DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2018

KLEPIERRE

SOMMAIRE

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 3

1.1 Environnement économique, modèle d'affaires et stratégie 4
1.2 Chiffres clés 8
1.3 Bourse et actionnariat 12
1.4 Historique 12
1.5 Patrimoine au 31 décembre 2018 14
1.6 Organigramme simplifié au 31 décembre 2018 25
1.7 Gestion des risques 26

2 ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 35

2.1 Aperçu des activités 36
2.2 Activité par région 41
2.3 Cash-flow net courant 45
2.4 Investissements, développements et cessions 46
2.5 Résultat social et distribution 49
2.6 Évaluation du portefeuille 49
2.7 Politique financière 54
2.8 Indicateurs clés de performance EPRA 57
2.9 Perspectives 61

3 ÉTATS FINANCIERS 63

3.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2018 64
3.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 122
3.3 Comptes annuels au 31 décembre 2018 126
3.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 150
3.5 Autres informations 153

4 DÉVELOPPEMENT DURABLE 157

4.1 Stratégie RSE de Klépierre 158
4.2 *Act for the Planet* 162
4.3 *Act for Territories* 179
4.4 *Act for People* 184
4.5 Gouvernance en matière de développement durable 200
4.6 Données complémentaires, méthodologie et tables de concordance 203

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 219

5.1 Direction et contrôle de la Société 221
5.2 Rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux 244

6 CAPITAL, ACTIONNARIAT, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 267

6.1 Capital et actionnariat 268
6.2 Assemblée Générale des actionnaires 282

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 309

7.1 Renseignements de caractère général 310
7.2 Documents accessibles au public 312
7.3 Attestation de la personne responsable du document de référence faisant office de rapport financier annuel 312
7.4 Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière 313
7.5 Tables de concordance 313

GLOSSAIRE 319

RETROUVEZ VOTRE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
EN VERSION INTERACTIVE
SUR NOTRE SITE
www.klepierre.com

KLEPIERRE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2018

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (« l'AMF ») le 6 mars 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

KUSMI TEA

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 5
1.1.3 Stratégie 6

1.2 CHIFFRES CLÉS 8

1.2.1 Indicateurs clés d'activité 8
1.2.2 Indicateurs clés de performance extra-financière 9
1.2.3 Indicateurs clés de performance financière 10
1.2.4 Indicateurs clés de performance sectoriels (format EPRA) 11

1.3 BOURSE ET ACTIONNARIAT 12

1.4 HISTORIQUE 12

1.5 PATRIMOINE AU 31 DÉCEMBRE 2018 14

1.5.1 Centres commerciaux 14
1.5.2 Autres actifs de commerce 23
1.5.3 Rapport d'expertise immobilière préparé par les experts indépendants de Klépierre 23

1.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018 25

1.7 GESTION DES RISQUES 26

1.7 1 Objectifs 26
1.7.2 Principes 26
1.7.3 Organisation 26
1.7.4 Principaux facteurs de risque 26
1.7.5 Détails relatifs à certains contrôles 33

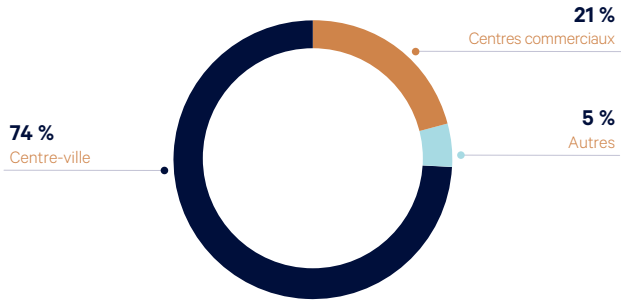
1.1 ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, MODÈLE D'AFFAIRES ET STRATÉGIE

Klépierre est le propriétaire et l'exploitant de la plateforme leader de centres commerciaux en Europe. Le Groupe détient un portefeuille immobilier de plus de 100 centres commerciaux leaders, attirant chaque année 1,1 milliard de visiteurs, représentant une valeur de près de 24,4 milliards d'euros au 31 décembre 2018.

1.1.1 Environnement économique

Le marché de l'immobilier commercial, dans lequel opère Klépierre, est extrêmement fragmenté. Dans les pays où Klépierre est présent, 74 % des surfaces commerciales (SCU ; surface commerciale utile) est situé en centre-ville, 21 % dans les centres commerciaux et 5 % dans d'autres secteurs (*retail parks*, *outlets*).

▶ MARCHÉ DE L'IMMOBILIER DE COMMERCES EN 2018[1]



Dans un environnement où les ventes en ligne représentent 6 % du chiffre d'affaires des commerçants[2] et continuent de croître, les enseignes adaptent leur stratégie et déploient une offre omni-canal afin de répondre aux attentes du consommateur qui veut pouvoir faire ses achats aussi facilement en magasin que sur internet. Cette stratégie n'est pas sans conséquences sur le format et le nombre de boutiques que les commerçants exploitent pour maximiser les synergies entre magasins physiques et ventes en ligne.

Klépierre est le principal bailleur des plus importantes enseignes européennes telles qu'Inditex (196 magasins dans les centres de Klépierre), Bestseller (81 magasins), H&M (80 magasins), Sephora (53 magasins), McDonald's (59 magasins), Calzedonia (134 magasins) ou Primark (11 magasins).

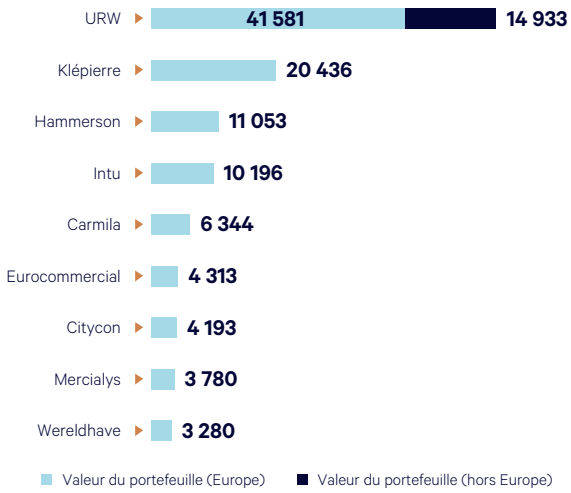
▶ ÉCHANTILLON DES ENSEIGNES EUROPÉENNES ET NOMBRE DE MAGASINS AU 31 DÉCEMBRE 2018

INDITEX 196 magasins	SEPHORA 53 magasins	PRIMARK 11 magasins	GrandVision 110 magasins
JD 34 magasins	H&M 80 magasins	BESTSELLER 81 magasins	PANDORA 43 magasins
M 59 magasins	CALZEDONIA 134 magasins	YVES ROCHER 75 magasins	RITUALS... 28 magasins

Cette exposition unique auprès des commerçants est un atout compétitif majeur car il permet à Klépierre d'avoir une connaissance approfondie du modèle économique de ses clients. Combiné à la qualité de sa plateforme de centres commerciaux, Klépierre dispose d'un positionnement unique par rapport aux commerces de centres-villes et aux autres sociétés cotées propriétaires de centres commerciaux. Ainsi, les plus grandes enseignes continuent de développer leur réseau de boutiques et de déployer leurs tous nouveaux concepts de magasins dans nos centres. Tout cela s'est traduit par un rythme de croissance soutenu pour le Groupe au cours des dernières années (voir la section 1.2 pour les chiffres clés).

Dans le segment 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, Espagne), Wereldhave (France, Pays-Bas et Belgique) ou Mercialys (France).

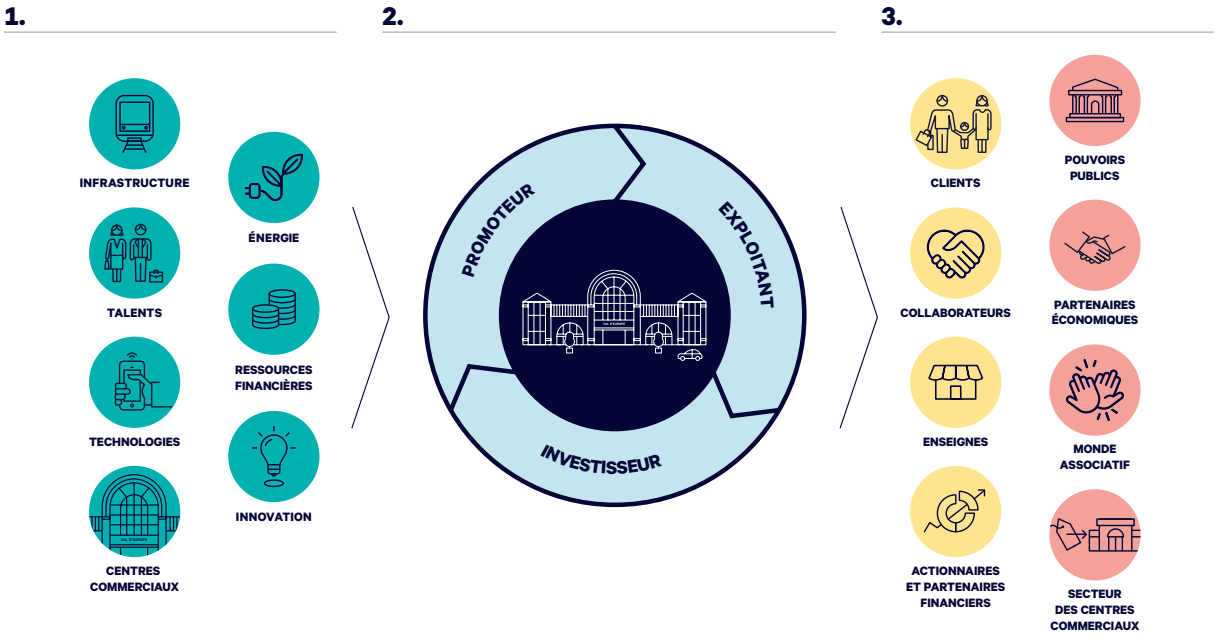
▶ VALEUR DU PATRIMOINE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS D'INVESTISSEMENT IMMOBILIER COTÉES AU 31 DÉCEMBRE 2018
(en millions d'euros, en part du Groupe, droits inclus)



Source : données publiées par les entreprises. Pour URW, portefeuille de centres commerciaux uniquement.

(1) *Source : Étude de PwC Strategy& sur les centres commerciaux en Europe continentale, octobre 2018.*
(2) *Chiffres moyens pour les pays dans lesquels Klépierre opère. Source : Étude de PwC Strategy& sur les centres commerciaux en Europe continentale, octobre 2018.*

1.1.2 Modèle d'affaires



1. INTRANTS ET RESSOURCES

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

Énergie
En 2018, Klépierre a consommé 469 GWh d'énergie, principalement sous forme d'électricité et de chaud ou froid urbain, pour faire fonctionner ses centres commerciaux.

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. En 2018, le Groupe a recruté plus de 200 personnes à divers postes dans toute l'Europe pour atteindre un effectif total de 1 213 collaborateurs au 31 décembre 2018.

Ressources financières
L'investissement immobilier est une activité fortement capitalistique. Klépierre, dont les actions sont cotées à la Bourse de Paris, affichait fin 2018 une capitalisation boursière de 9 milliards d'euros environ. La dette du Groupe, issue aux deux tiers du marché obligataire, s'élève à 9 milliards d'euros.

Technologies
Klépierre teste et utilise de nouvelles technologies dans tout un éventail de domaines tels que la maintenance, la sécurité, le marketing digital et l'informatique.

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

Centres commerciaux
Klépierre possède plus d'une centaine de centres commerciaux de premier plan dans 16 pays européens, qui donnent accès à 150 millions de consommateurs et attirent 1,1 milliard de visiteurs chaque année.

2. UNE APPROCHE UNIQUE

INVESTISSEUR
À fin 2018, le patrimoine du Groupe comportait plus d'une centaine de centres commerciaux de premier plan, pour une valeur d'actifs brut de 24 milliards d'euros. Généralement situés dans des quartiers urbains représentant des destinations prisées pour les grandes enseignes, ces centres dominent leur zone de chalandise.

EXPLOITANT
En 2018, Klépierre gère plus de 12 000 boutiques et attire plus de 1,1 milliard de visiteurs dans ses centres commerciaux. Le Groupe offre à ses visiteurs une offre exceptionnelle de magasins et de loisirs, et met à dispositions de ses enseignes des espaces dynamiques et adaptables.

PROMOTEUR
Le portefeuille de développement, qui représente environ 10 % du patrimoine du Groupe, est axé sur des projets à forte valeur ajoutée, comme la rénovation et l'extension d'actifs existants pour accroître leur compétitivité auprès des locataires et des visiteurs.

3. CRÉATION DE VALEUR

PREMIER CERCLE DE PARTIES PRENANTES

1,1 Md de visiteurs
Valeur créée :
- Expérience client positive qui accroît la fidélisation client et contribue aux résultats opérationnels
- Services innovants et équipements de loisirs répondant à la demande des visiteurs de vivre de nouvelles expériences

+ de 1 200 collaborateurs
Valeur créée :
- 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

+ de 12 000 baux signés
Valeur créée :
- Relations renforcées
- 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

589 M€ de dividendes versés
Valeur créée :
- Profit pour les actionnaires
- Continuité de l'activité et rendements financiers à long terme

DEUXIÈME CERCLE DE PARTIES PRENANTES

91 M€ de taxes locales
Valeur créée :
- Développement économique local
- Contribution à l'aménagement urbain et aux infrastructures locales
- Inclusion sociale et promotion de la culture

342 M€ de budget opérationnel
Valeur créée :
- Qualité de service plus élevée au bénéfice des locataires et des visiteurs
- Promotion de partenariats innovants à travers le partage du savoir
- Réduction des risques d'image à travers la généralisation de pratiques d'approvisionnement durable

76 % de l'espace des centres (en valeur) mis à disposition d'une initiative locale
Valeur créée :
- Visibilité accrue et multiplication des opportunités de collecte de fonds
- Renforcement des liens avec nos territoires

20 réunions entre acteurs européens sur la RSE en 2018
Valeur créée :
- Promotion des bonnes pratiques du secteur et du partage de savoir

1.1.3 Stratégie

Depuis 2013, Klépierre s'est focalisée uniquement sur le segment des centres commerciaux et a constamment amélioré la qualité de son portefeuille en poursuivant une stratégie claire visant à anticiper les tendances du commerce afin d'enrichir en permanence l'expérience client au sein de ses centres commerciaux.

Une plateforme paneuropéenne leader

Situés dans les régions les plus attractives d'Europe continentale, les centres commerciaux de Klépierre offrent des emplacements uniques aux marques internationales afin de se développer et de bénéficier d'un accès à plus de 150 millions de consommateurs dans plus de 50 villes.

La pertinence de la plateforme de Klépierre s'appuie sur un réseau dense de centres positionnés sur des territoires à fort potentiel. Le Groupe cible principalement des métropoles en Europe continentale dont la croissance démographique ou économique est supérieure à la moyenne nationale. En effet, Klépierre est positionnée dans de vastes zones de chalandise, des régions prospères et des villes en croissance.

Les principaux actifs, développés par le Groupe ou récemment acquis, occupent des positions dominantes dans leur zone de chalandise.

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 phygitaux, 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®.

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 2018 sont présentés en détail dans la section 4 « Déclaration de performance extra-financière ».

Développement ciblé et discipline financière rigoureuse

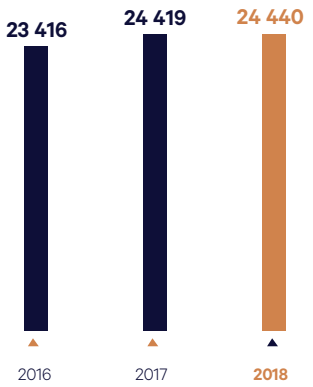
Fondée sur une approche prudente de gestion des risques et l'optimisation continue de la valeur de son portefeuille, la stratégie de développement du Groupe se focalise principalement sur les extensions et rénovations de centres commerciaux dominants dans leur zone de chalandise. Cette approche est complétée par le développement ciblé de nouveaux centres commerciaux, dans des zones particulièrement attrayantes tant du point de vue de leur emplacement stratégique que de leur qualité.

Par ailleurs, Klépierre s'attache en permanence à améliorer son profil financier, tout en optimisant ses conditions d'endettement. Depuis le mois d'avril 2014, le Groupe est noté A– par Standard & Poor's, ce qui le place parmi les trois meilleures foncières au monde. Cette solidité financière est encore renforcée par de très bons résultats opérationnels, un niveau modéré d'endettement et un degré élevé de couverture qui lui assurent un accès optimal aux marchés de capitaux.

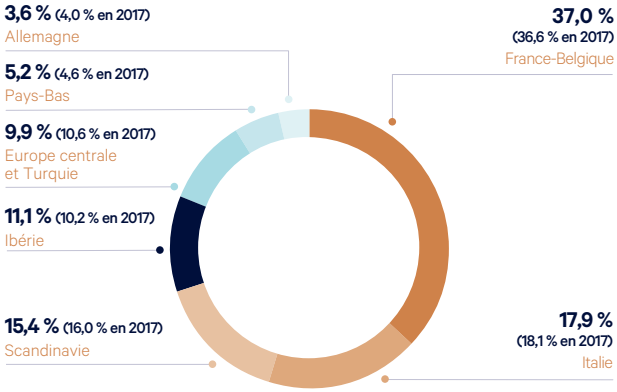
1.2 CHIFFRES CLÉS

1.2.1 Indicateurs clés d'activité

▶ **VALEUR DU PATRIMOINE AU 31 DÉCEMBRE 2018**
(en millions d'euros, en part totale, droits de mutation inclus)

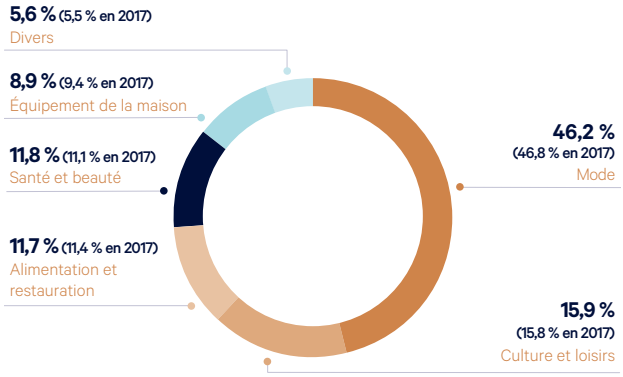


▶ **RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX**
(en % des revenus locatifs nets, en part totale)



LE PORTEFEUILLE DE KLÉPIERRE EST COMPOSÉ DE **148 CENTRES COMMERCIAUX IMPLANTÉS DANS 16 PAYS D'EUROPE CONTINENTALE** VALORISÉS À **24,4 MILLIARDS D'EUROS**[1] AU 31 DÉCEMBRE 2018. LES CENTRES COMMERCIAUX DE KLÉPIERRE ONT ACCUEILLI 1,1 MILLIARD DE VISITEURS EN 2018[2].

