au dividende conformément à la décision du Directoire du 19 février 2020, l'Assemblée Générale décide que le versement du solde du dividende correspondant à un montant de 1,10 euro sera détaché de l'action le 7 juillet 2020 et mis en paiement en numéraire le 9 juillet 2020.

Il est rappelé conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts que les dividendes au titre des trois derniers exercices ont été les suivants :

Exercice	Dividende total versé aux actionnaires	Dividende net par action	Montant éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° CGI	Montant non éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° CGI
2016	572 128 034,66	1,82	122 598 864,57	449 529 170,09
2017	616 137 883,48	1,96	402 375 760,64	213 762 122,84
2018	642 619 152,00	2,10	295 456 799,83	347 162 352,17

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet de déterminer, notamment en considération du nombre d'actions détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende et, le cas échéant, du nombre d'actions annulées avant cette date, le montant global du dividende et, en conséquence, le montant du solde du bénéfice distribuable qui sera affecté au compte « Report à nouveau » et le montant du solde de la prime d'apport et de la prime de fusion.

Quatrième résolution

(Approbation des opérations et conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce et relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019, approuve ce rapport dans toutes ses dispositions.

Cinquième résolution

(Approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Jean-Marc Jestin, Président du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constate qu'il lui a été présenté, sur les engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce pris en faveur de Monsieur Jean-Marc Jestin, Président du Directoire, le rapport spécial des Commissaires aux comptes prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Elle approuve ces engagements et le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

Sixième résolution

(Approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Jean-Michel Gault, Directeur général délégué, membre du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constate qu'il lui a été présenté, sur les engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce pris en faveur de Monsieur Jean-Michel Gault, membre du Directoire, le rapport spécial des Commissaires aux comptes prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Elle approuve ces engagements et le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Catherine Simoni)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Catherine Simoni vient à expiration ce jour, le renouvelle pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice 2022.

Madame Catherine Simoni a fait savoir qu'elle acceptait le renouvellement de son mandat et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Huitième résolution

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Florence Von Erb)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Florence Von Erb vient à expiration ce jour, le renouvelle pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice 2022.

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.

Neuvième résolution

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Stanley Shashoua)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Stanley Shashoua vient à expiration ce jour, le renouvelle pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice 2022.

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.

Dixième résolution

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance et des 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 Directoire, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance et des membres du Conseil de surveillance telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, aux chapitres 5.2.1.1, 5.2.1.2 et 5.2.1.3 section 1 intitulée « Éléments composant la rémunération des membres du Conseil de surveillance ».

Onzième résolution

(Approbation de la politique de rémunération 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 Directoire, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Directoire telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, aux chapitres 5.2.1.1, 5.2.1.2 et 5.2.1.3.2 section intitulée « Éléments composant la rémunération du Président du Directoire ».

Douzième résolution

(Approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des membres du Directoire telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, aux chapitres 5.2.1.1, 5.2.1.2 et 5.2.1.3.2 section intitulée « Éléments composant la rémunération des membres du Directoire ».

Treizième résolution

(Approbation des informations relatives à la rémunération 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. 225-37-3 du Code de commerce)

En application de l'article L. 225-100 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 Directoire, approuve les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-68 du même code et qui figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, au chapitre 5.2.2 intitulé « Rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance ainsi que du Président et des membres du Directoire (exercice 2019) ».

Quatorzième résolution

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance)

En application de l'article L. 225-100 III 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 Directoire, 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 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance tels que présentés dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, au chapitre 5.2.2.1 intitulé « Rémunération du Président du Conseil de surveillance et des membres du Conseil de surveillance ».

Quinzième résolution

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président du Directoire)

En application de l'article L. 225-100 III 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 Directoire, 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 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président du Directoire, tels que présentés dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, au chapitre 5.2.2.2 intitulé « Président du Directoire ».

Seizième résolution

(Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice au Directeur général délégué, membre du Directoire)

En application de l'article L. 225-100 III 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 Directoire, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice antérieur ou attribués au titre du même exercice au Directeur général délégué, membre du Directoire, tels que présentés dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, au chapitre 5.2.2.3 intitulé « Directeur général délégué, membre du Directoire ».

Dix-septième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 18 mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ainsi qu'au règlement européen n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, à acheter ou faire acheter des actions de la Société, notamment en vue :

- > de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ou 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 dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- > de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, par cession des actions préalablement acquises par la Société dans le cadre de la présente résolution ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ; ou
- > de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- > de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou
- > de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- > de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- > à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2019, un plafond de rachat

de 30 266 409 actions, étant précisé (i) que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital social et (ii) que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;

- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés en une ou plusieurs fois, à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et celles prévues par la présente résolution (sauf en période d'offre publique visant les actions de la Société) et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs de titres (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 42 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.

À titre indicatif, sur la base du nombre d'actions composant le capital de la Société au 31 décembre 2019, le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 1 271 189 178 euros.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à l'effet de procéder à la mise en œuvre de la présente autorisation, de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

Cette autorisation prive d'effet, à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la douzième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 16 avril 2019. Elle est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ce jour.

À titre extraordinaire

Dix-huitième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Directoire à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et L. 225-213 du même Code.