▶ **MIX COMMERCIAL**
(en % des loyers)



▶ **TOP 10 LOCATAIRES (11,6 % DES LOYERS)**[3]

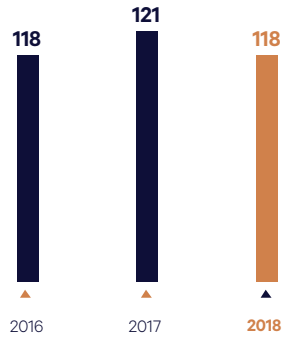
1	**H&M**	6	**Celio**
2	**Zara**	7	**Media World**
3	**Sephora**	8	**McDonald's**
4	**Primark**	9	**C&A**
5	**Bershka**	10	**Fnac**

(1) Y compris droits de mutation et actifs de commerce.
(2) Stable par rapport à 2017.
(3) Les 10 premiers locataires représentaient 11,8 % des loyers en 2017 et 2016.

1.2.2 Indicateurs clés de performance extra-financière

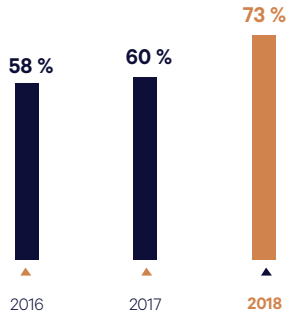
▶ EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Périmètre courant
Ratio de couverture 2018 : 96,3 % (126 centres commerciaux détenus et gérés + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus)



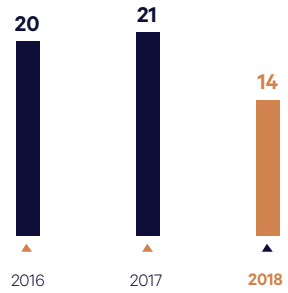
▶ PART DE L'ÉLECTRICITÉ CONSOMMÉE D'ORIGINE RENOUVELABLE

Périmètre courant
Ratio de couverture 2018 : 96,3 % (126 centres commerciaux détenus et gérés + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus)



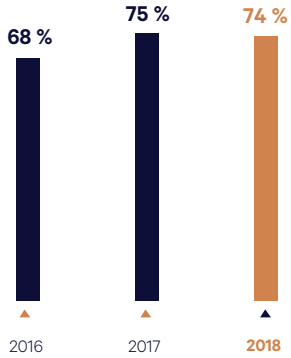
▶ ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN $kgCO_2e/m^2$ *(MARKET-BASED)*

Périmètre courant
Ratio de couverture 2018 : 96,3 % (126 centres commerciaux détenus et gérés + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus)



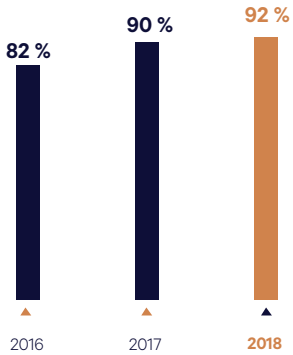
▶ PART DES CENTRES CERTIFIÉS

Périmètre courant
Ratio de couverture 2018 : 99,9 % (127 centre commerciaux représentant + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus)



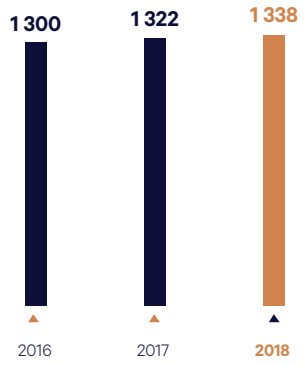
▶ TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION DES SALARIÉS KLÉPIERRE

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

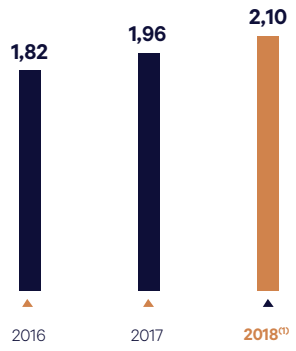


1.2.3 Indicateurs clés de performance financière

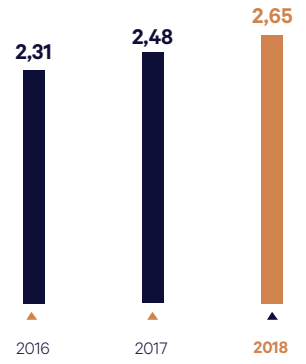
CHIFFRE D'AFFAIRES
(en millions d'euros, part totale)



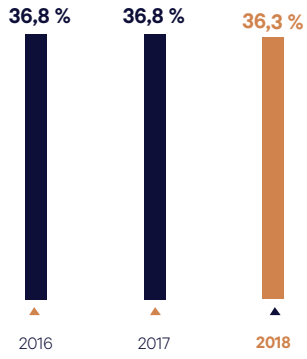
DIVIDENDE PAR ACTION
(en euro par action)



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



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



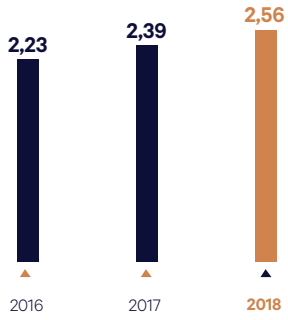
(1) *Soumis au vote des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 16 avril 2019.*

1.2.4 Indicateurs clés de performance sectoriels (format EPRA)

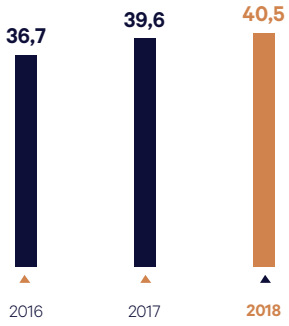
Les indicateurs de performance suivants ont été établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA (*European Public Real Estate Association*) dans son guide *Best Practices Recommendations*. Ce guide est disponible sur le site de l'EPRA : www.epra.com.

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 de référence.

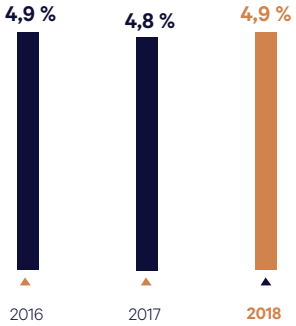
▶ RÉSULTAT NET EPRA
(en euros par action)



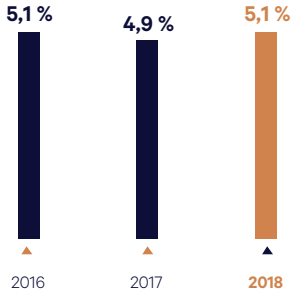
▶ ANR EPRA
(en euros par action)



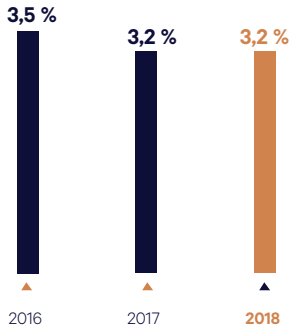
▶ RENDEMENT INITIAL NET EPRA
(centres commerciaux)



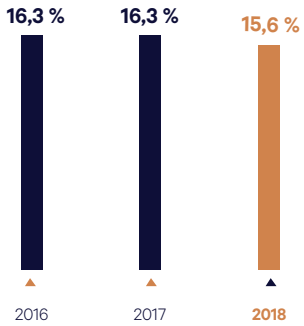
▶ RENDEMENT INITIAL NET EPRA HORS AMÉNAGEMENT DE LOYERS
(centres commerciaux)



▶ TAUX DE VACANCE EPRA
(centres commerciaux)



▶ RATIO DE COÛTS EPRA
(hors coûts de vacance)[1]



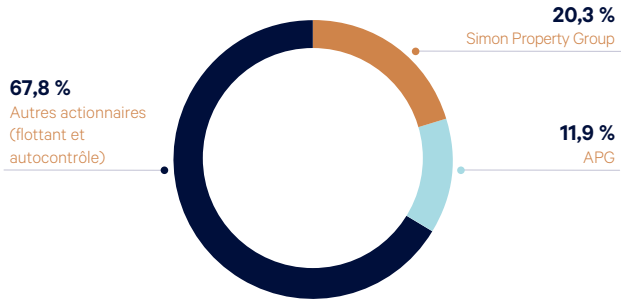
(1) *Le ratio de coûts EPRA des années 2016 et 2017 a été retraité pour tenir compte du reclassement en moindres revenus de certaines charges locatives perçues au titre des loyers en application des lignes directrices de l'EPRA.*

1.3 BOURSE ET ACTIONNARIAT

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

Répartition de l'actionnariat

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



Données au 31 décembre 2018.

Fiche signalétique de l'action

Code ISIN	FR0000121964
Code mnémonique	LI
Place de cotation	Euronext Paris - Compartiment A
Nombre de titres	314 356 063
Indices 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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cours de clôture *(en euros)*	33,685	35,730	40,990	37,345	36,665	26,960
Capitalisation boursière *(en milliards d'euros)*	6,7	7,1	12,9	11,7	11,5	8,5
% de progression annuelle	+ 12,2 %	+ 6,1 %	+ 14,7 %	– 8,9 %	– 1,8 %	– 26,5 %
% de progression de l'indice CAC 40	+ 18,0 %	– 0,5 %	+ 8,5 %	+ 4,9 %	+ 9,30 %	– 11,0 %
% de progression de l'indice EPRA Eurozone	+ 1,8 %	+ 18,1 %	+ 13,3 %	+ 1,0 %	+ 13,2 %	– 11,7 %

Source : Bloomberg.

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

1.4 HISTORIQUE

Création de Klépierre

- **1990 :** Klépierre naît de la scission de Locabail-Immobilier, dont elle a conservé le patrimoine exploité en location simple. Depuis cette date, la Société détient, gère et développe des centres commerciaux en France et en Europe continentale.
- **1998 :** 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 de ce centre commercial de premier plan (JD Sports, Douglas, Lush, G-Star, Guess, Levi's, Pandora, Ray-Ban). Ces ouvertures, ainsi que les cessions d'actifs pour un montant de 539 millions d'euros, améliorent encore la qualité globale du portefeuille de Klépierre.

1.5 PATRIMOINE AU 31 DÉCEMBRE 2018

1.5.1 Centres commerciaux

Le portefeuille de Klépierre est composé de 148 centres commerciaux implantés dans 16 pays d'Europe continentale au 31 décembre 2018. Les centres commerciaux couvrent une surface commerciale utile[1] de 5 850 482 m² (5 956 309 m² en 2017) dont 4 401 043 m² (4 405 133 m² en 2017) correspondant à la surface commerciale utile locative (« SCUL » ou « RFA »)[2].

France-Belgique

46 centres commerciaux
9 684 millions d'euros de valeur en part totale, droits inclus
405,1 millions d'euros de revenus locatifs nets en part totale

Région	Ville, centre	Département	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Auvergne - Rhône-Alpes	Annecy, Courier	74	2001		2001	Monoprix, H&M, Zara, Fnac, 40 unités	19 271	19 271	0,0 %	58,4 %
	Clermont-Ferrand, Jaude	63	1980	R 1990 R/E 2008 R/E 2013 R/E 2015	1990	Fnac, Zara, H&M, 134 unités	41 113	41 113	0,9 %	100,0 %
	Écully, Grand Ouest	69	1972	R/E 1997 + R (parking) 2009	2001	Carrefour, Zara, 77 unités	39 968	14 654	2,7 %	83,0 %
	Givors, 2 Vallées	69	1976	R 1997 R 2016	2001	Carrefour, Castorama, 38 unités	32 528	19 565	1,2 %	83,0 %
	Grenoble, Grand'Place	38	1976	R/E 2002	2015	Carrefour, H&M, Zara, Fnac, 117 unités	80 573	54 893	6,5 %	100,0 %
	Riom, Riom Sud	63	1992	R/E 2012	2012	Carrefour, 63 unités + zone commerciale, 4 unités	34 613	15 333	2,7 %	50,0 %
	Saint-Étienne, Centre 2	42	1979		2015	Auchan, H&M, C&A, 86 unités	33 741	28 180	6,9 %	100,0 %
	Valence, Victor Hugo	26	1994	R 2007	2007	Fnac, H&M, Zara, 38 unités	10 434	10 434	1,2 %	100,0 %
Bretagne	Rennes, Colombia	35	1986	E 2010 R 2016	2005	Monoprix, Fnac, H&M, 71 unités	21 291	16 467	4,3 %	100,0 %
Bourgogne - Franche-Comté	Besançon, Les Passages Pasteur	25	2015		2015	Monoprix, H&M, Mango, 22 unités	14 341	14 341	0,0 %	100,0 %
Centre - Val de Loire	Chartres, La Madeleine	28	1967		2001	Carrefour, 20 unités	22 239	7 115	0,0 %	83,0 %
Grand Est	Metz, Saint-Jacques	57	1976	R 2014	2015	Auchan, H&M, 98 unités	19 500	17 000	5,3 %	100,0 %
Hauts-de-France	Valenciennes, Place d'Armes	59	2006		2006	Carrefour Market, H&M, Zara, 54 unités	15 740	15 740	0,0 %	100,0 %

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

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

Région	Ville, centre	Dépar-tement	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Île-de-France	Aubervilliers, Le Millénaire	93	2011		2011	Carrefour, H&M, Tati, Toys"R"Us, Zara, 142 unités	58 058	58 058	7,0 %	50,0 %
	Boulogne-Billancourt, Passages	92	2001	R 2013	2001	Monoprix, Fnac, Zara, Mango, Go Sport, 62 unités	23 400	23 400	0,4 %	50,0 %
	Claye-Souilly, Les Sentiers de Claye-Souilly	77	1972	E 2012	2001	Carrefour, H&M, Zara, Darty, 125 unités	50 780	33 780	5,3 %	55,0 %
	Créteil, Créteil Soleil	94	1974	R/E 2000	1991	Carrefour, H&M, Primark, Zara, 233 unités	123 536	91 912	2,6 %	80,0 %
	Drancy, Avenir	93	1995		2008	Carrefour, 56 unités	23 332	12 533	8,9 %	100,0 %
	Marne-la-Vallée – Serris, Val d'Europe	77	2000	E 2003 E 2009 R/E 2017	2000	Auchan, Primark, H&M, Zara, Uniqlo, 190 unités	127 400	84 500	5,3 %	55,0 %
	Noisy-le-Grand, Arcades	93	1978	R 1992 R/E 2009	1995	Carrefour, H&M, Zara, 147 unités	57 560	42 699	2,6 %	53,6 %
	Paris, Saint-Lazare	75	2012		2012	Carrefour City, Sephora, Mango, 89 unités	12 275	12 275	1,8 %	100,0 %
	Pontault-Combault	77	1978	R/E 1993	2001	Carrefour, Darty, 61 unités + zone commerciale, 6 unités	45 827	31 335	7,1 %	83,0 %
	Sevran, Beau Sevran	93	1973		2003	Carrefour, Tati, 85 unités	39 056	24 531	6,6 %	83,0 %
	Villiers-en-Bière	77	1971	E 1990 R 2016	2001	Carrefour, Darty, Décathlon, Zara, 85 unités + zone commerciale, 4 unités	55 600	30 600	5,2 %	83,0 %
Normandie	Caen, Côte de Nacre	14	1970		2015	Carrefour, 36 unités	29 817	29 817	4,2 %	100,0 %
	Le Havre, Espace Coty	76	1999		2000	Fnac, Monoprix, 79 unités	26 585	26 585	3,4 %	50,0 %
	Mondeville, Mondeville 2	14	1995		2015	Carrefour, H&M, Mango, Tati, Toys"R"Us, 85 unités	37 217	17 727	0,7 %	100,0 %
	Tourville-la-Rivière	76	1990	R 2008/ 2011	2007	Carrefour, 58 unités	17 931	7 231	0,0 %	85,0 %
Nouvelle-Aquitaine	Angoulême, Champ de Mars	16	2007		2007	H&M, Zara, JD Sport, 44 unités	16 096	16 096	5,9 %	100,0 %
	Bègles, Rives d'Arcins	33	1995	2010 R/E 2013	1996	Carrefour, H&M, Zara, 134 unités	52 271	29 471	0,6 %	52,0 %
	Bègles, Rives d'Arcins, Les Arches de l'Estey	33	2010			Zone commerciale, 20 unités	34 804	34 804	0,0 %	52,0 %
	Bordeaux, Saint-Christoly	33	1985	R 1999/ 2004	1995	Monoprix, 30 unités	8 670	8 670	8,7 %	100,0 %
Occitanie	Blagnac	31	1993	R/E 2009	2004	E. Leclerc, H&M, Uniqlo, Zara, 129 unités	72 878	72 878	1,4 %	53,6 %
	Lattes, Grand Sud	34	1986	R/E 1993	2002	Carrefour, 71 unités	26 051	14 251	0,7 %	83,0 %
	Montpellier, Odysseum	34	2009		2009	Géant Casino, H&M, Zara, 97 unités + pôle d'activité, 29 unités	72 324	52 324	3,0 %	100,0 %
	Nailloux Outlet Village	31	2011		2015	Galeries Lafayette Outlet, Nike, 114 unités	23 312	23 312	n.i.[1]	75,0 %
	Portet-sur-Garonne, Grand Portet	31	1972	R/E 1990	2001	Carrefour, Mango, 111 unités	42 709	24 709	5,9 %	83,0 %
	Roques-sur-Garonne	31	1995	R/E 2008 & 2009	2011	E. Leclerc, Zara, H&M, New Yorker, Tati, 95 unités + zone commerciale	50 700	38 200	5,8 %	100,0 %
	Saint-Orens	31	1991	R/E 1998 R/E 2008	2004	E. Leclerc, Gulli Park, Zara, 103 unités	38 793	38 793	5,6 %	53,6 %

(1) Non inclus dans le périmètre du taux de vacance EPRA.
Pour plus d'informations, se référer au chapitre 2 (section 2.8.4).

Région	Ville, centre	Dépar-tement	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Pays de la Loire	Cholet La Seguinière Outlet	49	2005		2015	Galeries Lafayette Outlet, Guess Outlet, 38 unités	8 275	8 275	n.i.(1)	100,0 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	Marseille, Bourse	13	1977	R 1991/ R 1997/ E 2015/ R 2016	1990	Galeries Lafayette, Fnac, 77 unités	38 950	24 750	n.i.(1)	50,0 %
	Marseille, Grand Littoral	13	1996	R/E 2013	2015	Carrefour, H&M, Primark, Zara, 185 unités	106 511	58 682	6,7 %	100,0 %
	Marseille, Le Merlan	13	1976	R 2006	2003	Carrefour, 54 unités	20 295	8 124	8,3 %	100,0 %
	Marseille, Prado	13	2018		2018	Galeries Lafayette, Zara, Auchan Gourmand, 44 unités	22 420	22 420	n.i.(1)	60,0 %
	Nice, Nice TNL	06	1981	R 2005	2015	Carrefour, Décathlon 64 unités	21 300	11 900	2,6 %	100,0 %
	Toulon, Centre Mayol	83	1990		2015	Carrefour, Fnac, Zara, 99 unités	33 474	19 212	3,0 %	40,0 %
TOTAL FRANCE							**1 803 559**	**1 307 960**	**3,4 %**	

(1) Non inclus dans le périmètre du taux de vacance EPRA.
Pour plus d'informations, se référer au chapitre 2 (section 2.8.4).

▸ BELGIQUE

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Brabant Wallon	Louvain-la-Neuve, L'Esplanade	2005		2005	Delhaize, Fnac, H&M, Zara, 155 unités	55 905	55 905	1,0 %	100,0 %
TOTAL BELGIQUE						**55 905**	**55 905**	**1,0 %**	
TOTAL FRANCE-BELGIQUE						**1 859 464**	**1 363 865**	**3,3 %**	

▸ ACTIFS DIVERS

Région	Ville, centre	Dépar-tement	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Bretagne	Vannes Nouvelle Coutume	56	Mim, Pimkie, MS Mode	1 325	1 325	0,0 %	100,0 %
Bourgogne - Franche-Comté	Marzy (Nevers)	58	Jouet Land, 3 restaurants	2 084	2 084	0,0 %	100,0 %
Hauts-de-France	Creil (Saint-Maximin)	60	Centre commercial Cora (Géant + 36 unités) hors zone commerciale	17 567	4 067	0,0 %	100,0 %
	Creil, Forum Rebecca	60	9 unités	8 865	8 865	0,0 %	70,0 %
Île-de-France	Orgeval, Capteor	78	5 unités	8 857	8 857	0,0 %	100,0 %
Normandie	Dieppe	76	Centre commercial Belvédère	5 729	5 729	2,8 %	20,0 %
Nouvelle-Aquitaine	Mérignac	33	Darty, Flunch, McDonald's	7 591	7 591	0,0 %	83,0 %
Occitanie	Carcassonne	11	Centre commercial Salvaza	11 563	4 963	5,6 %	37,0 %
	Carcassonne	11	McDonald's	1 662	1 662	0,0 %	37,0 %
	Sète Balaruc	34	Centre commercial Carrefour	16 620	3 901	0,0 %	38,0 %
TOTAL ACTIFS DIVERS				**81 863**	**49 044**		

Italie

33 centres commerciaux
4 052 millions d'euros de valeur en part totale, droits inclus
196,5 millions d'euros de revenus locatifs nets en part totale

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Abruzzes	Citta S. Angelo, Pescara Nord	1995	R/E 2010	2002	IPER, 76 unités	33 971	19 398	1,7 %	83,0 %
	Colonnella (Teramo), Val Vibrata	2000	R/E 2007	2002	IPER, 60 unités	28 673	15 819	5,1 %	100,0 %
Basilicate	Matera	1999		2003	Ipercoop, 7 unités	10 024	1 573	0,0 %	100,0 %
Campanie	Naples, Campanie	2007	E 2014	2015	Carrefour, Zara, H&M, 225 unités	92 467	85 967	1,5 %	100,0 %
Émilie-Romagne	Bologne, Shopville Gran Reno	1993		2015	Carrefour, 80 unités	37 745	13 994	0,5 %	100,0 %
	Modena, Grand Emilia	1996		2015	Ipercoop, 89 unités	39 565	19 815	3,3 %	100,0 %
	Savignano s. Rubicone (Rimini), Romagna Center	1992	R/E 2014	2002	IPER, H&M, Zara, 81 unités	38 528	20 846	0,0 %	100,0 %
	Savignano s. Rubicone (Rimini), Parco Romagna	2004		2011	Zone commerciale, Décathlon, 22 unités	30 498	30 498	0,0 %	100,0 %
Frioul-Vénétie Julienne	Udine, Citta Fiera	1992	E 2015	2015	IPER, H&M, Mango, Zara, 152 unités	116 819	47 666	7,6 %	49,0 %
Latium	Rome, Porta di Roma	2007	R 2013/ 2016	2015	Auchan, H&M, Zara, Décathlon, Victoria's Secret, 267 unités	94 737	73 242	0,9 %	50,0 %
	Rome, La Romanina	1992	R/E 2009	2002	Carrefour, H&M, 105 unités	31 811	19 561	3,5 %	83,0 %
	Rome, Tor Vergata	2004		2005	Carrefour, Zara, 63 unités	25 708	11 619	4,3 %	100,0 %
Lombardie	Assago (Milan), Milanofiori	1988	E 2004/2005 R 2017/2018	2005	Carrefour, Zara, Benetton, Hollister, 97 unités	49 861	31 070	0,0 %	100,0 %
	Bergame, Brembate	1977	R 2002	2002	IPER, Burger King, Conbipel, 24 unités	13 047	2 210	0,0 %	100,0 %
	Bergame, Seriate, Alle Valli	1990	R/E 2001 & 2008	2002	IPER, 51 unités	30 396	10 861	0,0 %	100,0 %
	Côme, Grandate	1999		2002	IPER, 16 unités	13 693	2 271	0,0 %	100,0 %
	Cremone (Gadesco), Cremona Due	1985		2002	IPER, H&M, 57 unités	34 613	6 145	0,0 %	100,0 %
	Lonato, Il Leone di Lonato	2007		2008	IPER, H&M, Zara, 128 unités	47 749	30 225	0,0 %	50,0 %
	Milan, Globo I-II-III	1993, 2001, 2004	E 2006	2015	IPER, H&M, Zara, 140 unités	58 464	30 445	0,7 %	100,0 %
	Pavia, Montebello della Battaglia, Montebello	1974	E 2005	2002	IPER, H&M, Zara, 61 unités + Retail park 15 unités	62 028	43 917	0,5 %	100,0 %
	Solbiate Olona, Le Betulle	2002	R 2006	2005	IPER, Kiko, Original Marines, 27 unités	17 412	4 351	0,0 %	100,0 %
	Varese, Belforte	1988	E 2006/ E 2012	2002	IPER, H&M, 36 unités	25 463	10 029	0,0 %	100,0 %
	Vignate (Milan), Acquario Center	2002		2003	Ipercoop, Tezenis, Décathlon, 63 unités	39 855	20 057	1,0 %	95,0 %
	Vittuone, Il Destriero	2009		2009	IPER, H&M, 62 unités	31 274	16 142	0,5 %	50,0 %
Marches	Senigallia, Il Maestrale	1999	R 2011	2015	Ipercoop, 39 unités	19 803	7 388	5,1 %	100,0 %
	Pesaro, Rossini Center	2000	R 2008	2002	IPER, 36 unités	19 814	8 601	0,0 %	100,0 %

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Piémont	Collegno (Turin), La Certosa	2003		2003	Carrefour, 37 unités	19 951	6 360	6,2 %	100,0 %
	Moncalieri (Turin)	1998	R/E 2000 R 2009	2002	Carrefour, 27 unités	12 756	7 294	1,3 %	83,0 %
	Serravalle Scrivia, Serravalle	2003		2004	IPER, 31 unités	20 948	7 972	4,4 %	100,0 %
	Turin, Shopville Le Gru	1994	R 2013	2015	Carrefour, Zara, 219 unités	78 511	70 305	1,7 %	100,0 %
Pouilles	Lecce, Cavallino	2001		2005	Conad, 27 unités	18 821	5 805	0,0 %	100,0 %
Sardaigne	Cagliari, Le Vele & Millennium	1998	R 2013	2015	Carrefour, 83 unités	43 424	32 194	2,8 %	100,0 %
Vénétie	Venise, Nave de Vero	2014		2015	Coop, Zara, 140 unités	38 529	38 529	0,9 %	100,0 %
	Vérone, Le Corti Venete	2006		2008	IPER, H&M, Zara, 71 unités	29 666	16 381	0,5 %	50,0 %
TOTAL ITALIE						**1 306 621**	**768 548**	**1,5 %**	

Scandinavie

18 centres commerciaux
3 872 millions d'euros de valeur en part totale, droits inclus
168,4 millions d'euros de revenus locatifs nets en part totale

▸ NORVÈGE

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Ås, Vinterbro Senter	1996	1999 R 2013	2008	Coop, H&M, Elkjøp, Clas Ohlson, 78 unités	40 834	40 834	2,3 %	56,1 %
Drammen, Gulskogen Senter	1985	1986, 2000, 2008, 2009, 2010	2008	XXL, H&M, 108 unités	38 971	38 971	0,6 %	56,1 %
Hamar, Maxi Storsenter	1986	1988, 1992, 2000, 2006	2008	Coop Extra, H&M, G-Max, 70 unités	20 667	20 667	9,5 %	56,1 %
Haugesund, Amanda	1997	1997	2008	H&M, G-Sport, Cubus, Kappahl, 68 unités	24 675	14 675	0,6 %	56,1 %
Larvik, Nordbyen	1991	2006	2008	Meny, H&M, Clas Ohlson, 56 unités	16 192	16 192	1,3 %	28,1 %
Lørenskog, Metro Senter	1988	2007, 2008, 2009	2008	Coop, H&M, Jernia, 116 unités	52 648	52 648	7,6 %	28,1 %
Stavanger, Arkaden Torgterrassen	1993	2005, 2010	2008	H&M, Lindex, New Yorker, Cos, 42 unités	20 628	18 395	8,9 %	56,1 %
Tønsberg, Farmandstredet	1997	2002, 2006, 2008	2008	H&M, Meny, Clas Ohlson, 95 unités	37 700	33 450	1,7 %	56,1 %
Tromsø, Nerstranda	1998		2008	H&M, KappAhl, Vinmonopolet, 45 unités	11 673	11 673	0,8 %	56,1 %
Oslo Oslo City	1988		2015	H&M, Meny, KappAhl, Cubus, 87 unités	22 956	22 956	2,6 %	56,1 %
TOTAL NORVÈGE					**286 944**	**270 461**	**3,3 %**	

▸ SUÈDE

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Borlänge, Kupolen	1989	1995, 2005	2008	ICA, H&M, KappAhl, Lindex, New Yorker, Stadium, 94 unités	49 922	49 922	6,0 %	56,1 %
Malmö, Emporia	2012		2008	ICA, Willys, Hollister, Apple, H&M, KappAhl, Lindex, New Yorker, Stadium, Zara, 180 unités	67 313	67 313	8,8 %	56,1 %
Örebro, Marieberg	1988	2009	2008	H&M, Jula, Clas Ohlson, Cubus, KappAhl, Lindex, Stadium, 103 unités	32 934	32 934	2,1 %	56,1 %
Partille, Allum	2006		2008	ICA, Willys, H&M, Clas Ohlsson, Stadium, Lindex, KappAhl, 118 unités	49 714	49 714	0,9 %	56,1 %
Kristianstad, Galleria Boulevard	2013	2015	2013	Coop, Stadium, Clas Ohson, 50 unités	20 871	20 871	14,7 %	56,1 %
TOTAL SUÈDE					**220 754**	**220 754**	**5,9 %**	

▶ DANEMARK

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Aarhus, Bruun's Galleri	2003		2008	H&M, 93 unités	37 850	37 850	3,2 %	56,1 %
Copenhague, Field's	2004	E 2015	2008	Bilka, H&M, Toys"R"Us, Zara, 131 unités	94 634	94 634	5,1 %	56,1 %
Viejle, Bryggen	2008		2008	H&M, 65 unités	21 997	21 997	9,5 %	56,1 %
TOTAL DANEMARK					**154 481**	**154 481**	**4,9 %**	
TOTAL SCANDINAVIE					**662 179**	**645 696**	**4,5 %**	

Ibérie

18 centres commerciaux
2 313 millions d'euros de valeur en part totale, droits inclus
121,3 millions d'euros de revenus locatifs nets en part totale

▶ ESPAGNE

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Andalousie	Jaén, La Loma	1991	E 1994 R 2016	2015	Carrefour, H&M, Zara, 49 unités	29 566	11 747	0,8 %	100,0 %
Asturies	Oviedo, Los Prados	2002		2003	Carrefour, Dreamfit, Cortefiel, Yelmo cinema, 82 unités	39 716	24 699	4,8 %	100,0 %
Îles Canaries	Santa Cruz de Tenerife, Meridiano	2003	R 2015	2003	Carrefour, C&A, Primark, H&M, Yelmo Cineplex, Zara, 110 unités	42 948	27 361	0,3 %	100,0 %
Catalogne	Barcelone, Maremagnum	1995	R 2012	2015	H&M, Lefties, Victoria's Secret, 158 unités	22 542	22 542	1,6 %	100,0 %
Madrid	Parla, El Ferial	1995	R 2012	2015	Carrefour, Sprinter, Springfield, Spazio Cines, 61 unités	21 808	8 608	2,3 %	100,0 %
	Madrid Vallecas, La Gavia	2008	R/E 2012 & 2013	2008	Carrefour, IKEA, Primark, Zara, H&M, Fnac, Cinesa, 199 unités	85 471	50 191	0,1 %	100,0 %
	Madrid, Plenilunio	2006	E 2007 R 2018	2015	Mercadona, Primark, Zara, H&M, O2 Wellness, Yelmo Cines, Sprinter, Mango, 193 unités	70 563	70 563	0,5 %	100,0 %
	Madrid, Principe Pio	2004		2015	H&M, Mango, Zara, Cinema, 112 unités	28 976	28 976	0,6 %	100,0 %
Murcie	Murcie, Nueva Condomina	2006	R 2014	2017	Leroy Merlin, Cinesa, Primark, Media Markt, Fnac, H&M, Zara, Apple, 189 unités	110 222	110 222	6,2 %	100,0 %
Valence	Valence, Gran Turia	1993	R 2008	2015	Carrefour, Dreamfit, Sprinter, Cortefiel, 92 unités	58 059	20 574	11,0 %	100,0 %
	Vinaroz, Portal Mediterráneo	2003	R 2008	2003	Carrefour, 15 unités	24 318	870	7,4 %	100,0 %
TOTAL ESPAGNE						**534 189**	**376 353**	**1,8 %**	

▶ PORTUGAL

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Lisbonne	Lisbonne, Telheiras	1990		2003	Continente, Worten, Aki, Toys"R"Us, 36 unités	32 061	15 297	0,0 %	100,0 %
	Loures, Loures	2002		2002	Continente, AKI, Decathlon, Worten, 64 unités	36 003	17 370	6,8 %	100,0 %
Nord	Braga, Minho Center	1997	R 2011	2006	Continente, Worten, Sport Zone, Toys"R"Us, 57 unités	22 424	9 602	9,2 %	100,0 %
	Gondomar (Porto), Parque Nascente	2003		2003	Jumbo, Leroy Merlin, Zara, Media Markt, Primark, 136 unités	66 251	49 751	1,1 %	100,0 %
	Vila Nova de Gaia (Porto), Gaia Jardim	1990	R 2011	2003	Continente, Worten, 35 unités	21 919	5 189	18,8 %	100,0 %
	Guimarães, Espaço Guimarães	2009		2015	Jumbo, H&M, Zara, Hospital, Sport Zone, 115 unités	49 166	32 882	7,5 %	100,0 %
Sud	Portimão, Aqua Portimão	2011		2011	Jumbo, Primark, H&M, 108 unités	35 042	23 328	3,4 %	50,0 %
TOTAL PORTUGAL						**262 866**	**153 419**	**4,3 %**	
TOTAL IBÉRIE						**797 055**	**529 772**	**2,4 %**	

Europe centrale et Turquie

23 centres commerciaux
1 672 millions d'euros de valeur en part totale, droits inclus
108,1 millions d'euros de revenus locatifs nets en part totale

▶ POLOGNE

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Lublin, Lublin Plaza	2007	R 2018	2007	TK Maxx, H&M, Stokrotka, Cinema City, Reserved, 99 unités	26 214	26 214	5,1 %	100,0 %
Poznan, Poznan Plaza	2005	R 2015	2005	Cinema City, IMAX, Zara, H&M, Piotr i Paweł, Komputronik, Reserved, Smyk, Go Sport, 126 unités	29 444	29 444	0,0 %	100,0 %
Ruda Slaska, Ruda Slaska Plaza	2001	R 2008	2005	Carrefour, Reserved, CCC, H&M, 43 unités	14 681	14 681	1,2 %	100,0 %
Rybnik, Rybnik Plaza	2007		2007	Cinema City, H&M, CCC, Reserved, RTV EURO AGD, 56 unités	18 455	18 455	0,6 %	100,0 %
Sosnowiec, Sosnowiec Plaza	2007		2007	Stokrotka, Cinema City, Reserved, Empik, 55 unités	13 109	13 109	6,6 %	100,0 %
Varsovie, Sadyba Best Mall	2000		2005	Carrefour Market, Cinema City, H&M, 101 unités	26 285	26 285	0,0 %	100,0 %
TOTAL POLOGNE					**128 189**	**128 189**	**1,5 %**	

▶ HONGRIE

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Budapest, Corvin	2010		2009	CBA, Libri, H&M, Müller, Reserved, Decathlon, CCC, 92 unités	34 161	34 161	2,5 %	100,0 %
Budapest, Duna Plaza	1996	R 2002	2004	Cinema City, Media Saturn, CBA, H&M, Reserved, Libri, 140 unités	36 571	36 571	2,2 %	100,0 %
Gyor, Gyor Plaza	1998	R 2008	2004	Cinema City, Auchan, CCC Euronics, 58 unités	15 696	15 696	0,7 %	100,0 %
Miskolc, Miskolc Plaza	2000		2004	Cinema City, H&M, Reserved, CCC, Pepco, 85 unités	14 791	14 791	0,7 %	100,0 %
TOTAL HONGRIE					**101 219**	**101 219**	**1,8 %**	

▶ RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Plzeň, Plzeň Plaza	2007		2008	Cinema City, H&M, Supermarket Albert, 93 unités	19 681	19 681	0,2 %	100,0 %
Prague, Novodvorská Plaza	2006		2006	Tesco, Datart, Lindex, Sportisimo, H&M, 108 unités	26 924	26 924	3,1 %	100,0 %
Prague, Nový Smíchov	2001	R 2011	2001	Tesco, C&A, Cinema City, H&M, M&S, Zara, Bershka, Massimo Dutti, 176 unités	57 205	44 544	1,5 %	100,0 %
TOTAL RÉPUBLIQUE TCHÈQUE					**103 810**	**91 150**	**1,5 %**	