À la date de chaque annulation, le nombre maximum d'actions annulées par la Société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder dix pour cent (10 %) des actions composant le capital de la Société à cette date, soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2019, un plafond de 30 266 409 actions, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur valeur nominale sur tous comptes de réserves ou primes, pour arrêter les modalités des annulations d'actions, réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes les déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et accomplir toutes formalités.

Cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la treizième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 16 avril 2019. Elle est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

Dix-neuvième résolution

(Harmonisation de l'article 7 des statuts de la Société avec les dispositions de la loi Pacte relatives à la procédure d'identification des actionnaires (TPI))

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et afin d'harmoniser les statuts de la Société avec la loi Pacte, décide de supprimer le quatrième paragraphe de l'article 7 des statuts, lequel est actuellement rédigé comme suit : « La société est en droit de demander, à tout moment, dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires, l'identité des détenteurs d'actions, de bons ou autres titres, conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que plus généralement, toutes informations permettant l'identification des actionnaires ou intermédiaires telles que prévues notamment aux articles L. 228-1 à L. 228-3-1 du Code de commerce. »

Le reste de l'article demeure inchangé.

Vingtième résolution

(Modification des statuts de la Société en vue de l'insertion d'un nouvel article 15, visant à autoriser le Conseil de surveillance à adopter certaines décisions par consultation écrite conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide d'intégrer un nouvel article 15 des statuts de la Société intitulé « *Consultation écrite* », conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce tel que modifié par la loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés du 19 juillet 2019, lequel est rédigé ainsi qu'il suit :

« *Pourront être prises par consultation écrite des membres du Conseil de surveillance les décisions relevant des attributions propres du Conseil de surveillance pour lesquelles cette faculté est ouverte par l'article L. 225-82 du Code de commerce. En cas de consultation écrite, l'auteur de la consultation communique par tout moyen à tous les membres du Conseil de surveillance l'ordre du jour de la consultation et le texte des projets des délibérations proposées.*

Les membres du Conseil de surveillance disposent d'un délai de huit (8) jours à compter de la communication de l'ordre du jour pour émettre leur vote, lequel peut être émis par tout moyen écrit, et pour communiquer leur vote au président du Conseil de surveillance. Une absence de réponse dans le délai précité équivaut à un vote négatif.

Le Conseil de surveillance ne délibère valablement par consultation écrite que si au moins la moitié des membres du Conseil de surveillance ont exprimé leur vote à cette occasion.

Les décisions du Conseil de surveillance sont prises à la majorité des membres votants. »

La numérotation des anciens articles 15 à 33 est décalée en conséquence d'un numéro, soit désormais les articles 16 à 34. Les références croisées au sein des statuts de la Société seront également mises à jour.

Vingt-et-unième résolution

(Mise en conformité de l'article 17 des statuts de la Société avec les dispositions de la loi Pacte concernant la rémunération des membres du Conseil de surveillance)

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 de la Société, lequel sera numéroté 18 sous réserve d'adoption de la vingtième résolution, afin de supprimer la référence aux « jetons de présence » conformément à la loi Pacte.

Ainsi, le premier paragraphe de l'article 17, lequel sera numéroté 18 sous réserve d'adoption de la vingtième résolution, sera modifié ainsi qu'il suit :

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
Les membres du Conseil de surveillance peuvent recevoir, à titre de jetons de présence, une rémunération dont le montant, fixé par l'Assemblée Générale ordinaire, reste maintenu jusqu'à décision nouvelle.	Les membres du Conseil de surveillance peuvent recevoir une <u>rémunération annuelle</u> dont le montant, fixé par l'Assemblée Générale ordinaire, reste maintenu jusqu'à décision nouvelle.

Le reste de l'article demeure inchangé.

Vingt-deuxième résolution (Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses délibérations pour effectuer tous dépôts et formalités requis par la loi.

6.3 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 30 avril 2020 (le « **Programme de rachat 2020** »).

1. Date de l'Assemblée Générale appelée à autoriser le Programme de rachat 2020

30 avril 2020.

2. Actions détenues par la Société au 31 janvier 2020

Au 31 janvier 2020, Klépierre détient de manière directe et indirecte 14 707 701 actions, représentant 4,86 % de son capital social pour un montant global de 453 365 656,55 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 2020, soit 302 664 095.

3. Répartition par objectifs des actions détenues par Klépierre au 31 janvier 2020

Au 31 janvier 2020,

- > 1 618 962 actions sont affectées à la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, toute attribution gratuite d'actions et toute opération de croissance externe ;
- > 52 500 actions sont affectées à l'animation du titre sur le marché d'Euronext Paris dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Rothschild Martin Maurel en janvier 2019, conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur et plus particulièrement à celles du règlement (UE) 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, du règlement délégué (UE) 2016/908 de la Commission du 26 février 2016, des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, de la décision n° 2018-01 de l'Autorité des marchés financiers du 2 juillet 2018 et des textes qui y sont visés ;
- > 13 036 239 actions affectées à l'annulation.

4. Objectifs du Programme de rachat 2020

Les objectifs du Programme de rachat 2020 seraient les suivants :

- > l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ou à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- > la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- > l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- > l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, par cession des actions préalablement acquises par la Société dans le cadre de la dix-septième résolution présentée à l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ; ou
- > la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- > de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou
- > la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- > l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés.

5. Part maximale du capital à acquérir et nombre maximal de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du Programme de rachat 2020

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 2020 et déduction faite des 14 707 701 actions détenues à cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises s'élève à 15 558 708.