▶ TURQUIE

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Adapazari, Adacenter	2007		2015	Carrefour, Cinema, Tekzen, LCW, Playland, 72 unités	25 302	25 302	20,0 %	100,0 %
Bursa, Anatolium	2010		2015	IKEA, Carrefour, Koçtaş, Mediamarkt, H&M, Kahve Dünyası, Koton, LCW, 156 unités	83 343	83 343	10,2 %	100,0 %
Denizli, Teras Park	2007	2009	2015	Carrefour, Cinema, Mediamarkt, LCW, Koton, 113 unités	50 590	50 590	20,7 %	51,0 %
Istanbul, Akmerkez	1993	2010	2015	Wepublic, Macrocenter, Zara, Papermoon, Cinema, 166 unités	34 430	33 242	6,2 %	46,9 %
Tarsus, Tarsu	2012		2015	Migros, Cinema, Koton, LCW, Teknosa, Nike, 83 unités	27 625	27 625	19,9 %	100,0 %
Tekirdağ, Tekira	2008	2017	2015	Carrefour, Teknosa, Boyner, LCW, Defacto, Koton, 86 unités	34 649	34 649	2,3 %	100,0 %
TOTAL TURQUIE					**255 939**	**254 751**	**10,2 %**	

▶ GRÈCE

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Patras	2002		2003	Sklavenitis, Kotsovolos, Intersport, 26 unités	17 701	8 942	13,2 %	100,0 %
Thessalonique, Efkarpia	1995	R 2014	2003	Sklavenitis, 14 unités	20 859	996	6,9 %	100,0 %
Thessalonique, Makedonia	2000	R 2005-2012	2001	Sklavenitis, Ster cinemas, Orchestra, 37 unités	34 797	14 984	18,1 %	100,0 %
TOTAL GRÈCE					**73 357**	**24 922**	**15,2 %**	

▶ SLOVAQUIE

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Bratislava, Danubia	2000		2000	Nay, McDonald's, All Sports, 43 unités	26 089	12 289	0,7 %	100,0 %
TOTAL SLOVAQUIE					**26 089**	**12 289**	**0,7 %**	
TOTAL EUROPE CENTRALE ET TURQUIE					**688 604**	**612 521**	**4,9 %**	

Pays-Bas

5 centres commerciaux
1 514 millions d'euros de valeur en part totale, droits inclus
56,7 millions d'euros de revenus locatifs nets en part totale

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Zuid-Holland	Rotterdam, Alexandrium	1984	R 2001	2015	Albert Heijn, H&M, HEMA, Zara, 129 unités	46 907	45 478	4,4 %	100,0 %
	Rotterdam, Markthal	2014		2015	Albert Heijn, Gall and Gall, Etos, 68 shops	11 680	11 680	9,5 %	100,0 %
Utrecht	Utrecht, Hoog Catharijne	1973	R/E 2015	2015	Media Markt, H&M, C&A, Zara, 136 unités	107 055	79 345	n.i.[1]	100,0 %
Noord-Holland	Amsterdam, Villa Arena	2001	R 2008	2015	Goossens Wonen, Piet Klerkx, Perry Sport, 51 shops	79 310	54 781	15,0 %	100,0 %
Flevoland	Almere, Almere Centrum & Multibrand 't Circus	2009	R 2012	2015	Primark, Van Haren, Amazing Oriental, 76 unités	29 831	27 581	3,3 %	100,0 %
TOTAL PAYS-BAS						**274 783**	**218 865**	**5,6 %**	

(1) Non inclus dans le périmètre du taux de vacance EPRA.

Allemagne

5 centres commerciaux
976 millions d'euros de valeur en part totale, droits inclus
39,5 millions d'euros de revenus locatifs nets en part totale

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Berlin	Berlin, Boulevard Berlin	2013	R/E 2013	2015	Karstadt, Saturn, H&M, Zara, 141 unités	87 687	87 687	2,4 %	95,0 %
Basse-Saxe	Hildesheim, Arneken Galerie Hildesheim	2012	R/E 2012	2015	Saturn, H&M, TK Maxx, DM, 84 unités	27 969	27 969	9,9 %	95,0 %
Rhénanie-du-Nord-Westphalie	Duisbourg, Forum Duisburg	2008	R/E 2008	2015	Karstadt, Saturn, Zara, C&A, 84 unités	59 265	59 265	1,7 %	95,0 %
	Duisbourg, Königsgalerie	2011	R/E 2011	2015	DM, Intersport, Postbank, Depot, Burger King, 60 unités	18 514	18 514	8,8 %	95,0 %
Saxe	Dresde, Centrum Galerie Dresden	2009	R/E 2014	2015	Primark, Zara, Karstadt Sports, Peek & Cloppenburg, Müller, Bershka, 89 unités	68 341	68 341	5,1 %	95,0 %
TOTAL ALLEMAGNE						**261 776**	**261 776**	**4,1 %**	

1.5.2 Autres actifs de commerce

Portefeuille	Région/Ville	Composition	SCU totale
Buffalo Grill	France entière	98 restaurants	55 538
Vivarte	France entière	38 magasins dont : — 30 magasins sous enseigne La Halle — 8 magasins sous enseigne La Halle aux Chaussures	37 996
King Jouet	France entière	20 magasins	17 414
Défi Mode	France entière	22 magasins	20 969
Sephora	Metz	1 magasin sous enseigne Sephora	717
Actifs divers	France entière	33 magasins dont : — 5 magasins Action — 3 supermarchés Leader Price — 2 magasins sous enseigne Delbard	42 377
Autres actifs	France entière	30 locaux commerciaux	27 846
TOTAL AUTRES ACTIFS DE COMMERCE		**242 ACTIFS**	**202 857**

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 de référence de la Société.

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

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

Nos valeurs ont été établies à la date du 31 décembre 2018.

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 1er 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 (*Markets Values*) et sont reportées à la Société en valeur hors droits (après déduction des droits et frais de mutation) et droits inclus (valeur de marché avant toute déduction au titre des droits et frais de mutation).

Conditions de réalisation

Informations

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

Surfaces des actifs

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

Analyses environnementales et conditions des sols

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

Urbanisme

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

Titres de propriété et états locatifs

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

État des actifs

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

Taxation

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

Confidentialité et publication

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

Jean-Philippe CARMARANS
Président
Cushman & Wakefield

Jean-Claude DUBOIS
Président
BNP Paribas Real Estate Valuation France

Arabella EDWARDS
Présidente
JLL Expertises

Christian ROBINET
Directeur opérationnel
CBRE Valuation

1.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018

Centres commerciaux

France	Klécar France 83	Progest 100	Sociétés foncières	Klécar Europe Sud 100			
	Klépierre Management 100	Klépierre Brand Ventures 100	Klépierre Gift Cards 100	Klépierre Procurement International 100	Klépierre Finance 100	Financière Corio 100	
Belgique	Sociétés foncières 100						
	Klépierre Management Belgique 100	Klépierre Finance Belgique 100					
Espagne	Sociétés foncières 100	Klépierre Molina 100					
	Klépierre Management España 100						
Italie	Klécar Italia 83	Fonds K2 95	Clivia SPA 50	Corio Italia 100	Sociétés foncières 100	ISCI 50	Kléfin Italia 100
	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						
Hongrie	Sociétés foncières 100						
	Klépierre Management Magyarorszag 100	Klépierre Finance Hungary 100					
République tchèque	Sociétés foncières 100						
	Klépierre Management Ceska Republika 100						
Slovaquie	Sociétés foncières 100						
	Klépierre Management Slovensko 100						
* Norvège Suède Danemark	Steen & Strøm AS 56,1	Sociétés foncières					
	Sociétés de gestion						

Légende

- % **Pourcentage de contrôle direct et indirect de Klépierre SA au 31/12/2018**
- **Activité de foncière**
- **Activité de services**
- * **Filiale (Steen & Strøm) couvrant les pays scandinaves détenue à 56,1 % avec Storm ABP**

Autres activités

France	Klémurs 100	
	Klépierre Conseil 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 « Prospectus », 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

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 ; et
- 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 ; et
- 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.

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 2018 ainsi que le plan d'actions 2019 ont été présentés au Comité d'audit en décembre 2018.

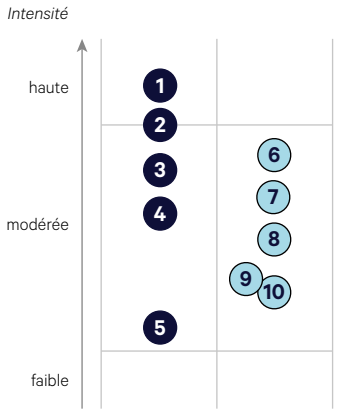
La surveillance s'appuie également sur les remarques et recommandations formulées par les Commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision. Le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions correctives est centralisé à la Direction audit et contrôle internes et à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

1.7.4 Principaux facteurs de risque

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) ; et
- 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.

► RECENSEMENT DES RISQUES SIGNIFICATIFS & SPÉCIFIQUES



RISQUES EXTERNES

1 - Environnement économique
2 - Habitudes de consommation
3 - Climat
4 - Financements et liquidité
5 - Cadre réglementaire

RISQUES INTERNES

6 - Santé, sûreté et sécurité
7 - Obsolescence
8 - Ressources humaines
9 - Acquisitions et cessions
10 - Développement immobilier

1.7.4.1 Risques externes

Environnement économique

Description	Impacts	Mesures de réduction des risques
Les principaux déterminants macroéconomiques du secteur de l'immobilier commercial sont : la croissance du PIB, le pouvoir d'achat, la consommation, le taux d'inflation, le taux de chômage, la croissance urbaine et les facteurs démographiques locaux. Un ou plusieurs de ces indicateurs pourraient enregistrer une détérioration sensible.	Des perspectives macroéconomiques négatives pourraient se traduire par un recul de la fréquentation et du chiffre d'affaires des locataires, aussi bien dans les centres commerciaux de Klépierre que plus généralement sur le marché. 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, ou encore 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 dépréciation significative des actifs pèserait également sur la situation financière globale de Klépierre.	La diversité du portefeuille de Klépierre, qui compte plus d'une centaine d'actifs dans la plupart des 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 4 % 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 concentration de la croissance économique dans les zones urbaines. 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 actifs. Des actifs sont cédés chaque année 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.

Habitudes de consommation

Description	Impacts	Mesures de réduction des risques
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. L'essor du commerce électronique a d'ores et déjà contraint 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.	La croissance constante du commerce électronique 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. Ainsi, la hausse des taux de vacance et les pressions à la baisse sur les loyers affecteraient la croissance des revenus locatifs et la valeur des actifs.	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.

Climat

Description	Impacts	Mesures de réduction des risques
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 perturbateurs 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.	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 impacte 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 de ses actifs. Ces coûts plus élevés résulteraient d'une mise à niveau des équipements et d'autres modifications apportées à la construction et à la conception des biens pour faire face à l'augmentation des températures, ainsi que d'un accroissement des coûts d'exploitation liés aux équipements de chauffage, de ventilation et de climatisation destinés au maintien d'une température ambiante agréable. Les autres coûts potentiels comprennent la hausse des primes d'assurance liée à la prise en compte du risque associé aux phénomènes météorologiques extrêmes.	La présence géographique diversifiée 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 ; et > le recours limité à l'eau potable. Le Groupe déploie également un panel d'initiatives visant à limiter sa dépendance envers les ressources fossiles par l'utilisation accrue de ressources renouvelables sur site, l'achat d'électricité verte et la promotion de la mobilité verte. Par ailleurs, le Groupe s'est donné pour objectif d'obtenir des certifications « vertes » pour ses actifs existants (100 % BREEAM *In-Use*) et pour ses nouveaux développements (100 % BREEAM *New Construction*, niveau Excellent), dans une optique de réduction constante des émissions de gaz à effet de serre, diminuant ainsi la dépendance de Klépierre envers les énergies fossiles. 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 de l'assurance. 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.

Financements et liquidité

Description	Impacts	Mesures de réduction des risques
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 et obligations en cas de crise de liquidité ou de choc économique plus large.	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. Elle 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, voire revendiquer les actifs donnés en garantie. Les prêteurs pourraient également exiger le remboursement anticipé des encours conformément aux clauses de défaillance croisée. La vente forcée d'actifs pourrait également affecter la valeur des actifs du Groupe, et plus généralement, du secteur.	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. 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 2018 est supérieur à l'objectif et s'établit à 96 %. Klépierre adopte plusieurs autres méthodes de réduction des risques : > disponibilité de lignes de crédit inutilisées pour absorber les besoins de refinancement prévus jusqu'en 2020 ; > 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.) ; et > 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.

Cadre réglementaire

Description	Impacts	Mesures de réduction des risques
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 les pays où elle opère) et est à ce titre soumise à un régime fiscal spécifique. Ce régime impose la distribution à chaque exercice d'une partie importante des bénéfices. Toute modification du régime SIIC pourrait donc affaiblir le modèle économique de Klépierre. 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.	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, sa situation financière et ses résultats d'exploitation, 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, en limitant 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, tandis qu'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.	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 consultants externes. Par ailleurs, les directions juridiques de chaque pays collaborent afin d'uniformiser les conditions contractuelles, conformément aux politiques de location en vigueur dans l'ensemble du Groupe et applicables aux enseignes internationales. Le Groupe contribue également de manière active aux travaux des instances représentatives du secteur de l'immobilier de commerces en particulier — mais aussi des instances sectorielles plus larges — et participe aux débats politiques publics sur les évolutions réglementaires.

1.7.4.2 Risques internes

Santé, sûreté et sécurité

Description	Impacts	Mesures de réduction des risques
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 ; > 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 ; et > des risques sanitaires liés à des agents contaminants ou à la propagation de bactéries.	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 pendant la réparation des dommages et la conduite d'enquêtes, entraînant une perte d'activité. Les employés des locataires et les visiteurs pourraient également ne plus se sentir en sécurité dans le centre commercial et/ou ses environs, ce qui diminuerait l'attractivité de l'emploi pour les enseignes et nuirait à la fréquentation ainsi qu'au chiffre d'affaires des locataires. 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.	La stratégie de réduction des risques de Klépierre se concentre sur les trois 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, 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. **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 le site 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.

Obsolescence

Description	Impacts	Mesures de réduction des risques
Les centres commerciaux doivent s'adapter aux évolutions des attentes des clients en termes de confort, de propreté et d'offre de services, ainsi qu'à d'autres facteurs pour éviter l'obsolescence. L'obsolescence peut également être liée à un entretien insuffisant ou au non-respect d'un corpus législatif de plus en plus important couvrant les pratiques environnementales dans la construction et la performance des actifs exigeant des normes de qualité plus strictes en matière de construction.	Les actifs menacés d'obsolescence se caractérisent souvent par une baisse du nombre de visiteurs et du volume des ventes. Ces facteurs peuvent compromettre les revenus locatifs de Klépierre, car certains commerçants pourraient être plus réticents à payer les charges d'entretien, ou renoncer à s'installer ou à rester dans le centre commercial. Du fait de la baisse des revenus locatifs et des taux d'occupation, la valeur des actifs pourrait diminuer.	Klépierre passe régulièrement en revue chaque actif de son programme locatif afin de s'assurer que l'offre commerciale est en adéquation avec la demande des clients. Le Groupe entretient des relations étroites avec ses principaux locataires, permettant de mieux appréhender leurs besoins et les façons de les accompagner dans la transformation de leurs boutiques et le déploiement de leurs initiatives marketing. Klépierre utilise également des outils numériques spécifiques permettant, *via* les médias sociaux, de recueillir les commentaires des visiteurs et d'échanger avec eux. Cette démarche s'appuie sur la plate-forme d'innovation interne du Groupe, Klépierre ID, qui vise à détecter de nouveaux concepts en partenariat avec des *start-up* pour tester des services innovants et complémentaires. Quant à l'obsolescence physique, Klépierre a développé des processus et des logiciels pour élaborer des plans de maintenance à partir d'une définition détaillée de la durée de vie de chaque type d'équipement. En outre, en anticipation des normes environnementales croissantes, le Groupe s'est donné pour objectif d'obtenir des certifications « vertes » pour ses actifs existants (100 % BREEAM *in Use*) et pour ses nouveaux développements (100 % BREEAM *New Construction*, niveau Excellent).

Ressources humaines

Description	Impacts	Mesures de réduction des risques
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.	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. Une perte de compétences clés, de connaissances et d'expertise due au taux de rotation des effectifs pourrait 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.	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 de commerce et d'ingénieurs pour détecter et recruter les meilleurs talents. 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. 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. 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.).

Acquisitions et cessions

Description	Impacts	Mesures de réduction des risques
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.	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.	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.

Développement immobilier

Description	Impacts	Mesures de réduction des risques
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 comprend également 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.	Les principaux impacts potentiels sont : > l'abandon du projet en phase de conception ; > la vente de la parcelle de terrain ; ou > 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.	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 en matière de RSE de Klépierre ; > la faisabilité technique et l'acceptabilité locale ; > un taux de prélocation suffisant ; et > 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 détaillés 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.

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 du contrôle interne comptable, rattachée directement au Directeur financier adjoint, est en charge de définir et diffuser les règles de contrôles comptables et de veiller au bon fonctionnement de l'environnement du contrôle interne.

Les données financières internes de Klépierre sont certifiées à l'aide d'un outil spécifique dénommé FACT (*Finance Accounting Control Tool*). FACT s'appuie sur une série de mécanismes de validation dans lesquels les collaborateurs responsables de l'évaluation du contrôle comptable certifient la fiabilité des données et le bon fonctionnement des contrôles comptables de base nécessaires à l'exactitude des données financières dont ils sont responsables. Ce processus participe au pilotage d'ensemble du contrôle interne comptable au sein du Groupe et donne à la Direction financière du Groupe, qui est 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 de la consolidation et la Direction des comptabilités. 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 ; et
- l'analyse des mouvements des éléments et des soldes du bilan.

À chaque arrêté trimestriel, la Direction des comptabilités et la Direction de la consolidation mettent 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 ; et
- 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 40

2.2 ACTIVITÉ PAR RÉGION 41

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

2.3 CASH-FLOW NET COURANT 45

2.4 INVESTISSEMENTS, DÉVELOPPEMENTS ET CESSIONS 46

2.4.1 Marché de l'investissement 46
2.4.2 Investissements 46
2.4.3 Pipeline de développement 46
2.4.4 Cessions 48
2.4.5 Investissements financiers 48

2.5 RÉSULTAT SOCIAL ET DISTRIBUTION 49

2.5.1 Compte de résultat simplifié de la société mère Klépierre SA 49
2.5.2 Distribution 49

2.6 ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE 49

2.6.1 Méthode d'évaluation du patrimoine 49
2.6.2 Évaluation 51
2.6.3 Activités de gestion 54

2.7 POLITIQUE FINANCIÈRE 54

2.7.1 Ressources financières 54
2.7.2 Couverture du risque de taux 56
2.7.3 Coût de l'endettement 56
2.7.4 Covenants et notations 57

2.8 INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE EPRA 57

2.8.1 Résultat net EPRA 57
2.8.2 ANR EPRA 58
2.8.3 Taux de rendement EPRA 59
2.8.4 Taux de vacance EPRA 59
2.8.5 Ratio de coûts EPRA 60
2.8.6 Investissements EPRA 60

2.9 PERSPECTIVES 61

2.1 APERÇU DES ACTIVITÉS

2.1.1 Environnement économique

La croissance économique en Europe a marqué le pas en 2018, avec une hausse du PIB de 1,9 % seulement, contre 2,5 % en 2017, et une baisse de 40 à 90 points de base des taux de croissance pour la plupart des pays. Toutefois, la demande nationale est restée soutenue, contribuant à l'amélioration du marché du travail, comme en témoignent la baisse du chômage et la hausse des salaires. L'inflation devrait atteindre 1,8 % en 2018, principalement alimentée par la hausse des prix du pétrole.

En 2019, la croissance du PIB de la zone euro devrait se stabiliser à 1,8 %, mais pourrait être freinée par l'intensification des tensions commerciales internationales, les bouleversements politiques et le durcissement des conditions financières. Le recul du chômage devrait néanmoins se poursuivre tandis que l'inflation devrait légèrement augmenter.

▶ PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES POUR 2018 ET 2019 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Croissance du PIB réel			Taux de chômage			Taux d'inflation		
Pays/zone	**2017**	**2018E**	**2019E**	**2017**	**2018E**	**2019E**	**2017**	**2018E**	**2019E**
ZONE EURO	2,5 %	1,9 %	1,8 %	9,1 %	8,2 %	7,6 %	1,5 %	1,8 %	1,9 %
France	**2,3 %**	**1,6 %**	**1,6 %**	**9,4 %**	**9,0 %**	**8,8 %**	**1,2 %**	**2,2 %**	**1,8 %**
Belgique	**1,7 %**	**1,5 %**	**1,4 %**	**7,1 %**	**6,2 %**	**6,0 %**	**2,2 %**	**2,3 %**	**2,2 %**
Italie	**1,6 %**	**1,0 %**	**0,9 %**	**11,3 %**	**10,4 %**	**9,7 %**	**1,3 %**	**1,3 %**	**1,6 %**
Scandinavie									
Norvège	2,0 %	1,6 %	1,9 %	4,2 %	3,7 %	3,5 %	1,9 %	2,7 %	2,3 %
Suède	2,4 %	2,5 %	1,9 %	6,7 %	6,2 %	6,1 %	1,8 %	2,0 %	2,4 %
Danemark	2,3 %	1,2 %	1,9 %	5,7 %	5,2 %	5,1 %	1,1 %	0,9 %	1,8 %
Ibérie									
Espagne	3,0 %	2,6 %	2,2 %	17,2 %	15,3 %	13,8 %	2,0 %	1,9 %	1,9 %
Portugal	2,8 %	2,2 %	2,1 %	8,9 %	7,1 %	6,4 %	1,6 %	1,3 %	1,5 %
Europe centrale et Turquie									
République tchèque	4,5 %	3,0 %	2,7 %	2,9 %	2,3 %	2,2 %	2,5 %	2,2 %	2,4 %
Pologne	4,8 %	5,2 %	4,0 %	4,9 %	3,7 %	3,2 %	2,1 %	1,9 %	2,7 %
Hongrie	4,4 %	4,6 %	3,9 %	4,2 %	3,6 %	3,2 %	2,3 %	3,0 %	4,0 %
Turquie	7,4 %	3,3 %	– 0,4 %	10,9 %	10,8 %	12,7 %	11,1 %	16,8 %	19,5 %
Pays-Bas	**3,0 %**	**2,7 %**	**2,5 %**	**4,9 %**	**3,9 %**	**3,7 %**	**1,3 %**	**1,7 %**	**2,5 %**
Allemagne	**2,5 %**	**1,6 %**	**1,6 %**	**3,8 %**	**3,4 %**	**3,0 %**	**1,7 %**	**1,9 %**	**2,2 %**

Source : Perspectives économiques de l'OCDE, novembre 2018. Les données sont des pourcentages d'évolution par rapport à l'année précédente.

2.1.2 Chiffre d'affaires des commerçants

À périmètre et changes constants[1], le chiffre d'affaires des commerçants des centres commerciaux de Klépierre a enregistré une hausse de 0,9 % en 2018. Sur les onze premiers mois de l'année, les ventes des commerçants ont surperformé de 80 points de base les indices nationaux agrégés de ventes au détail.[2] Au quatrième trimestre, la tendance s'est améliorée avec une croissance de 1,4 %, dans tous les pays, sauf en France, où les ventes ont baissé au cours des deux derniers mois en raison du mouvement des « gilets jaunes » (France : – 0,7 % au quatrième trimestre ; toutes les zones, hors France + 2,3 % au quatrième trimestre).

Au plan géographique, comme en 2017, les régions les plus dynamiques restent l'Ibérie (+ 4,9 %) et l'Europe centrale et la Turquie (+ 5,0 %). En Espagne, la croissance a atteint 4,8 %, soutenue par les bonnes tendances de consommation et le positionnement dominant des centres commerciaux de Klépierre, renforcé par l'amélioration récente de leur offre commerciale. Au sein de l'ensemble Europe centrale et Turquie, la croissance a surtout été tirée par la Hongrie (+ 9,1 % ; grâce aux mesures gouvernementales en faveur des salaires du secteur public et d'une hausse du salaire minimum) et par la Turquie (+ 11,8 % ; en raison d'une forte inflation). Dans le même temps, en Pologne, l'entrée en vigueur, en mars dernier, de l'interdiction d'ouverture des magasins le dimanche a pesé sur la croissance (– 0,8 %). En Italie, malgré une légère amélioration de l'activité au quatrième trimestre (+ 0,9 %), les ventes ont baissé de 1,6 % au cours de l'année, du fait d'une conjoncture économique difficile, de conditions météorologiques défavorables qui ont affecté le segment de la mode et de l'émergence de nouveaux centres dans le nord du pays.

(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 2018 et effets de change.

(2) Indice composé d'après les indices nationaux pondérés par la part de chaque pays dans le total des revenus locatifs nets de Klépierre. France : CNCC, Italie : ISTAT, Allemagne : Destatis, Espagne : INE, Portugal : INE, Norvège : Kvarud, Suède : HUI, Danemark : Denmark statistik, Pologne : PRCH, Hongrie : KSH, République tchèque : CZSO, Pays-Bas : CBS, Turquie : AYD.

▶ **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	+ 0,6 %	30 %
Belgique	– 3,2 %	2 %
France-Belgique	**+ 0,4 %**	**32 %**
Italie	**– 1,6 %**	**25 %**
Norvège	– 1,2 %	9 %
Suède	– 0,6 %	7 %
Danemark	– 3,1 %	4 %
Scandinavie	**– 1,4 %**	**20 %**
Espagne	+ 4,8 %	8 %
Portugal	+ 5,2 %	3 %
Ibérie	**+ 4,9 %**	**11 %**
République tchèque	+ 1,5 %	1 %
Pologne	– 0,8 %	3 %
Hongrie	+ 9,1 %	2 %
Turquie	+ 11,8 %	2 %
Europe centrale et Turquie	**+ 5,0 %**	**8 %**
Pays-Bas[b]	**n.s.**	**n.s.**
Allemagne	**+ 0,1 %**	**3 %**
CENTRES COMMERCIAUX	**+ 0,9 %**	**100 %**

(a) La variation à périmètre constant s'entend sur une base comparable de centres commerciaux, hors ventes, acquisitions d'actifs et effets de change.
(b) Seuls les magasins ouverts récemment à Hoog Catharijne (Utrecht) et quelques enseignes à Alexandrium (Rotterdam) communiquent leurs chiffres d'affaires à Klépierre.

Au plan sectoriel, le segment restauration & alimentation a enregistré la plus forte hausse de l'année 2018, avec une croissance de 5,1 % grâce à la mise en œuvre, dans plusieurs pays d'Europe, de notre concept Destination Food®. La croissance soutenue du segment santé et beauté (+ 4,9 %) a largement bénéficié des initiatives commerciales favorisant le déploiement de concepts innovants (Rituals : neuf nouveaux magasins ; Normal : six nouveaux magasins, etc.). Au sein du segment culture, cadeaux et loisirs, le sport a enregistré une forte croissance, liée à l'essor d'enseignes comme JD Sports, Adidas, Snipes et Decathlon. Enfin, les conditions météorologiques inhabituelles ont affecté le segment de la mode (– 1,0 %), au sein d'un marché encore très concurrentiel.

▶ **VARIATION DES CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS SUR LES 12 DERNIERS MOIS** *(par secteur)*

Secteur	Variation à périmètre constant	Poids total *(en % du chiffre d'affaires)*
Mode	– 1,0 %	39 %
Culture, cadeaux et loisirs	+ 1,1 %	18 %
Santé et beauté	+ 4,9 %	13 %
Équipement de la maison	+ 0,5 %	12 %
Alimentation et restauration	+ 5,1 %	11 %
Autres	– 1,3 %	7 %
TOTAL	**+ 0,9 %**	**100 %**

2.1.3 Revenus locatifs bruts

▶ **REVENUS LOCATIFS BRUTS** *(en part totale)*

En millions d'euros	2018	2017	Variation à périmètre courant
France-Belgique	446,1	438,1	+ 1,8 %
Italie	210,3	210,3	+ 0,0 %
Scandinavie	188,1	192,5	– 2,3 %
Ibérie	134,9	123,6	+ 9,1 %
Europe centrale et Turquie	120,6	124,5	– 3,2 %
Pays-Bas	75,1	64,6	+ 16,1 %
Allemagne	51,8	54,4	– 4,8 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	**1 226,8**	**1 208,0**	**+ 1,6 %**
Autres actifs de commerce	25,4	28,0	– 9,2 %
TOTAL	**1 252,2**	**1 236,0**	**+ 1,3 %**

En part totale, les revenus locatifs bruts des centres commerciaux se sont élevés à 1 226,8 millions d'euros en 2018, contre 1 208 millions d'euros pour la même période de l'année dernière. Cette progression de 1,6 % traduit à la fois une solide croissance à périmètre constant, l'impact des ouvertures de l'extension de Val d'Europe (région de Paris, France) et du Prado (Marseille, France), le redéveloppement de Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), l'extension de la galerie sur une partie de l'ancien hypermarché Tesco à Nový Smíchov (Prague, République tchèque) et l'acquisition de Nueva Condomina (Murcia, Espagne).

Durant l'exercice, les cessions d'un centre commercial en France, d'un en Espagne et de trois en Italie ainsi que de deux centres commerciaux et d'un immeuble de bureaux en Hongrie et en Allemagne[1] ont grevé les revenus locatifs de ces pays. En Scandinavie et en Turquie, les effets de change défavorables ont pesé sur les revenus locatifs.

En ajoutant les revenus locatifs bruts générés par les autres actifs de commerce (– 9,2 % principalement en raison des cessions d'actifs), le total des revenus locatifs bruts s'est établi à 1 252 millions d'euros, contre 1 236 millions d'euros en 2017, soit une croissance de 1,3 %.

2.1.4 Revenus locatifs nets

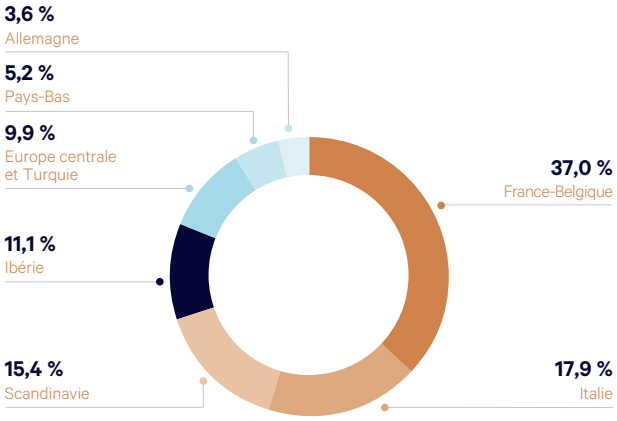
▶ **REVENUS LOCATIFS NETS** *(en part totale)*

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017	Variation à périmètre courant	Variation à périmètre constant	Impact de l'indexation
France-Belgique	405,1	394,9	+ 2,6 %	+ 2,9 %	+ 1,5 %
Italie	196,5	195,2	+ 0,7 %	+ 2,4 %	+ 0,6 %
Scandinavie	168,4	172,6	– 2,4 %	+ 2,4 %	+ 1,4 %
Ibérie	121,3	110,0	+ 10,3 %	+ 7,6 %	+ 1,1 %
Europe centrale et Turquie	108,1	113,8	– 5,0 %	+ 4,8 %	+ 1,7 %
Pays-Bas	56,7	49,3	+ 14,9 %	+ 6,7 %	+ 1,5 %
Allemagne	39,5	42,8	– 7,7 %	– 0,0 %	+ 0,0 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	**1 095,6**	**1 078,6**	**+ 1,6 %**	**+ 3,4 %**	**+ 1,2 %**
Autres actifs de commerce	23,4	27,1	– 13,6 %		
TOTAL	**1 119,0**	**1 105,6**	**+ 1,2 %**		

Les revenus locatifs nets des centres commerciaux se sont élevés à 1 095,6 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une hausse de 1,6 % du portefeuille en part totale et à périmètre courant par rapport à l'exercice 2017. Cette augmentation provient des éléments suivants :

- une augmentation des revenus locatifs nets de 34,6 millions d'euros à périmètre constant (+ 3,4 %)[2] portés par l'indexation (impact positif de 1,2 %), un taux de réversion solide et l'augmentation des recettes de *specialty leasing* ;
- un effet de périmètre positif de 24,6 millions d'euros lié à la contribution de Nueva Condomina, acquis au premier semestre 2017, et aux ouvertures du redéveloppement de Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) et du centre commercial Prado (Marseille, France) ;
- un impact négatif de 22,0 millions d'euros lié aux cessions ; et
- un impact négatif de 20,1 millions d'euros attribuable aux dépréciations de la livre turque, de la couronne suédoise et de la couronne norvégienne, ainsi qu'à d'autres éléments non récurrents.

▶ **RÉPARTITION DES REVENUS LOCATIFS NETS DES CENTRES COMMERCIAUX PAR RÉGION POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018** *(en part totale)*



(1) *Voir la section 2.4 « Investissements, développement et cessions » pour de plus amples informations.*

(2) *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 2018 et effets de change.*

▸ EFFET DE CHANGE SUR LES REVENUS LOCATIFS NETS À PÉRIMÈTRE CONSTANT POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

	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	+ 1,5 %	– 1,4 %	– 286 pb
Suède	+ 3,0 %	– 3,3 %	– 625 pb
Danemark	+ 2,9 %	+ 2,7 %	– 20 pb
Scandinavie	**+ 2,4 %**	**– 0,8 %**	**– 318 pb**
République tchèque	+ 7,1 %	+ 6,6 %	– 54 pb
Pologne	+ 2,6 %	+ 2,1 %	– 59 pb
Hongrie	+ 12,5 %	+ 12,5 %	-
Turquie[a]	– 2,5 %	– 20,4 %	– 1 796 pb
Europe centrale et Turquie	**+ 4,8 %**	**+ 0,1 %**	**– 474 pb**
CENTRES COMMERCIAUX	**+ 3,4 %**	**+ 2,4 %**	**– 100 PB**

(a) En Turquie, afin de se conformer au décret présidentiel, la plupart des loyers en euros ou en dollars américains ont été convertis en livres turques au 4e trimestre 2018. En conséquence, l'effet de change indiqué dans ce tableau reflète le taux de change EUR/USD pour les trois 1ers trimestres de 2018, ainsi que la remise consentie aux commerçants pour tenir compte des variations de change et du taux de change EUR/TRY pour le dernier trimestre de l'année (voir la section 2.2.5 pour de plus amples informations).

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

La contribution aux revenus locatifs nets des sociétés mises en équivalence[1] s'est élevée à 66,5 millions d'euros en 2018. Ces actifs sont les suivants :

- **France :** Espace Coty (Le Havre), Le Millénaire (Paris), Les Passages (Boulogne), Mayol (Toulon) ;
- **Italie :** Porta di Roma (Rome), Il Corti Venete (Vérone), Il Leone (Lonato), 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 des sociétés mises en équivalence.

▸ CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

REVENUS LOCATIFS BRUTS - PART TOTALE

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
France	22,5	21,9
Italie	39,9	39,6
Norvège[a]	7,6	7,9
Portugal	3,3	3,1
Turquie	10,3	9,9
TOTAL	**83,6**	**82,5**

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

REVENUS LOCATIFS NETS - PART TOTALE

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
France	16,6	15,9
Italie	34,2	34,1
Norvège[a]	6,2	6,4
Portugal	3,0	2,7
Turquie	6,6	6,5
TOTAL	**66,5**	**65,7**

(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 - PART TOTALE

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
France	16,5	16,0
Italie	34,6	34,1
Norvège[a]	6,2	6,4
Portugal	3,0	2,7
Turquie	6,2	5,9
TOTAL	**66,4**	**65,1**

(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 - PART TOTALE

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
France	13,9	13,1
Italie	26,5	25,4
Norvège[a]	6,2	6,4
Portugal	0,6	0,3
Turquie	7,0	6,3
TOTAL	**54,1**	**51,5**

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

RÉSULTAT NET - PART TOTALE[a]

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
France	6,6	2,5
Italie	18,2	56,8
Norvège[b]	– 0,5	22,5
Portugal	– 0,5	3,1
Turquie	7,2	– 10,6
TOTAL	**31,0**	**74,4**

(a) Le résultat net comprend les éléments non récurrents et sans incidence sur la trésorerie, y compris la variation de valeur des immeubles de placement.
(b) 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 (co-entreprises), 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	46,3	11,7 %	4,9	12,9 %	3,3 %	2,0 %
Italie	33,5	11,5 %	3,5	11,5 %	1,5 %	1,9 %
Scandinavie	26,1	9,1 %	2,2	11,6 %	4,5 %	0,5 %
Ibérie	13,6	21,6 %	2,4	13,1 %	2,4 %	0,2 %
Europe centrale et Turquie	20,3	10,1 %	1,9	13,4 %	4,9 %	3,8 %
Pays-Bas	2,9	11,4 %	0,3	–	5,6 %	1,3 %
Allemagne	3,8	– 9,6 %	– 0,4	11,0 %	4,1 %	2,1 %
TOTAL	**146,4**	**11,1 %**	**14,6**	**12,3 %**	**3,2 %**	**1,7 %**

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.

En 2018, l'activité locative est restée solide avec la signature de 1 762 baux, dont 1 478 renouvellements et recommercialisations. Ces nouveaux baux représentent 14,6 millions d'euros de loyers annuels minima garantis supplémentaires (LMG ; hors contribution des projets d'extension et de nouveaux sites) soit un taux de réversion positif de 11,1 %. Dans l'ensemble, le taux de vacance EPRA est resté stable à 3,2 %. Le taux d'impayés s'est maintenu à un niveau faible de 1,7 % (contre 1,5 % en 2017).