Le nombre d'actions que la Société sera autorisée à détenir, à quelque moment que ce soit, ne dépassera pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée. À titre indicatif, sur la base du capital existant au jour de l'Assemblée Générale, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues s'élève à 30 266 409.

6. Prix d'achat unitaire maximal autorisé

Le prix maximal d'achat serait de 42 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 2020 est estimé à 1 271 189 178 euros, sur la base d'un prix maximal d'achat de 42 euros par action et du capital social de Klépierre au jour de l'Assemblée Générale.

7. Durée du Programme de rachat 2020

Conformément à la dix-septième résolution qui sera présentée à l'Assemblée Générale, le Programme de rachat d'actions pourra être mis en œuvre sur une période de dix-huit mois suivant cette date, soit jusqu'au 30 octobre 2021.



7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL 298

7.1.1	Dénomination	298
7.1.2	Registre du Commerce et des Sociétés de Paris	298
7.1.3	Identifiant d'entité juridique	298
7.1.4	Durée de la Société	298
7.1.5	Forme juridique	298
7.1.6	Siège social	298
7.1.7	Objet social	298
7.1.8	Régime fiscal	298
7.1.9	Autres informations	298

7.2

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 299

7.3

ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL FAISANT OFFICE DE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 299

7.4

PERSONNES RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET DE L'INFORMATION FINANCIÈRE 300

Responsables du contrôle des comptes	300
Responsable de l'information financière	300

7.5

TABLES DE CONCORDANCE 301

Table de concordance du document d'enregistrement universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017	301
Table de concordance du rapport financier annuel	302
Table de concordance du rapport de gestion	303

7.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

7.1.1 Dénomination

Klépierre

7.1.2 Registre du Commerce et des Sociétés de Paris

SIREN : 780 152 914 SIRET : 780 152 914 00237 NAF/APE : 6820B

7.1.3 Identifiant d'entité juridique

969500PB4U31KEFHZ621

7.1.4 Durée de la Société

La Société a été immatriculée sous la forme de société anonyme à Conseil d'administration en date du 4 octobre 1968. La durée de la Société a été fixée à 99 ans, soit jusqu'au 3 octobre 2067.

7.1.5 Forme juridique

Klépierre est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance de droit français. Elle est régie par les dispositions légales applicables aux sociétés anonymes, et notamment par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce, et par ses statuts.

7.1.6 Siège social

26, boulevard des Capucines – 75009 Paris

(téléphone : 01 40 67 57 40)

7.1.7 Objet social

L'objet social de la Société, décrit à l'article 2 de ses statuts, est le suivant :

- > l'acquisition de tous terrains, droits immobiliers ou immeubles, situés en France ou à l'étranger, ainsi que tous biens et droits pouvant constituer l'accessoire ou l'annexe desdits immeubles, ainsi que leur vente ou leur échange, directement ou indirectement ;
- > au travers de ses filiales, la construction d'immeubles, pour compte propre ou pour le compte de sociétés du Groupe et toutes opérations ayant un rapport direct ou indirect avec la construction de ces immeubles ;

- > l'exploitation et la mise en valeur par voie de location ou autrement de ces locaux ;
- > la prise à bail de tous locaux ou immeubles situés en France ou à l'étranger ;
- > la détention directe ou indirecte de participations dans des personnes visées à l'article 8 et aux paragraphes 1, 2 et 3 de l'article 206 du Code général des impôts et plus généralement la prise de participation dans toute société dont l'objet est d'exploiter un patrimoine immobilier locatif ;
- > accessoirement, l'acquisition ou la cession de participation ou d'intérêt dans toute société ou entreprise exerçant une activité, quelle qu'en soit la nature, dans le domaine de l'immobilier ;
- > et plus généralement toutes opérations civiles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement à l'objet précité ou susceptibles d'en faciliter l'exercice ou le développement, notamment le recours à l'emprunt et la constitution corrélative de toutes garanties et sûretés.

7.1.8 Régime fiscal

La Société est soumise au régime fiscal des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC) prévu à l'article 208 C du Code général des impôts.

À ce titre, elle bénéficie d'une exonération d'impôt sur les sociétés sur :

- > les bénéfices provenant de la location d'immeubles à condition que 95 % desdits bénéfices soient distribués aux actionnaires avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- > les plus-values réalisées lors de la cession d'immeubles, de participations dans des sociétés de personnes ayant un objet social identique aux SIIC ou de participations dans des filiales ayant opté pour le régime SIIC, à condition que 70 % de ces plus-values soient distribuées aux actionnaires avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- > les dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC et provenant de bénéfices et/ou de plus-values exonérées en vertu dudit régime à condition qu'ils soient distribués au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

7.1.9 Autres informations

L'adresse du site internet du Groupe est la suivante : www.klepierre.com⁽¹⁾.

Les statuts de Klépierre sont disponibles dans leur intégralité sur le site internet du Groupe et sont incorporées au présent document par référence.

(1) Les informations figurant sur ce site internet ne font pas partie du présent document, à moins qu'elles n'y soient incorporées par référence.

7.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts à jour, procès-verbaux des Assemblées Générales et autres documents sociaux de la Société, ainsi que les informations financières historiques, toutes évaluations ou déclarations établies par un expert à la demande de la Société, et tous autres documents devant être tenus à la disposition des actionnaires conformément à la loi, peuvent être consultés au siège social de la Société :

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris (téléphone : 01 40 67 57 40).