Au travers de ses initiatives en matière de commercialisation menées en 2018, Klépierre a poursuivi l'adaptation de son offre commerciale pour répondre aux nouvelles exigences des consommateurs. En conséquence, le Groupe a continué de privilégier les moyennes unités dans le segment de la mode (au total, plus de 23 000 m²), qui sont plus adaptées à l'environnement omni-canal du commerce, tout en réduisant l'espace alloué aux petites boutiques de mode. L'accent a également été mis sur d'autres segments comme santé et beauté, sports et alimentation et restauration. Tout cela s'est traduit par une activité soutenue avec des enseignes en plein essor telles que Rituals (11 baux signés dont 9 nouveaux magasins), Inditex (14 baux signés dont 5 nouveaux magasins), Bestseller (15 baux signés dont 10 nouveaux magasins), Calzedonia (14 baux signés dont 7 nouveaux magasins), Courir (6 baux signés dont 5 nouveaux magasins), Normal (6 nouveaux magasins) et Levi's (8 baux signés dont 6 nouveaux magasins).

Cette stratégie a considérablement contribué au renforcement de l'offre commerciale dans plusieurs centres du Groupe, et en particulier à Milanofiori (Milan), Field's (Copenhague), Nový Smíchov (Prague) et Rives d'Arcins (Bordeaux). Voir la section 2.2 « Activité par région » pour de plus amples informations.

Par ailleurs, le Groupe a ouvert plusieurs magasins emblématiques. À Porta di Roma (Rome, Italie) Victoria's Secret a ouvert sa première boutique italienne *full concept*. Sephora a ouvert deux magasins de près de 1 000 m² à Nový Smíchov (Prague) et à Saint-Lazare (Paris). Enfin, parallèlement au *rightsizing* de ses magasins, le groupe suédois H&M a ouvert quatre magasins dédiés à ses marques satellites Arket, H&M Home, & Other Stories et Monki.

2.1.7 Échéancier des baux

▶ ÉCHÉANCIER DES BAUX DES CENTRES COMMERCIAUX

Pays/zone	≤ 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026+	Total	Durée moyenne résiduelle[b]
France	11,2 %	6,9 %	7,2 %	8,1 %	10,5 %	10,2 %	9,0 %	7,4 %	29,4 %	100,0 %	5,1
Belgique	0,0 %	4,0 %	1,1 %	2,5 %	3,2 %	56,3 %	5,7 %	6,2 %	21,0 %	100,0 %	2,9
France-Belgique	**10,7 %**	**6,8 %**	**7,0 %**	**7,9 %**	**10,2 %**	**12,1 %**	**8,9 %**	**7,4 %**	**29,0 %**	**100,0 %**	**5,0**
Italie	**12,7 %**	**12,8 %**	**11,1 %**	**12,7 %**	**13,5 %**	**8,5 %**	**4,8 %**	**6,8 %**	**17,3 %**	**100,0 %**	**4,1**
Danemark[a]											
Norvège	2,8 %	23,0 %	13,8 %	14,2 %	11,0 %	18,4 %	4,7 %	4,0 %	8,2 %	100,0 %	3,3
Suède	2,5 %	11,2 %	19,7 %	21,8 %	26,3 %	7,4 %	3,0 %	3,6 %	4,5 %	100,0 %	3,0
Scandinavie	**2,7 %**	**18,3 %**	**16,2 %**	**17,2 %**	**17,1 %**	**14,0 %**	**4,0 %**	**3,8 %**	**6,7 %**	**100,0 %**	**3,2**
Espagne	0,3 %	8,0 %	6,7 %	9,3 %	8,4 %	12,6 %	11,2 %	4,1 %	39,4 %	100,0 %	7,3
Portugal	0,0 %	7,0 %	6,9 %	14,8 %	14,8 %	15,7 %	15,5 %	2,3 %	22,9 %	100,0 %	5,8
Ibérie	**0,2 %**	**7,8 %**	**6,7 %**	**10,6 %**	**9,8 %**	**13,3 %**	**12,2 %**	**3,7 %**	**35,7 %**	**100,0 %**	**7,0**
République tchèque	1,6 %	9,6 %	22,9 %	15,4 %	20,6 %	14,1 %	3,8 %	1,0 %	11,0 %	100,0 %	3,1
Pologne	1,4 %	15,3 %	22,9 %	16,9 %	12,0 %	21,7 %	3,5 %	0,3 %	6,1 %	100,0 %	4,0
Hongrie	0,7 %	8,4 %	8,5 %	17,9 %	24,3 %	22,5 %	7,0 %	1,2 %	9,5 %	100,0 %	3,9
Turquie	0,0 %	18,2 %	15,9 %	10,8 %	17,0 %	22,7 %	4,6 %	2,6 %	8,3 %	100,0 %	3,9
Europe centrale et Turquie	**0,9 %**	**12,1 %**	**16,6 %**	**15,3 %**	**19,7 %**	**19,9 %**	**5,0 %**	**1,3 %**	**9,2 %**	**100,0 %**	**3,7**
Pays-Bas	**0,5 %**	**24,2 %**	**5,3 %**	**9,6 %**	**8,2 %**	**12,8 %**	**14,4 %**	**1,1 %**	**24,0 %**	**100,0 %**	**5,4**
Allemagne	**0,6 %**	**8,3 %**	**1,6 %**	**8,3 %**	**34,8 %**	**13,0 %**	**8,9 %**	**0,9 %**	**23,6 %**	**100,0 %**	**5,3**
TOTAL	**7,6 %**	**10,5 %**	**9,4 %**	**11,0 %**	**13,5 %**	**12,3 %**	**7,6 %**	**5,5 %**	**22,6 %**	**100,0 %**	**4,7**

(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 (36,2 % des revenus locatifs nets)

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

	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
En millions d'euros	2018	2017	Variation	2018	2017	Variation	2018	2017
France	387,0	378,0	+ 2,4 %	365,9	356,0	+ 2,8 %	3,4 %	3,5 %
Belgique	18,1	16,8	+ 7,3 %	17,9	16,8	+ 6,0 %	1,0 %	0,2 %
FRANCE-BELGIQUE	**405,1**	**394,9**	**+ 2,6 %**	**383,8**	**372,9**	**+ 2,9 %**	**3,3 %**	**3,3 %**

En France, la croissance du PIB devrait s'établir à 1,6 % en 2018, en léger recul par rapport à 2017 (croissance de 2,3 %) du fait des tensions commerciales internationales, de la flambée des prix de l'énergie et des hausses d'impôts. Au quatrième trimestre, le mouvement de protestation des « gilets jaunes » a quelque peu pesé sur la performance économique. Toutefois, le taux de chômage a continué de baisser pour s'établir à 9,0 % fin 2018 (contre 9,4 % fin 2017), et devrait atteindre 8,8 % en 2019. L'an prochain, la croissance du PIB devrait rester solide à 1,6 %, principalement grâce aux réformes fiscales et aux conditions de financement favorables qui devraient soutenir l'investissement et favoriser davantage la création d'emplois.

En 2018, le **chiffre d'affaires des commerçants** des centres Klépierre a crû de 0,4 % à périmètre constant et a surperformé l'indice national d'activité des centres commerciaux de 240 points de base[1]. Sur l'ensemble de l'année, l'activité a été affectée par plusieurs facteurs externes tels que les grèves à la SNCF et plus récemment, le mouvement des « gilets jaunes » durant les mois de novembre et décembre, entraînant une baisse de 0,7 % du chiffre d'affaires au quatrième trimestre. Néanmoins, le chiffre d'affaires des enseignes a été porté par les récentes initiatives commerciales, notamment à Nice TNL (magasin Decathlon de 5 000 m²), Écully Grand Ouest (région de Lyon ; magasin Zara de 2 100 m²), et Bourse (Marseille ; magasin Boticinal de 900 m²) qui ont réalisé de bonnes performances. Dix-huit mois après son extension, Val d'Europe (région de Paris) a continué d'enregistrer de remarquables résultats qui confirment son positionnement dominant dans l'Est parisien.

Au plan sectoriel, les segments équipement de la maison (+ 2,8 %), santé et beauté (+ 2,2 %) ainsi qu'alimentation et restauration (+ 1,5 %) ont tous connu une forte hausse de chiffre d'affaires.

En France, les **revenus locatifs nets** ont progressé de 2,8 % à périmètre constant, surperformant l'indexation de 130 points de base, principalement en raison de la réversion locative positive (10,9 %), de la poursuite de l'optimisation des coûts d'exploitation grâce aux initiatives en matière d'approvisionnement, et d'une hausse des recettes de *specialty leasing*. À périmètre courant (+ 2,4 %), les impacts sur l'exercice de l'extension de Val d'Europe (Paris) et de l'ouverture de Prado (Marseille) ont compensé la cession de Grand Vitrolles (Marseille).

La hausse de 7,3 % des revenus locatifs nets en Belgique s'explique principalement par une baisse des charges locatives et un taux de réversion élevé sur les contrats de renouvellement ou de relocation (50,2 % pour 11 baux).

L'**activité locative** a conservé son dynamisme en 2018 avec 465 baux signés en France et en Belgique, se traduisant par un taux de réversion positif de 11,7 % et un taux de vacance stable de 3,3 %.

Durant l'exercice, la bonne dynamique des comptes clés du Groupe a favorisé le développement de plusieurs enseignes au sein du portefeuille français : Inditex a signé douze baux, dont cinq pour de nouveaux magasins, tandis que Celio a rénové douze boutiques. Action, l'enseigne en plein essor dédiée aux produits courants à prix abordables, a signé pour l'ouverture de quatre nouveaux magasins dans les centres commerciaux de Klépierre, dont le Millénaire (région de Paris, 1 000 m²), Grand Littoral (Marseille, 1 800 m²), Mayol (Toulon, 1 150 m²) et Villiers-en-Bière (région de Paris, 2 700 m²). Dans le segment du sport, des marques telles que Snipes et Courir (trois nouveaux magasins chacun) et Project X (cinq nouveaux magasins) ont poursuivi leur extension. S'agissant plus spécifiquement des centres commerciaux, la campagne de renouvellement à Saint-Lazare (Paris) s'est poursuivie en 2018 avec la signature de 19 nouveaux baux. Six ans après son ouverture, environ 30 % de l'offre commerciale a été renouvelée, avec par exemple l'ouverture d'un magasin Sephora de 1 100 m² et l'implantation de nouvelles marques telles que Xiaomi, Kiehl's, Rituals, NYX et Nespresso, qui devraient encore une fois confirmer le succès de ce centre commercial parisien. À Rives d'Arcins, l'un des centres commerciaux leaders de la région de Bordeaux, 12 baux ont été signés pour renforcer l'offre commerciale. Zara y ouvrira un magasin *flagship* de 3 300 m², et Inditex y implantera deux de ses satellites, Pull&Bear et Stradivarius. Maisons du Monde (1 800 m²) et iConcept (revendeur Apple) enrichiront également l'offre commerciale. Enfin, un magasin Decathlon de 6 000 m² ouvrira ses portes en avril 2019, achevant ainsi la transformation du centre commercial. Avant l'extension prévue en 2021, le Groupe a continué de renforcer le positionnement de Grenoble Grand'Place avec la signature de huit nouveaux magasins dédiés à des marques telles qu'Adidas, Celio et Terranova.

2.2.2 Italie (17,6 % des revenus locatifs nets)

▶ REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA

	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
En millions d'euros	2018	2017	Variation	2018	2017	Variation	2018	2017
ITALIE	**196,5**	**195,2**	**+ 0,7 %**	**196,9**	**192,4**	**+ 2,4 %**	**1,5 %**	**1,2 %**

L'**économie** italienne a connu un ralentissement au cours de l'exercice 2018. La croissance du PIB est ainsi passée de 1,6 % en 2017 à 1,0 % en 2018, principalement en raison d'une baisse de la demande intérieure et des troubles politiques. La flambée des prix de l'énergie a favorisé l'inflation, qui devrait atteindre 1,6 % en 2019 (contre 1,3 % en 2018). Cependant, le marché du travail s'est amélioré et le taux de chômage devrait diminuer pour s'établir à 10,4 % en 2018 (contre 11,3 % en 2017), principalement grâce à des contrats de travail temporaires. Le durcissement actuel des conditions de financement devrait peser davantage sur la confiance des entreprises en 2019 et limiter la croissance à 0,9 %.

(1) L'indice CNCC a baissé de 2,0 % en 2018 par rapport à 2017.

Dans ce contexte économique difficile, le **chiffre d'affaires des commerçants** a reculé de 1,6 % à périmètre constant, malgré une hausse de 0,9 % au quatrième trimestre. Les conditions météorologiques inhabituelles – 2018 a été l'année la plus chaude depuis deux siècles – ont également affecté la performance des centres commerciaux de Klépierre, notamment dans le segment de la mode (– 3,9 %), alors que les autres secteurs ont enregistré une performance positive (+ 0,3 %). Enfin, certains centres commerciaux du nord de l'Italie (Le Corti Venete, Il Leone, Moncalieri) ont encore été pénalisés par la nouvelle concurrence.

Malgré ces performances en demi-teinte, l'**activité locative** a été très dynamique avec un total de 286 baux signés en 2018 (dont 271 renouvellements ou recommercialisations signés à un taux moyen de réversion de 11,5 %), confirmant ainsi la qualité de la plateforme de Klépierre et sa capacité à capitaliser sur ses relations privilégiées avec les enseignes. En 2018, le centre commercial d'Assago a été complètement réaménagé, ce qui a considérablement renforcé son attractivité. Les améliorations apportées au centre commercial et la nouvelle extension de l'aire de restauration sont maintenant achevées. À la suite de l'acquisition d'une partie des surfaces de l'hypermarché Carrefour, l'enseigne Zara a été repositionnée dans des locaux plus grands (5 700 m², dont 3 800 m² de surface commerciale). Dmail, un commerçant italien en plein essor qui offre une large gamme de produits allant de l'équipement de la maison aux loisirs, a ouvert ses premiers magasins dans les centres commerciaux Klépierre de Le Gru (Turin), Grand Emilia (Modène) et Porta di Roma (Rome), où Victoria's Secret a également implanté sa première boutique italienne *full concept* d'une surface de 940 m². Le Groupe a également signé des contrats de renouvellement et de recommercialisation à Campania (Naples ; 29 baux), Le Gru (Turin ; 18 baux), Porta di Roma (Rome ; 24 baux) avec des taux de réversion élevés.

Dans l'ensemble, la croissance des **revenus locatifs nets** à périmètre constant est restée soutenue à 2,4 %, soit une surperformance de 180 points de base par rapport à l'indexation grâce à un taux de réversion très élevé et une progression du ratio loyer brut/loyer net (passé de 92,8 % en 2017 à 93,4 % en 2018). Le taux de vacance EPRA a légèrement augmenté, de 30 points de base, principalement pour les actifs affectés par la nouvelle concurrence. À périmètre courant, les revenus locatifs nets ont seulement augmenté de 0,7 %, du fait de la cession de trois centres commerciaux en septembre dernier (voir la section 2.4.4, « Cessions » pour de plus amples informations).

2.2.3 Scandinavie (15,1 % des revenus locatifs nets)

▶ REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN SCANDINAVIE

	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
En millions d'euros	2018	2017	Variation	2018	2017	Variation	2018	2017
Norvège	64,0	65,4	– 2,2 %	64,4	63,4	+ 1,5 %	3,3 %	2,2 %
Suède	53,5	56,0	– 4,6 %	52,6	51,1	+ 3,0 %	5,9 %	3,7 %
Danemark	51,0	51,1	– 0,3 %	50,1	48,7	+ 2,9 %	4,9 %	4,0 %
SCANDINAVIE	**168,4**	**172,6**	**– 2,4 %**	**167,1**	**163,2**	**+ 2,4 %**	**4,5 %**	**3,1 %**

La croissance du **PIB** dans les pays scandinaves (Norvège, Suède et Danemark) s'est poursuivie au même rythme au second semestre 2018, favorisant une amélioration du marché de l'emploi. En Suède, la croissance du PIB (2,5 % en 2018) a principalement été alimentée par la forte demande internationale, soutenue par une dépréciation de la couronne suédoise. La croissance régulière de l'économie danoise devrait se maintenir au cours des prochaines années grâce à une demande intérieure robuste et à un environnement extérieur favorable pour les industries exportatrices. Ainsi, la croissance du PIB devrait atteindre 1,2 % en 2018 et 1,9 % en 2019. En Norvège, malgré une hausse des investissements en capital et du revenu des ménages, la contraction du marché immobilier intérieur devrait peser sur l'économie et entraîner un ralentissement de la croissance du PIB à 1,6 % en 2018 (contre 2,0 % en 2017). Parallèlement, l'inflation devrait augmenter et passer de 1,9 % à 2,7 % sous l'effet du fort rebond des cours pétroliers.

Le **chiffre d'affaires des commerçants** du portefeuille scandinave a accusé une légère baisse de 1,4 % en 2018. Au Danemark (– 3,1 %), l'activité de Field's (Copenhague) et de Bruun's (Aarhus) a été affectée par les importantes transformations opérées en 2018, et en particulier par le *rightsizing* des magasins H&M qui constituent d'importants vecteurs de fréquentation. En Suède (– 0,6 %), le chiffre d'affaires de Galleria Boulevard (Kristianstad) a reculé dans le sillage de l'ouverture récente d'un nouveau centre commercial dans la zone de chalandise, tandis qu'Emporia (Malmö) a continué d'afficher de très solides performances. En Norvège (– 1,2 %), le renouvellement de l'offre commerciale en cours à Maxi Hamar (remplacement de l'ancien hypermarché par le plus grand Coop Extra de Norvège en février 2019) et à Farmanstredet (Tønsberg ; 12 baux pour restructurer une partie du centre commercial) devrait permettre d'améliorer le chiffre d'affaires des commerçants dans ces centres en 2019.

Malgré un environnement commercial morose, la croissance des **revenus locatifs nets** à périmètre constant s'est élevée à 2,4 % en 2018 (+ 1,5 % en Norvège, + 3,0 % en Suède et + 2,9 % au Danemark) grâce à une indexation de 1,4 %, à un bon taux de réversion (+ 9,1 %), ainsi qu'à des revenus supplémentaires de *specialty leasing* (principalement au Danemark).

L'**activité locative** est restée soutenue en 2018, avec la signature de 305 baux. La bonne dynamique des comptes clés du Groupe a favorisé le développement de plusieurs enseignes. Normal s'est développé dans huit centres commerciaux en Norvège et en Suède, tandis que Rituals a ouvert ou réouvert cinq magasins dans ces trois pays, enregistrant une performance exceptionnelle en Norvège :

- en Norvège, 162 baux ont été signés avec un taux de réversion positif de 13,5 % pour les renouvellements et les recommercialisations. Cette performance est principalement liée aux 18 opérations locatives menées à Oslo City. À Metro Senter (Oslo), 28 renouvellements et recommercialisations ont été signés – avec, pour un grand nombre d'entre eux, un taux de réversion positif à deux chiffres – et l'attractivité du centre a été renforcée par l'implantation de locomotives tels que Kappahl et VinMonopolet ;
- en Suède, 120 baux ont été signés en 2018. Le taux de réversion à Emporia (Malmö) a été positif, notamment grâce aux baux signés avec les enseignes Tiger of Sweden, Gant, Lexington et Peak Performance qui confirment la capacité d'Emporia à attirer des marques à forte identité ; et
- à Field's (Copenhague), l'offre commerciale a continué de s'améliorer à travers la signature de baux importants qui ont renforcé son statut de premier centre commercial du Danemark. L'offre renouvelée (grâce au *rightsizing* des magasins Zara et H&M), qui inclut un éventail exceptionnel de marques internationales (Rituals, Arket, Monki, & Other Stories, H&M Home, Skechers), complète une offre de restauration et de loisirs unique, marquée cette année par l'ouverture de Bounce Trampoline Park sur 3 700 m². Bruun's Galleri (Aarhus) a également enrichi son offre commerciale grâce à l'implantation de JD Sports (490 m²) et Monki.

2.2.4 Ibérie (10,8 % des revenus locatifs nets)

▶ REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN IBÉRIE

	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
En millions d'euros	2018	2017	Variation	2018	2017	Variation	2018	2017
Espagne	99,3	89,6	+ 10,8 %	92,9	86,3	+ 7,6 %	1,8 %	3,1 %
Portugal	22,0	20,4	+ 8,0 %	22,0	20,4	+ 8,0 %	4,3 %	7,6 %
IBÉRIE	**121,3**	**110,0**	**+ 10,3 %**	**114,9**	**106,7**	**+ 7,6 %**	**2,4 %**	**4,2 %**

L'**économie** espagnole a crû à un rythme soutenu en 2018, avec une progression du PIB estimée à 2,6 %. Le rebond de la consommation des ménages et l'augmentation des flux touristiques au troisième trimestre ont largement contribué à la bonne dynamique de croissance. Le taux de chômage a continué de baisser, passant de 17,2 % en 2017 à 15,3 % en 2018, et devrait reculer encore pour s'établir à 13,8 % en 2019. La croissance du PIB portugais a légèrement fléchi, à 2,2 % en 2018 (contre 2,8 % en 2017), en raison d'une baisse des exportations liée au ralentissement économique dans l'ensemble de l'Europe. Le taux de chômage du pays devrait, selon les prévisions, tomber à 7,1 % en 2018.

Le **chiffre d'affaires des commerçants** a continué de progresser en 2018 (+ 4,9 % à périmètre constant, + 4,8 % en Espagne et + 5,2 % au Portugal). Klépierre tire parti de la bonne dynamique économique et du positionnement dominant de ses centres commerciaux. Le dernier trimestre de l'année a été marqué par un rebond de la croissance du chiffre d'affaires porté par le succès de la campagne du *Black Friday* (+ 5,6 % de la fréquentation en Espagne) et les excellentes ventes de Noël. Le chiffre d'affaires des commerçants a bondi de 13,5 % à Nueva Condomina (Murcia), conséquence directe de l'amélioration de l'offre commerciale. À Plenilunio (Madrid), les ventes ont augmenté de 7,2 % grâce à la rénovation complète du centre commercial.

Les **performances locatives** sont restées soutenues dans la région. Au total, 244 baux ont été signés au cours de l'année, avec un taux de réversion très élevé pour les renouvellements et les recommercialisations (21,6 %). Ce dynamisme s'est traduit par une nouvelle baisse du taux de vacance (– 130 points de base à 1,8 % en Espagne et – 330 points de base au Portugal à 4,3 %).

Des campagnes de recommercialisation ont été menées à Principe Pío (Madrid ; 10 baux), Maremagnum (Barcelone ; 7 baux) et La Gavia (Madrid ; 14 baux), confirmant l'attractivité de ces centres commerciaux et permettant l'ouverture de nouveaux magasins tels que Courir, Xiaomi, Snipes, Misako et Miniso (1er magasin en Espagne). À Nueva Condomina (Murcie), 23 baux ont été signés cette l'année, dont 16 pour de nouveaux magasins comme Conforama (ouverture en avril sur 7 000 m²), Xiaomi, Tim Hortons, Tous et Bimba y Lola. Enfin, Zara a ouvert en mars son plus grand magasin (3 600 m²) dans la région de Murcie, renforçant ainsi l'offre exceptionnelle du centre commercial dans le segment de la mode (Primark, H&M, Bershka et Mango). Toutes les boutiques des marques du groupe Inditex ont maintenant été redimensionnées dans ce centre commercial de premier plan.

Au Portugal, la campagne de recommercialisation en cours à Parque Nascente (Porto) a permis de diversifier l'offre commerciale avec l'arrivée de nouvelles enseignes tendances telles que iStore (revendeur Apple), Rituals, Tous, Salsa, Chico, KFC et Fitness Hut. À Aqua Portimão (Portimão), 10 nouvelles enseignes rejoindront prochainement le centre commercial, dont JD Sports, la marque de mode locale Tiffosi, Rituals et Parfois. Enfin, à Espaço Guimarães (Guimarães), une clinique de 4 000 m² a ouvert ses portes en janvier 2019, ainsi qu'une salle de sport Fitness Hut (1 050 m²).

Ainsi, les **revenus locatifs nets** ont connu en 2018 une croissance de 7,6 % à périmètre constant en Ibérie (+ 7,6 % en Espagne et + 8,0 % au Portugal), dépassant largement celle de l'indexation pour la région (+ 1,1 %). Cette excellente performance s'explique principalement par un taux de réversion élevé (21,6 %), conjugué à une nouvelle baisse du taux de vacance à 2,4 % (– 180 points de base). La croissance des recettes de *specialty leasing* et l'amélioration supplémentaire du ratio loyer brut/loyer net ont également renforcé la croissance des revenus locatifs nets. À périmètre et changes courants, les revenus locatifs nets ont progressé de 10,8 % en Espagne, grâce à la contribution de Nueva Condomina (acquis en mai 2017), qui a plus que compensé l'impact de la cession de Gran Via de Hortaleza (Madrid) en février 2018.

2.2.5 Europe centrale et Turquie (9,7 % des revenus locatifs nets)

▶ REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN EUROPE CENTRALE ET TURQUIE

	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
En millions d'euros	2018	2017	Variation	2018	2017	Variation	2018	2017
République tchèque	33,4	30,3	+ 10,1 %	32,1	30,0	+ 7,1 %	1,5 %	1,2 %
Pologne	31,7	31,5	+ 0,6 %	31,7	30,9	+ 2,6 %	1,5 %	1,1 %
Hongrie	21,8	21,2	+ 3,3 %	17,6	15,7	+ 12,5 %	1,8 %	2,4 %
Turquie	18,6	28,6	– 35,0 %	18,7	19,1	– 2,5 %	10,2 %	7,3 %
Autres	2,6	2,3	+ 16,3 %	2,6	2,4	+ 11,3 %	9,0 %	7,0 %
EUROPE CENTRALE ET TURQUIE	**108,1**	**113,8**	**– 5,0 %**	**102,8**	**98,1**	**+ 4,8 %**	**4,9 %**	**3,9 %**

Les pays d'**Europe centrale** (Pologne, République tchèque et Hongrie) ont poursuivi leur solide rythme d'expansion en 2018, principalement grâce à la hausse de la consommation et de l'emploi. Toutefois, les tensions commerciales internationales et le potentiel ralentissement économique dans le reste de l'Union européenne pourraient peser sur la croissance du PIB en 2019, et plus largement, en 2020. La Pologne est restée le pays le plus dynamique de la région, avec une croissance du PIB de 5,2 % en 2018. L'inflation devrait se stabiliser à 1,9 % en 2018 (contre 2,1 % en 2017), mais atteindre 2,7 % en 2019, alimentée par l'augmentation des prix de l'énergie et l'accélération de la hausse des salaires. En Hongrie, la baisse du chômage (3,6 % en 2018 contre 4,2 % en 2017) et la progression des salaires ont porté les dépenses de consommation. L'inflation devrait atteindre 3,0 % en 2018, contre 2,3 % en 2017. En République tchèque, la croissance du PIB devrait s'établir à 3,0 % en 2018. Le taux d'inflation annuel moyen devrait atteindre 2,2 % en 2018 et 2,4 % en 2019 du fait de la hausse du prix des produits de base et des taxes sur le tabac. La croissance du PIB est principalement liée à la hausse du revenu des ménages et au faible taux de chômage, qui s'établit aujourd'hui à 2,2 %, le plus bas de tous les pays du portefeuille de Klépierre.

La croissance du PIB turc a été divisée par plus de deux en 2018 (passant de 7,4 % en 2017 à 3,3 % en 2018), entraînant une forte dépréciation de la livre turque au second semestre. Compte tenu de la conjoncture économique, le PIB devrait se contracter de 0,4 % en 2019, sous l'effet de la baisse de la demande intérieure, de la hausse du chômage (12,7 %) et de la poussée inflationniste (19,5 %).

Le **chiffre d'affaires des commerçants** en Europe centrale et en Turquie a augmenté de 5,0 % en 2018 avec des performances contrastées selon les pays. En Hongrie (+ 9,1 %), les centres commerciaux de Klépierre ont bénéficié d'une hausse du pouvoir d'achat liée aux mesures gouvernementales en faveur des salaires du secteur public et du salaire minimum. En Turquie, les ventes des commerçants ont progressé de 11,8 %. En Pologne, l'entrée en vigueur, en mars dernier, de l'interdiction d'ouverture des magasins le dimanche a pesé sur la croissance (– 0,8 %). Toutefois, Rybnik Plaza (+ 7,0 %) et Sosnowiec Plaza (+ 6,2 %) ont continué d'afficher une solide croissance de leur chiffre d'affaires, grâce aux bonnes performances des grandes enseignes telles que le groupe de mode LPP et l'opérateur local d'équipements de la maison et d'électronique Media Expert. En République tchèque, Plzeň Plaza (Plzeň) a enregistré une solide croissance de 6,0 % de son chiffre d'affaires, portée par le dynamisme des segments santé et beauté et culture et loisirs. À Nový Smíchov (Prague), la hausse de la fréquentation et du chiffre d'affaires s'est fortement accélérée après l'achèvement des travaux de reconstruction et la réouverture de la station de métro.

Concernant l'**activité locative**, 359 baux ont été signés durant l'année, avec un taux de réversion positif de 10,1 % sur les renouvellements et les recommercialisations. À Nový Smíchov (Prague), les importants travaux d'agrandissement (7 000 m²) sur la surface de l'ancienne unité de Tesco située au 1er étage ont été réalisés avec succès, ouvrant la voie à des enseignes de premier plan telles que Zara (3 300 m²), Sephora (1 000 m²), Bershka (1 000 m²) et Lindex (1 100 m²). Parallèlement, 35 baux ont été signés, notamment avec Massimo Dutti (830 m²), Sparkys (500 m²), Benetton (420 m²) et Celio (400 m²). À Plzeň Plaza (Plzeň), une importante opération de restructuration a été menée à bien avec le déménagement de la librairie Louxor au 1er étage et l'agrandissement de 600 m² du magasin Terranova. Au total, 24 marques ont intégré le portefeuille tchèque de Klépierre, dont Massimo Dutti, Benetton, iWant, Nespresso, Attrativo et Kazar. En Pologne, 13 nouveaux baux ont été signés avec le groupe de mode LPP, incluant six marques sur 7 300 m² à Sosnowiec, Ruda, Sadyba et Lublin. En outre, Sephora a renouvelé cinq baux à Sosnowiec, Poznan, Sadyba, Rybnik et Lublin. En Turquie, afin de se conformer au décret présidentiel imposant la conversion de tous les baux libellés en euros et en dollars américains en livres turques pour une période de deux ans, Klépierre a d'ores et déjà sécurisé 84 % de ses baux (90 % de la surface commerciale utile), dont les cinquante principaux locataires. Ces nouveaux baux prévoient l'indexation des loyers sur l'indice turc des prix à la consommation.

Dans ce contexte, à périmètre constant, les **revenus locatifs nets** de l'ensemble Europe centrale et Turquie ont augmenté de 4,8 %, soit une surperformance de 310 points de base par rapport à l'indexation. La Hongrie (+ 12,5 %) et la République tchèque (+ 7,1 %) ont été les pays les plus dynamiques, tandis que la Turquie (– 2,5 %) a pesé sur la performance globale du fait des abattements consentis aux locataires. Les solides résultats globaux dans la région ont surtout été tirés par un taux de réversion élevé. À périmètre courant, les revenus locatifs nets ont reculé de 5,0 %, en grande partie en raison de l'effet de change défavorable en Turquie et des cessions récentes en Hongrie (voir la section 2.4.4 « Cessions » pour de plus amples informations).

2.2.6 Pays-Bas (5,1 % des revenus locatifs nets)

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

	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
En millions d'euros	2018	2017	Variation	2018	2017	Variation	2018	2017
PAYS-BAS	56,7	49,3	+ 14,9 %	38,0	35,7	+ 6,7 %	5,6 %	6,0 %

L'**économie** néerlandaise est restée robuste en 2018, avec une croissance du PIB de 2,7 %. Le regain de confiance des consommateurs et la hausse des salaires ont contribué à stimuler la consommation des ménages, alors que le chômage a continué de baisser, passant de 4,9 % en 2017 à 3,9 % en 2018, son plus bas niveau depuis 10 ans. L'inflation devrait atteindre 1,7 % en 2018, contre 1,3 % en 2017.

L'**activité locative** a été bonne, avec la signature de 52 baux (hors Hoog Catharijne) dans le portefeuille néerlandais et un taux de réversion positif de 11,4 % (36 baux renouvelés ou recommercialisés). À Hoog Catharijne (Utrecht), les ouvertures du nouveau « *food pavillion* » en février et de la partie sud du centre (*South Mile*) en novembre permettent de bénéficier d'une expérience client complète avec plusieurs enseignes nationales et internationales de renom telles que Five Guys, Vapiano, TGI Fridays, Wagamama et The Sea Food Bar ainsi que Nelson Premium, Levi's, Ray-Ban, Lindt, BALR, Ziengs, Lyle&Scott et Pearle. L'activité locative a également été favorisée par la signature d'enseignes internationales telles que Samsung, Pandora et Livera, qui renforce son statut de premier centre commercial des Pays-Bas. À Alexandrium (Rotterdam), l'offre commerciale existante a été complétée par l'arrivée de marques internationales comme Five Guys, Starbucks, Pandora, Expresso, Zizzi, Ecco, Miss Etam et Flying Tiger. Dans le segment santé et beauté, Clinique a choisi d'ouvrir à Alexandrium son premier magasin aux Pays-Bas.

Les **revenus locatifs nets** ont enregistré une hausse de 6,7 % à périmètre constant, surperformant largement l'indexation de 1,5 %, soit une nette amélioration par rapport à 2017 (+ 2,1 %). Les revenus locatifs nets ont été dopés par l'augmentation du recouvrement des loyers et les recettes du parking à Hoog Catharijne (Utrecht). À périmètre courant, les revenus locatifs nets ont augmenté de 14,9 % essentiellement grâce à l'ouverture de Hoog Catharijne cette année.

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

▶ **REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN ALLEMAGNE**

	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
En millions d'euros	2018	2017	Variation	2018	2017	Variation	2018	2017
ALLEMAGNE	39,5	42,8	– 7,7 %	41,6	41,6	– 0,0 %	4,1 %	5,9 %

En **Allemagne**, la croissance du PIB devrait ralentir pour passer de 2,5 % en 2017 à 1,6 % en 2018. L'économie continue de tirer parti de la solidité de la demande intérieure et de la contribution positive des exportations. Le marché du travail a poursuivi sa progression, et le taux de chômage devrait baisser à 3,4 %. Cependant, les tensions commerciales internationales et les incertitudes au sein de l'Union européenne pourraient peser sur la confiance des entreprises allemandes et freiner la croissance.

En 2018, le **chiffre d'affaires des commerçants** est resté globalement stable, enregistrant une légère progression de 0,1 %. Les ventes de Boulevard Berlin ont été affectées par les préparatifs liées aux arrivées de Maisons du Monde sur 1 400 m² (1er magasin à Berlin, ouvert avant Noël 2018) et Vapiano (ouverture en avril 2019) sur 925 m², qui ont freiné l'activité. En revanche, à Arneken Galerie (Hildesheim) les chiffres d'affaires ont été portés par l'ouverture mi-septembre de la nouvelle enseigne-phare TK Maxx, qui a entraîné une hausse de 25 % de la fréquentation. Les ventes à Forum Duisburg ont également progressé en 2018 grâce l'amélioration significative de l'offre commerciale avec 11 nouveaux concepts (Zara, Only et Orsay) et l'arrivée de nouvelles enseignes de renom (Snipes, Jack&Jones, Rituals, Eyes & More) en 2019.

Avec 37 baux signés ou prolongés en 2018, l'**activité locative** a été particulièrement intense du fait des campagnes de renouvellement en cours à Forum Duisburg (Duisbourg) et Centrum Galerie (Dresde). Ainsi, des baux représentant une surface d'environ 42 000 m² ont été signés dans ces deux centres commerciaux. À Duisbourg, toutes les enseignes-phares ont renouvelé leurs baux. Certaines d'entre elles comme H&M (2 970 m²), Saturn et Mayersche ont été « rightsizées ». En outre, 20 opérations de recommercialisation ont été réalisées, témoignant d'un taux de rotation sain et du fort intérêt du marché pour notre portefeuille. Le Groupe a loué 7 300 m² à de nouveaux locataires en 2018, et des ouvertures sur 3 300 m² sont prévues pour 2019 (Vapiano à Berlin ; Tally Weijl et Tétris à Dresde ; ainsi que Snipes, Eyes and More et Rituals à Forum Duisburg).

À périmètre constant, les **revenus locatifs nets** sont restés stables par rapport à 2017, le taux de réversion négatif neutralisant l'indexation positive (+ 1,3 %) et la baisse du taux de vacance EPRA (– 180 points de base à 4,1 %). À périmètre courant, les revenus nets locatifs se sont contractés de 7,7 % en raison de la cession de Roncalli à Cologne.

2.2.8 Autres actifs de commerce (2,1 % des revenus locatifs nets)

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

	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
En millions d'euros	2018	2017	Variation	2018	2017	Variation	2018	2017
AUTRES ACTIFS DE COMMERCE	23,4	27,1	– 13,6 %	23,2	24,4	– 5,0 %	5,9 %	5,2 %

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 24 derniers mois (voir la section 2.4 « Investissements, développements et cessions »).