Des exemplaires du présent document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais auprès de Klépierre (26, boulevard des Capucines, 75009 Paris), ainsi que sur son site internet (www.klepierre.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amffrance.org).

7.3 ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL FAISANT OFFICE DE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société, et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document, ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 13 mars 2020

Jean-Marc JESTIN
Président du Directoire

7.4 PERSONNES RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

6, place de la Pyramide
92908 Paris-La Défense Cedex
572 028 041 RCS Nanterre

Damien Leurent / Laure Silvestre-Siaz

Nomination : Assemblée Générale des actionnaires du 28 juin 2006

Fin du mandat : Assemblée Générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de 2021

Ernst & Young Audit

1-2, place des Saisons
92400 Courbevoie-Paris-La Défense 1
344 366 315 RCS Nanterre

Bernard Heller

Nomination : Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016

Fin du mandat : Assemblée Générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de 2021

Commissaires aux comptes suppléants

Société BEAS

6, place de la Pyramide
92908 Paris-La Défense Cedex
315 172 445 RCS Nanterre

Nomination : Assemblée Générale des actionnaires du 28 juin 2006

Fin de mandat : Assemblée Générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de 2021

Picarle & Associés

1-2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1
410 105 894 RCS Nanterre

Nomination : Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016

Fin du mandat : Assemblée Générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de 2021

Responsable de l'information financière

Jean-Michel Gault

Membre du Directoire – Directeur général délégué

Tél. : 01 40 67 55 05

7.5 TABLES DE CONCORDANCE

Table de concordance du document d'enregistrement universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

		Pages
Section 1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	1 ; 299 ; 300
Section 2	Contrôleurs légaux des comptes	300
Section 3	Facteurs de risque	22-32
Section 4	Information concernant Klépierre	
Section 5	Aperçu des activités	
Point 5.1	Principales activités	4
Point 5.2	Principaux marchés	10
Point 5.3	Indiquer les événements importants dans le développement des activités de Klépierre	14-15
Point 5.4	Stratégie et objectifs	8-9 ; 63
Point 5.5	Information sur le degré de dépendance de Klépierre à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N.A.
Point 5.6	Position concurrentielle	5
Point 5.7	Investissements	47-49 ; 63
Section 6	Structure organisationnelle	
Point 6.1	Description sommaire du Groupe	21
Point 6.2	Filiales importantes	120-125
Section 7	Examen de la situation financière et du résultat	
Point 7.1	Situation financière	56-59 ; 66-67 ; 71
Point 7.2	Résultats d'exploitation	46-47
Section 8	Trésorerie et capitaux	
Point 8.1	Informations sur les capitaux de Klépierre (à court terme et à long terme)	66-67
Point 8.2	Source et montant des flux de trésorerie de Klépierre et description de ces flux de trésorerie	56 ; 68
Point 8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de Klépierre	56-59 ; 89-95
Point 8.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités de Klépierre	N.A.
Point 8.5	Informations concernant les sources de financement attendues	56-59 ; 92
Section 9	Environnement réglementaire	5 ; 25-26 ; 100 ; 298
Section 10	Informations sur les tendances	63
Section 11	Prévisions ou estimations du bénéfice	63
Section 12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
Point 12.1	Information concernant les membres du Directoire et du Conseil de surveillance	217-227 ; 237-238
Point 12.2	Information concernant les conflits d'intérêts	230
Section 13	Rémunération et avantages	
Point 13.1	Montant de la rémunération versée et les avantages en nature octroyés aux dirigeants mandataires sociaux	250-265
Point 13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages du même ordre	112-115 ; 119 ; 137
Section 14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
Point 14.1	Date d'expiration des mandats	217 ; 237-238
Point 14.2	Information sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration de direction ou de surveillance à Klépierre ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat	237-238 ; 243
Point 14.3	Information sur le Comité d'audit et sur le Comité des nominations et des rémunérations	235-236
Point 14.4	Déclaration concernant la conformité à un régime de gouvernance d'entreprise	217
Point 14.5	Modifications significatives potentielles de la gouvernance d'entreprise	N.A.
Section 15	Salariés	
Point 15.1	Nombre de salariés et répartition des salariés par grande catégorie d'activité et par site	192
Point 15.2	Participations et stock-options	113 ; 274-275
Point 15.3	Description de tout accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	117 ; 271
Section 16	Principaux actionnaires	
Point 16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	271
Point 16.2	Existence de droits de vote différents	269
Point 16.3	Contrôle de Klépierre	271
Point 16.4	Tout accord, connu de Klépierre, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle	271
Section 17	Transactions avec des parties liées	280-281

	Pages
Section 18 Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
Point 18.1 Informations financières historiques	66 ; 130 ; 156
Point 18.2 Informations financières intermédiaires et autres	-
Point 18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	126-129 ; 153-155
Point 18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	-
Point 18.5 Politique en matière de dividendes	50
Point 18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	119
Point 18.7 Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	-
Section 19 Informations supplémentaires	
Point 19.1 Capital social	268
Point 19.2 Statuts	298
Section 20 Contrats importants	279
Section 21 Documents disponibles	298-299

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 2018** : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, les comptes sociaux, le rapport des Commissaires aux comptes correspondant ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 mars 2019 sous le n° D.19-0119 ;

- > **pour l'exercice 2017** : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, les comptes sociaux, le rapport des Commissaires aux comptes correspondant ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 mars 2018 sous le n° D. 18-0134.

Les parties des documents de référence D. 19-0119 et D. 18-0134 non visées ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent document d'enregistrement universel.

Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent document d'enregistrement universel intègre tous les éléments du rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Une table de concordance entre les documents mentionnés à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF et les rubriques correspondantes du présent document d'enregistrement universel figure ci-après.

Rapport financier annuel	N° de page
Attestation du responsable du document	299
Rapport de gestion	303
États financiers	
Comptes annuels	130-152
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	153-155
Comptes consolidés	66-125
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	126-129

Table de concordance du rapport de gestion

	N° de page
1. Informations relatives à l'activité de la Société	
Informations visées par l'article L. 225-100-1 du Code de commerce	
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, notamment la situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	35-63
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société, notamment informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	35-63 ; 160-199
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	22-32
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures que l'entreprise prend pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité	160-181
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	23 ; 31-32
Informations visées par l'article L. 232-1 du Code de commerce	
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	35-63
Évolution prévisible de la situation de la Société	63
Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice et la date à laquelle le présent document a été établi	119
Activités en matière de recherche et de développement	-
Succursales existantes de la Société	-
Charges non déductibles fiscalement	-
Déclaration de performance extra-financière visée par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce	
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	207-208
Informations relatives aux conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	207-208
Engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable	207-208
Informations relatives aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés, aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées	207-208
Informations visées par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce	
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients	157
Informations visées à l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier	
Montants des prêts à moins de 2 ans consentis par la Société à titre accessoire à des microentreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles la Société entretient des liens économiques le justifiant	-
Attestation des Commissaires aux comptes jointe au rapport de gestion	-
2. Informations portant sur les mandataires sociaux	
Informations visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 223-26 du règlement général de l'AMF	
État récapitulatif des opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours du dernier exercice	273
Informations visées par les articles L. 225-197-1 II et L. 225-185 du Code de commerce	
Mention des obligations de conservation d'actions imposées aux dirigeants mandataires sociaux jusqu'à la cessation de leur fonctions par le Conseil de surveillance lors de la décision d'attribution gratuite d'actions ou de stock-options	247-248 ; 254 ; 256
3. Informations juridiques, financières et fiscales	
Informations visées par l'article L. 225-102 du Code de commerce	
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	271
Informations visées par l'article L. 233-6 du Code de commerce	
Prises de participations représentant plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers ou de la moitié du capital ou de contrôle de sociétés ayant leur siège social sur le territoire français, durant l'exercice	47-156
Informations visées par l'article L. 233-13 du Code de commerce (répartition du capital, évolution de l'actionnariat et autocontrôle)	
Identité des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote aux Assemblées Générales de la Société	271
Indication des modifications intervenues au cours de l'exercice	271
Indication du nom des sociétés contrôlées participant à un autocontrôle et la part du capital de la Société qu'elles détiennent	-
Informations visées par les articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce (participations croisées)	
Aliénation d'actions effectuée par une société en application des articles L. 233-29 et L. 233-30 du Code de commerce intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	-
Informations visées par l'article L. 225-211 du Code de commerce relatives aux opérations d'acquisition et de cession par la Société de ses propres actions	
Nombre des actions achetées et vendues au cours de l'exercice par application des articles L. 225-208, L. 225-209, L. 225-209-2, L. 228-12 et L. 228-12-1 du Code de commerce, cours moyens des achats et des ventes, montant des frais de négociation, nombre des actions inscrites au nom de la Société à la clôture de l'exercice et leur valeur évaluée au cours d'achat, ainsi que valeur nominale pour chacune des finalités, nombre des actions utilisées, éventuelles réallocations dont elles ont fait l'objet et la fraction du capital qu'elles représentent	157
Informations visées par les articles R. 228-90, R. 225-138 et R. 228-91 du Code de commerce relatives aux opérations d'ajustements	
Mention des ajustements des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	-

Informations visées par l'article L. 464-2 du Code de commerce (injonctions ou sanctions pour pratiques anticoncurrentielles)	
Mention des injonctions ou sanctions pour pratiques anticoncurrentielles ordonnées par l'Autorité de la concurrence	-
Informations visées par l'article 243 bis du Code général des impôts relatives aux montants des dividendes mis en distribution et au montant des revenus distribués	
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices	269
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	72-74 ; 103-104
Observations faites par l'AMF sur les propositions de nomination ou de renouvellement des Commissaires aux comptes	-
Tableau des résultats au cours de chacun des cinq derniers exercices, joint au rapport de gestion mentionné à l'article L. 225-100 du Code de commerce	156
4. Gouvernement d'entreprise et rémunération	
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	215-265
Rapport des Commissaires aux comptes sur le gouvernement d'entreprise	154



8

GLOSSAIRE

Act for Good®

Act for Good® est la démarche RSE de Klépierre. Avec Act for Good®, Klépierre réconcilie les exigences de l'excellence opérationnelle avec les enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux.

Act for Good® with Klépierre repose sur les trois piliers suivants :

- > « Act for the Planet » qui résume l'ambition du Groupe de garantir une contribution positive aux enjeux environnementaux ;
- > « Act for Territories » illustre l'importance de l'implication locale du Groupe dans les territoires où il est implanté ; et
- > « Act for People » est le pilier humain de cette nouvelle stratégie. Il est consacré au bien-être des visiteurs, des clients et des collaborateurs du Groupe.

Chacun des trois piliers est décliné en engagements concrets et chiffrés, à cinq ans (horizon 2022) complétés d'ambitions à moyen terme (horizon 2030).

De plus amples informations sont disponibles sur cette stratégie au chapitre 1 « Présentation du Groupe » du présent document d'enregistrement universel.

Agences de notation extra-financière

Agences qui notent les entreprises au regard de leur performance dans les trois domaines du développement durable : environnement, social et gouvernance. Elles proposent ainsi aux investisseurs une grille de lecture reposant sur des critères extra-financiers.

ANR (actif net réévalué)

L'ANR est un indicateur qui mesure la valeur liquidative d'une société foncière. Il représente schématiquement la différence entre la valeur du patrimoine de la Société (telle qu'estimée par des experts indépendants) et la totalité des dettes. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 2 « Activité de l'exercice » du présent document d'enregistrement universel.

ANR EPRA

L'ANR EPRA est un indicateur de mesure de la juste valeur de l'actif net d'une société foncière. Cet indicateur part du prérequis suivant : les immeubles de placement doivent être détenus et exploités à long terme.

ANR triple net EPRA

L'ANR triple net EPRA, tel que calculé selon les recommandations de l'EPRA, est similaire à l'ANR EPRA, mais inclut la dette et les instruments financiers à la juste valeur et l'optimisation du calcul de l'impôt différé. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 2 « Activité de l'exercice » du présent document d'enregistrement universel.

Bail vert

Annexe au bail ayant pour objectif d'encourager un dialogue plus constructif entre entrepreneurs et bailleurs sur les sujets environnementaux et l'efficacité énergétique plus particulièrement.

Boîte

Local commercial unitaire généralement situé près de ou sur le parking d'une galerie commerciale ou d'une zone commerciale et contribuant à renforcer leur attractivité.

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)

Méthode d'évaluation environnementale des bâtiments développée par le Building Research Establishment (Royaume-Uni).

Cash-flow net courant

Cet indicateur correspond schématiquement à la trésorerie dégagée par l'activité régulière de la Société après prise en compte des frais financiers et des impôts. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 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 entité.

Charte de la diversité

Initiative d'entreprise lancée fin 2004, ce texte d'engagement condamne les discriminations dans le domaine de l'emploi. Elle exprime la volonté des signataires d'agir pour mieux refléter la diversité de la population française dans leurs effectifs. Le Groupe a signé la Charte de la diversité le 31 juillet 2010.

Clubstore®

Ensemble des actions menées pour améliorer le parcours et l'expérience client dans les centres commerciaux du Groupe. Clubstore® est l'un des piliers stratégiques de Klépierre.

CNCC (Conseil national des centres commerciaux)

Organisation professionnelle fédérant les acteurs qui participent à la promotion et au développement des centres commerciaux : promoteurs, propriétaires, gestionnaires, enseignes, prestataires et groupements de commerçants.

Destination Food®

Destination Food® est un plan global pour développer et améliorer l'offre de restauration dans les centres commerciaux de Klépierre.

Document d'enregistrement universel (URD)

Conformément à l'entrée en vigueur du règlement (UE) 2017/1129 sur les prospectus (dit « règlement Prospectus 3 » ou « PD 3 »), le nouveau document d'enregistrement universel (aussi appelé URD pour *Universal Registration Document*) remplace le document de référence à compter du 20 juillet 2019. Ce document d'information présente l'organisation, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de la Société. Aux informations déjà présentées dans le document de référence s'ajoute une information plus fournie et/ou présentée différemment sur : la stratégie, l'information extra-financière et les facteurs de risque.

EPRA (European Public Real Estate Association)

L'EPRA est le porte-parole du secteur immobilier européen coté. Avec plus de 270 membres, l'EPRA s'emploie à promouvoir, développer et représenter l'immobilier européen, grâce à l'amélioration des informations communiquées aux investisseurs et parties prenantes, à son engagement actif dans le débat public et politique, à l'amélioration de l'environnement transactionnel en général, à la promotion des bonnes pratiques (financières et extra-financières), ainsi qu'à la cohésion et au renforcement du secteur. Les recommandations en termes de bonnes pratiques financières et extra-financières visent à accroître la transparence, la comparabilité et la pertinence du reporting dans l'ensemble du secteur.

Gouvernement d'entreprise

Il s'agit du système formé par l'ensemble des lois, pratiques et processus par lequel les membres de la Direction, du Conseil d'administration et du Conseil de surveillance dirigent et contrôlent une société dans l'intérêt de ses actionnaires et des autres parties prenantes. Le gouvernement d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise, sont définis les moyens de les atteindre et sont établis les critères d'évaluation de leur réalisation.

GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)

Organisme à but non lucratif qui a pour principale mission d'évaluer les performances environnementales et sociales des sociétés spécialisées dans le secteur immobilier. Créé en 2009, il rassemble les plus importants gestionnaires de fonds de pension et les principaux organismes du secteur immobilier dont l'EPRA (*European Public Real Estate Association*) et l'ECCE (*European Centre for Corporate Engagement* – association internationale de recherche au sein de l'université de Maastricht).

GRI (Global Reporting Initiative)

Initiative établie en 1997, elle a pour mission de développer les directives applicables mondialement en matière de développement durable et de rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales des sociétés. Elle propose ainsi un référentiel d'indicateurs qui permet de mesurer l'avancement des programmes de développement durable des entreprises.

Hypermarché

Grand établissement de vente au détail en libre-service d'une surface de vente supérieure à 2 500 m², offrant un large assortiment de produits alimentaires et non alimentaires.

ICC (indice du coût de construction)

Cet indice est l'un des deux indices de référence utilisés pour l'indexation du loyer des commerces. Il est publié chaque trimestre par l'Insee et calculé à partir d'éléments issus de l'enquête trimestrielle sur le prix de revient des logements neufs (PRLN). Cette enquête recueille, pour un échantillon de permis de construire, des informations sur les tendances du marché, des caractéristiques de la construction, ainsi que des éléments permettant d'estimer la charge foncière (prix du terrain, éventuelles démolitions, taxes, etc.). Il est également, à ce jour, l'indice de référence utilisé pour l'indexation du loyer de bureaux.

ILC (indice des loyers commerciaux)

L'ILC est publié tous les trimestres par l'Insee et composé de l'ICC (à hauteur de 25 %), de l'ICAV (indice du chiffre d'affaires du commerce en valeur, à hauteur de 25 %) et de l'IPC (indice des prix à la consommation, à hauteur de 50 %). L'ICAV, publié chaque mois par l'Insee, est calculé sur la base d'un échantillon de déclarations de chiffre d'affaires de 31 000 entreprises. L'IPC, publié mensuellement au *Journal officiel*, est un indicateur communément utilisé pour mesurer l'inflation. L'utilisation de l'ILC pour l'indexation du loyer des commerces est possible depuis l'entrée en vigueur des dispositions de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, permise par le décret d'application du 6 novembre 2008.

Impayé

Un impayé (loyers, provisions pour charges, taxes foncières, TVA incluse) correspond à tout règlement non reçu à sa date d'exigibilité, intégré dans le reporting dès le premier jour de sa constatation. Klépierre communique un taux d'impayés sur 12 mois glissants, considérant que les sommes non réglées dès la constatation d'un impayé correspondent en grande partie à des retards de paiement.

ISO 14001

Certification environnementale internationale récompensant la mise en place d'un système de management environnemental (SME).

Klépierre University

Université d'entreprise du Groupe dont les objectifs sont de partager les savoir-faire en interne et de favoriser l'émergence d'une culture commune.

Let's Play®

Nom donné à la stratégie marketing du Groupe visant à ce que la visite de ses centres commerciaux s'inscrive dans une expérience client ludique.

LMG (loyer minimum garanti)

Loyer minimum garanti inscrit dans le contrat de bail, également appelé « loyer de base ».

Locomotive

Enseigne qui, par sa capacité d'attraction, joue un rôle moteur dans l'animation et la création de trafic d'une zone commerciale ou d'un centre commercial.

Loyer brut

Loyer contractuel composé du loyer minimum garanti auquel est ajouté, le cas échéant, le complément de loyer variable déterminé en fonction du chiffre d'affaires du preneur.

Loyer net

Loyer brut diminué des honoraires, des charges locatives non récupérées (notamment du fait de la vacance), des charges imputables au propriétaire et, le cas échéant, des charges sur terrain.

Moyenne unité

Local commercial dont la surface de vente est supérieure à 750 m².

Parties prenantes

Tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Les parties prenantes peuvent être internes (salariés) ou externes (clients, fournisseurs, actionnaires, créanciers, etc.).

Pipeline de développement

Le *pipeline* de développement représente l'ensemble des investissements que le Groupe prévoit d'effectuer sur une période donnée en matière de création, d'extension et/ou de rénovation d'actifs du portefeuille ou d'acquisitions d'actifs ou de sociétés.

Le *pipeline* de développement de Klépierre est généralement réparti en trois catégories :

- > les projets engagés : opérations en cours de réalisation ou pour lesquels le Directoire de Klépierre a décidé de commencer les travaux ;
- > les projets contrôlés : opérations au stade d'étude avancée pour lesquelles Klépierre dispose de la maîtrise du foncier (acquisition réalisée ou promesse sous réserve de l'obtention des autorisations administratives) ; et
- > les projets identifiés : opérations pour lesquelles les montages et les négociations sont en cours.

Portefeuille à périmètre constant/courant

Le Groupe analyse l'évolution de certains indicateurs soit en prenant en compte l'intégralité de son patrimoine tel que détenu au cours des périodes comparatives (« à périmètre courant »), soit en isolant l'impact des acquisitions, extensions ou cessions durant la période afin d'obtenir une base de comparaison stable (« à périmètre constant »).

Promesse de vente

Document contractuel signé entre un vendeur et un acheteur, par lequel les deux parties s'engagent à procéder à la vente d'un actif à un prix donné et avant une date déterminée dans ce même contrat.

Ratio de coûts EPRA

L'objectif du ratio de coûts EPRA est de présenter de manière appropriée les frais généraux et charges d'exploitation du secteur. Il se calcule en exprimant la somme des coûts opérationnels (nets des charges locatives et des frais de gestion perçus pour la gestion d'actifs tiers) et des coûts administratifs en pourcentage des revenus locatifs bruts.

Ratio d'endettement LTV (Loan-to-Value)

Le ratio *Loan-to-Value* est calculé en divisant l'endettement net consolidé par la valeur totale du patrimoine telle que déterminée par des experts indépendants (droits de mutation inclus, en part totale).

Re-tenanting

Action commerciale visant à remplacer une ou plusieurs enseignes présentes dans un centre commercial par de nouvelles enseignes plus attractives et plus dynamiques contribuant ainsi à renforcer le *mix merchandising* du centre.

Réversion

Supplément de loyer minimum garanti (LMG) obtenu lors d'opérations de recommercialisation ou à l'occasion du renouvellement d'un bail (excluant les LMG supplémentaires obtenus lors de la première commercialisation d'un local). La réversion peut être négative lorsque le nouveau loyer est inférieur à l'ancien.

Right-sizing

Initiative menée par Klépierre qui consiste à s'assurer que les enseignes sont en mesure de se développer au bon format, au bon endroit. Dans de nombreux cas, cela consiste à augmenter ou à réduire la taille des magasins et/ou à les relocaliser dans des endroits plus appropriés au sein d'un centre commercial donné.

SCU (surface commerciale utile)

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

SCUL (surface commerciale utile locative)

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

Seniors

En application de la législation française, tout collaborateur âgé de 55 ans et plus est considéré comme senior au regard des actes de gestion de carrière. Concernant l'action de recrutement, le seuil est fixé à 50 ans. Le Groupe a signé un accord relatif à l'emploi des seniors en octobre 2009.

SIIC (société d'investissement immobilier cotée)

Régime fiscal prévu à l'article 208 C du Code général des impôts qui permet, sur option et à certaines conditions, aux sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé dont le capital social est supérieur à 15 millions d'euros, dans le cadre de leur activité principale d'acquisition et/ou de construction d'immeubles en vue de leur location et de détention directe ou indirecte de participations dans des personnes morales dont l'objet social est identique, de bénéficier d'une exonération d'impôt sur les sociétés sur :

- > les bénéfices provenant de la location d'immeubles à condition que 95 % desdits bénéfices soient distribués aux actionnaires avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- > les plus-values réalisées lors de la cession d'immeubles, de participations dans des sociétés de personnes ayant un objet identique aux SIIC ou de participations dans des filiales ayant opté pour le nouveau régime fiscal, à condition que 70 % de ces plus-values soient distribuées aux actionnaires avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ; et
- > les dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC (ou équivalent) et provenant de bénéfices et/ou de plus-values exonérées en vertu dudit régime à condition qu'ils soient distribués en totalité au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

Klépierre a opté pour le régime SIIC en 2003. Aucun actionnaire ne peut contrôler seul ou de concert plus de 60 % du capital d'une société ayant opté pour le statut SIIC. En cas de non-respect de ce seuil, la société perdrait le statut SIIC.

SME (système de management environnemental)

Outil de gestion de l'entreprise qui lui permet de s'organiser de manière à réduire ses impacts sur l'environnement. Il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale dans la durée en lui permettant de se perfectionner continuellement. La norme ISO 14001, entre autres, définit les spécifications et les lignes directrices pour la mise en œuvre du SME. Elle définit aussi les principes, les procédures et les critères propres à l'audit environnemental.

Specialty leasing

Ensemble de prestations de services proposant une large palette de supports de communication à des annonceurs afin de promouvoir leurs produits (campagnes d'affichage à l'intérieur tout comme à l'extérieur d'un centre commercial, écrans plasma, organisation d'événements ou locations temporaires à but promotionnel, etc.). Klépierre dispose d'une entité spécialement dédiée à cette activité : Klépierre Brand Ventures.

Taux de capitalisation

Le taux de capitalisation moyen correspond au rapport entre les loyers nets totaux attendus – pour les locaux occupés et vacants – et leur valeur hors droits de mutation. Ces derniers sont acquittés en cas de transfert de propriété, lors de la cession de l'actif ou de la société propriétaire (frais de notaire, droits d'enregistrement, etc.).

Taux d'effort

Le taux d'effort correspond au rapport entre le montant hors taxes des loyers et des charges payés par les locataires d'une part, et leur chiffre d'affaires hors taxes d'autre part.

Taux de rendement

À la différence du taux de capitalisation, ce taux repose sur la valeur du patrimoine hors droits de mutation et est utilisé par des experts indépendants afin de déterminer la valeur du portefeuille de Klépierre. Il est défini en fonction d'une analyse des transactions comparables récentes et de critères spécifiques à l'actif considéré (emplacement, surface de vente, potentiel de réversion locative, possibilité d'extensions, pourcentage de détention, etc.).

Taux de rendement EPRA

Le taux de rendement EPRA (*Net Initial Yield*) se définit comme le ratio rapportant les revenus locatifs annualisés fondés sur des loyers en cours, nets des charges immobilières non récupérables, à la valeur de marché brute de l'actif.

VLE (valeur locative estimée)

Il s'agit de la valeur à laquelle un espace serait commercialisé dans les conditions du marché en vigueur à la date d'expertise et en faisant l'hypothèse que l'espace serait loué à un locataire opérant dans le même secteur d'activité.

Zone de chalandise

Zone habituelle ou théorique de provenance des clients potentiels d'un point de vente, d'un centre commercial. L'étendue de cette zone est conditionnée par la distance et le temps d'accès.

Conception et réalisation : **côté corp.**

Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Klépierre

26 boulevard des Capucines

CS 20062

75009 Paris – France

+33 (0)1 40 67 57 40

www.klepierre.com