2.3 CASH-FLOW NET COURANT

▶ CASH-FLOW NET COURANT ET RÉSULTAT EPRA

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017	Variation
En part totale			
Revenus locatifs	1 252,2	1 236,0	+ 1,3 %
Charges locatives et immobilières	– 133,2	– 130,4	+ 2,2 %
Revenus locatifs nets	**1 119,0**	**1 105,6**	**+ 1,2 %**
Revenus de gestion et autres produits	94,9	96,1	– 1,3 %
Frais de personnel et frais généraux	– 188,2	– 189,5	– 0,7 %
Excédent brut d'exploitation	**1 025,7**	**1 012,2**	**+ 1,3 %**
Les ajustements pour le calcul du cash-flow des activités d'exploitation excluent :			
> Avantages au personnel, stock–options et charges d'exploitation non récurrentes	17,2	14,4	+ 19,1 %
Cash-flow des activités d'exploitation	**1 042,9**	**1 026,7**	**+ 1,6 %**
Coût de l'endettement net	– 151,6	– 169,8	– 10,7 %
Les ajustements pour le calcul du cash-flow net courant avant impôt excluent :			
> Amortissement de la mise à la valeur de marché de la dette Corio	– 19,7	– 34,4	– 42,6 %
> Coûts liés au dénouement des instruments financiers	29,0	48,5	– 40,2 %
Cash-flow net courant avant impôt	**900,6**	**871,0**	**+ 3,4 %**
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	54,1	51,5	+ 5,0 %
Impôt courant	– 31,2	– 29,2	+ 6,8 %
Cash-flow net courant	**923,5**	**893,4**	**+ 3,4 %**
En part du Groupe			
Cash-flow net courant	**793,7**	**760,6**	**+ 4,3 %**
Les ajustements pour le calcul du résultat EPRA réintègrent :			
> Avantages au personnel, stock-options et charges d'exploitation non récurrentes	– 11,9	– 13,8	– 13,8 %
> Dotations aux amortissements et aux provisions pour risques et charges	– 14,4	– 14,4	-
Résultat EPRA	**767,3**	**732,4**	**+ 4,8 %**
Nombre moyen d'actions[(a)]	*299 913 706*	*306 084 849*	– 2,0 %
Par action *(en euros)*			
CASH-FLOW NET COURANT	**2,65**	**2,48**	**+ 6,5 %**
RÉSULTAT EPRA	**2,56**	**2,39**	**+ 6,9 %**

(a) Hors actions auto-détenues.

Le cash-flow net courant par action pour l'exercice 2018 a augmenté de 6,5 % par rapport à 2017 et s'est établi à 2,65 euros. Cette bonne performance résulte des éléments suivants :

> augmentation des **revenus locatifs nets** de 1,2 % en part totale, grâce à la croissance de 3,4 % de l'activité des centres commerciaux à périmètre constant (voir la section 2.1.4 « Revenus locatifs nets » pour de plus amples informations). Cette croissance a été alimentée par l'ouverture du centre commercial Prado (Marseille, France), le redéveloppement de Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) et l'intégration de Nueva Condomina (Murcia). Les cessions – principalement en France, en Italie et en Europe centrale – et les fluctuations des taux de change ont eu un impact globalement défavorable ;

> hausse du **cash-flow d'exploitation** de 1,6 % en part totale, supérieure à celle des revenus locatifs nets essentiellement portée par une baisse de 4 millions d'euros[1] des frais de personnel et autres frais de gestion. Ceci s'est traduit par une réduction supplémentaire du ratio de coût EPRA de 16,3 % à 15,6 % (coûts de vacance exclus – voir la section 2.8.5) ;

> baisse du **coût de la dette** de 18,2 millions d'euros à 151,6 millions d'euros en part totale. Retraité des éléments ne générant pas de flux de trésorerie et des éléments non récurrents (amortissement de la mise à la valeur de marché de la dette Corio et des frais de dénouement des instruments financiers), le coût de la dette nette atteint 142,3 millions d'euros, soit une diminution de 13,3 millions d'euros sur un an. Cela équivaut à une réduction de 20 points de base du coût moyen de la dette à 1,6 %. Voir la section 2.7.3 « Coût de l'endettement » pour de plus amples informations ;

> augmentation de l'**impôt courant** de 2,0 millions d'euros en part totale à 31,2 millions d'euros, principalement du fait d'un changement dans la législation italienne relatif à la déductibilité des intérêts notionnels de l'impôt sur les sociétés ;

> les **intérêts minoritaires** ont atteint 129,9 millions d'euros en 2018, contre 132,8 millions d'euros en 2017, en raison du rachat par Klépierre de parts dans plusieurs centres commerciaux, notamment à Meridiano (Tenerife, Espagne) ; et

> réduction du **nombre moyen d'actions** en circulation de 306 millions à 300 millions, du fait du programme de rachat d'actions.

Voir la section 2.8.1, qui présente 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[2]

En 2018, le montant des investissements dans des actifs de commerce a atteint 45,2 milliards d'euros en Europe. Après un premier trimestre dense, le marché a particulièrement ralenti en fin d'année. Cependant, l'année 2018 a été marquée par des investissements élevés en volumes (20 % au-dessus de la moyenne des dix dernières années).

Dans le détail, le marché de l'investissement dans des actifs de commerce a affiché les tendances suivantes :

> la géographie des flux d'investissement a évolué. L'Allemagne, le Royaume-Uni et la France qui attiraient chaque année environ 60 % des volumes totaux d'investissement en Europe, ne représentent désormais plus que 22 %. Ceci est essentiellement dû aux incertitudes liées au Brexit et à la chute des investissements en Grande-Bretagne de 29 % en 2014 à 7 % en 2018 ;

> les volumes d'investissement ont été volatils sur les marchés de plus petite taille comme la Scandinavie (– 69 % par rapport à 2017), les Pays-Bas (– 29 %), le Portugal (+ 194 %), la Pologne (+ 52 %) et l'Italie (+ 54 %) ; et

> le phénomène de diminution de la taille moyenne des opérations, qui a débuté en 2015, a eu tendance à se stabiliser.

2.4.2 Investissements

En 2018, Klépierre a continué à investir dans ses actifs de la manière suivante :

> 205 millions d'euros ont été consacrés au **pipeline de développement**, principalement pour les extensions de :

– Hoog Catharijne : après l'ouverture en avril 2017 de l'aile nord (*North Mile*) du premier centre commercial des Pays-Bas, Klépierre a inauguré sa partie sud (*South Mile*) en novembre 2018. Ces ouvertures se sont traduites par une hausse de 9,1 % de la fréquentation qui atteint désormais 27,5 millions de visiteurs par an. En 2019 et 2020, les travaux concerneront le redéveloppement des allées latérales du centre, qui sont utilisées quotidiennement par les usagers de la gare et relient le centre commercial au centre-ville d'Amsterdam, et

– Créteil Soleil (région parisienne, France), les travaux d'extension progressent selon le calendrier initial et devraient s'achever à la fin de l'année 2019. La commercialisation avance à grands pas, avec 81 % des surfaces déjà louées (signées ou en cours de négociations avancées), à de meilleures conditions que celles prévues dans le budget initial. De ce fait, le taux de rendement attendu du projet a été revu à la hausse à 6,0 % (contre 5,7 % auparavant) ;

> 127 millions d'euros ont été investis dans le **portefeuille actuel** (dont 31 millions d'euros refacturés aux locataires) pour des rénovations (hors extensions), de la maintenance et des investissements locatifs ; et

> 110 millions d'euros ont financé l'**acquisition** de surfaces supplémentaires dans certains centres commerciaux en Italie ainsi que de participations minoritaires dans des partenariats en Espagne.

2.4.3 Pipeline de développement

2.4.3.1 Présentation du pipeline de développement

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. Cette stratégie permet de transformer les centres commerciaux, tout en renforçant leur *leadership* dans leur zone de chalandise. De ce fait, le Groupe présente un profil de risque diversifié et investit, en moyenne, 70 millions d'euros par projet, tout en sécurisant, en amont du processus, l'installation des principales enseignes internationales.

(1) Retraité des éléments non monétaires et non récurrents (avantages sociaux, charges liées aux stock-options et indemnités de départ).

(2) Source : JLL, chiffres provisoires.

Fin 2018, le pipeline de développement du Groupe représentait des investissements potentiels d'une valeur de 2,6 milliards d'euros, dont 0,3 milliard d'euros de projets engagés[1] pour un rendement moyen attendu de 6,3 % ; 1,1 milliard d'euros de projets contrôlés[2] ; et 1,2 milliard d'euros de projets identifiés[3]. En part du Groupe, le pipeline de développement s'établit à 2,2 milliards d'euros : 0,2 milliard d'euros de projets engagés, 1,0 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, Scandinavie, Italie, Pays-Bas et Espagne).

► **PIPELINE DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2018** *(en part totale)*

Projet de développement	Pays/ zone	Ville	Type	Surface *(m²)*	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	2019-2020	100,0 %	90	31	6,4 %
Créteil Soleil	France	Région parisienne	Extension-rénovation	11 187	2019-2020	80,0 %	134	54	6,0 %
Rives d'Arcins[c]	France	Bordeaux	Extension	12 925	2019-2020	52,0 %	21	9	6,9 %
Autres projets				3 785			7	0	5,6 %
Total projets engagés				**51 741**			**252**	**95**	**6,3 %**
Campania	Italie	Naples	Redéveloppement	14 200	S1 2020	100,0 %	32	15	
Gran Reno	Italie	Bologne	Extension	16 448	S1 2021	100,0 %	123	17	
Le Gru	Italie	Turin	Extension-rénovation	14 875	2020-2021	100,0 %	126	2	
Grand'Place	France	Grenoble	Extension	16 200	S1 2021	100,0 %	55	1	
Maremagnum	Espagne	Barcelone	Extension	8 200	S2 2021	100,0 %	41	1	
Odysseum[c]	France	Montpellier	Extension-rénovation	16 900	S2 2021	100,0 %	54	5	
Porta di Roma[d]	Italie	Rome	Extension	4 880	S2 2021	50,0 %	9	0	
Il Leone di Lonato[d]	Italie	Lombardie	Extension	9 300	S2 2021	50,0 %	23	0	
Val d'Europe	France	Région parisienne	Extension	10 620	S1 2022	55,0 %	48	0	
Blagnac	France	Région toulousaine	Extension	5 000	S1 2022	53,6 %	25	9	
Le Vele & Millenium	Italie	Sardaigne	Extension	7 500	S2 2022	100,0 %	37	0	
Allum	Suède	Région de Göteborg	Redéveloppement	12 500	S2 2022	56,1 %	61	5	
Grand Portet	France	Région toulousaine	Extension	8 000	S2 2022	83,0 %	64	8	
L'esplanade	Belgique	Région bruxelloise	Extension	19 475	S2 2022	100,0 %	131	18	
Økernsenteret[d]	Norvège	Oslo	Redéveloppement	49 615	S2 2023	28,1 %	76	23	
Viva	Danemark	Odense	Nouveau développement	48 500	S2 2023	56,1 %	185	23	
Autres projets				10 100			27	2	
Total projets contrôlés				**272 313**			**1 116**	**129**	
Total projets identifiés				**243 440**			**1 204**	**6**	
TOTAL				**567 494**			**2 573**	**230**	

(a) Prix de revient estimé du projet au 31 décembre 2018, y compris contribution aux travaux preneur (le cas échéant), hors paliers (le cas échéant), honoraires de développement internes et frais financiers.
(b) Taux de rendement cible au 31 décembre 2018, basé sur des revenus locatifs nets cible avec un taux d'occupation à 100 %, hors mesures d'accompagnement (le cas échéant) 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 et Odysseum pour 9 200 m².
(d) Actifs consolidés par mise en équivalence. Pour ces projets, le prix de revient estimé et les coûts à date sont présentés en quote-part Klépierre. Les surfaces indiquées représentent la surface totale des projets.

2.4.3.2 Extension-rénovation de Hoog Catharijne

Hoog Catharijne à Utrecht est le centre commercial le plus fréquenté des Pays-Bas. Pour renforcer son *leadership*, Klépierre a entrepris un projet très ambitieux de redéveloppement visant à la fois à ajouter de nouveaux espaces de vente et de restauration et à réaménager le centre commercial existant en y appliquant les dernières tendances en matière d'architecture afin d'offrir une excellente expérience client. Les travaux de redéveloppement de grande envergure ont été conduits en plusieurs phases et devraient s'achever fin 2020. En mars 2018, une nouvelle liaison depuis la gare centrale d'Utrecht – qui voit transiter 88 millions d'usagers chaque année – jusqu'au centre commercial et au cœur de la ville a été ouverte. Autour de cette toute nouvelle liaison, Hoog Catharijne déploie une nouvelle expérience urbaine et de commerce qui inclut :

> un nouveau « *food pavillion* » de 3 500 m² (ouvert en mars 2018), situé à l'extérieur du centre commercial, entre sa nouvelle entrée et la sortie de la gare, qui abrite des restaurants à la mode, en ligne avec l'approche Destination Food® de Klépierre, tels que Vapiano, Wagamama, Five Guys, TGI Fridays et The Seafood Bar ;

> le « *North Mile* » (ouvert en avril 2017) et le « *South Mile* » (ouvert en novembre 2018) qui s'étendent de part et d'autre de la nouvelle entrée jusqu'au centre-ville. De nouvelles enseignes iconiques ont enrichi l'offre du centre commercial, dont JD Sports, Douglas, Lush, G-Star, Guess, Levi's, Pandora, Ray-Ban et un centre d'expérience Vodafone. Vodafone Ziggo a également emménagé dans son nouveau siège social d'une surface de 15 300 m² ;

> le « *City Square* », nouveau cœur du centre, surplombe le futur canal qui sera ouvert par la ville d'Utrecht en 2020 dans le cadre des grands travaux de la commune. Cet espace emblématique de 2 400 m² est structuré autour d'une offre de restauration variée (Starbuck's, Comptoir Libanais, Leon, Bistrot Bakery) ;

> en 2019 et 2020, les travaux se concentreront sur le redéveloppement des allées latérales du centre, qui sont utilisées quotidiennement par les usagers de la gare et relient le centre commercial au centre-ville d'Amsterdam. Répartis sur 23 800 m², de nouveaux services seront proposés aux voyageurs, ainsi qu'un *flagship* Mediamarkt ;

> les sections du projet déjà ouvertes, d'une surface totale de 52 500 m², sont louées à 95 % et le taux d'occupation pour l'ensemble du centre commercial est de 85 %. En 2018, la fréquentation du centre a augmenté de 9,1 % à 27,5 millions de visiteurs.

(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.

2.4.3.3 Extension et rénovation de Créteil Soleil

Les travaux d'extension de Créteil Soleil (région parisienne, France) progressent selon le calendrier initial et devraient s'achever d'ici la fin de l'année 2019. Les 11 200 m² supplémentaires se situent à l'entrée principale du centre commercial qui accueille actuellement 35 % des 20,3 millions de visiteurs. L'extension s'étend sur trois niveaux et reliera parfaitement la station de métro et le cœur du centre commercial. Le projet porte sur la création de 18 nouvelles unités, 15 restaurants et six salles de cinéma supplémentaires qui viendront s'ajouter aux 12 salles actuelles, portant le nombre total de places à 3 650. L'expérience client sera considérablement améliorée grâce aux synergies entre l'espace de restauration et le cinéma.

La commercialisation avance à grands pas, avec 81 % des surfaces déjà louées (signées ou en cours de négociations avancées), à de meilleures conditions que celles prévues dans le budget initial. De ce fait, le taux de rendement attendu du projet a été revu à la hausse à 6,0 % (contre 5,7 % auparavant). L'extension s'accompagnera d'une rénovation complète, dont le démarrage est prévu au dernier trimestre 2018. Le concept Destination Food® y sera notamment déployé, conjuguant l'offre de restauration actuelle à celle de l'extension et portant le nombre total de restaurants à 35, dans un cadre entièrement neuf et accueillant.

2.4.3.4 Extension et rénovation de Gran Reno

Le centre commercial Gran Reno est situé à Casalecchio di Reno (Bologne, Italie), la principale destination commerciale et de loisirs de Bologne avec une offre commerciale totale de 160 000 m² comprenant Gran Reno, Ikea, Leroy Merlin et Decathlon, ainsi qu'Unipol Arena, le plus grand complexe culturel et sportif d'Italie. L'extension de 16 500 m², qui complète la rénovation du centre existant, donnera naissance à un immense centre commercial régional de 54 400 m² avec une offre inégalée dans la zone de chalandise la plus riche d'Italie. Dans le cadre du déploiement du concept Destination Food®, 70 nouvelles marques s'ajouteront à l'offre du centre, ainsi que des espaces événementiels intérieurs et extérieurs dans un tout nouvel environnement très accueillant.

Le permis de construire a été obtenu et l'activité de pré-location progresse bien, avec 43 % des surfaces signés ou en cours de négociations avancées. Sous réserve de la finalisation de l'appel d'offres pour la construction et de l'obtention d'autres autorisations administratives, les travaux devraient commencer d'ici la fin du premier semestre 2019, l'ouverture étant prévue pour le premier semestre 2021.

2.4.4 Cessions

► CESSIONS RÉALISÉES DEPUIS LE 1er JANVIER 2018

Actifs (Ville, Pays)	Surface (m²)	Prix de vente[a] (en millions d'euros)	Date
Grand Vitrolles (Vitrolles, France)	16 619		26/01/2018
Gran Via de Hortaleza (Madrid, Espagne)	6 291		26/01/2018
Metropoli (Milan, Italie)	30 619		27/09/2018
Settimo (Milan, Italie)	9 725		27/09/2018
Le Rondinelle (Brescia, Italie)	13 561		27/09/2018
Alba Plaza (Székesfehérvar, Hongrie)	15 080		21/09/2018
Nyír Pláza (Nyíregyháza, Hongrie)	13 997		21/09/2018
Centres commerciaux	**105 892**	**420,3**	
Roncalli (Cologne, Allemagne)	17 300		03/01/2018
Kristianstad (Kristianstad, Suède)[b]	n.a.		01/02/2018
Portefeuille de 4 Buffalo Grill (France)	2 489		12/03/2018
Terrain (Caen Mondeville, France)	4 045		31/05/2018
Bureaux de Duna Plaza (Budapest, Hongrie)	11 019		21/09/2018
Bureaux à Arkaden (Stavanger, Norvège)	826		30/07/2018
Autres	n.a.		n.a.
Autres actifs	**35 679**	**118,9**	
TOTAL CESSIONS	**141 571**	**539,2**	

(a) Hors droits de mutation, part totale.
(b) Droits de construction de logements.

Depuis le 1er janvier 2018, le Groupe a cédé des actifs pour un montant total de 539,2 millions d'euros (en part totale, hors droits de mutation). Ce montant comprend les cessions suivantes :

- **sept centres commerciaux :** trois en Italie (Metropoli et Settimo à Milan et Rondinelle à Brescia), deux en Hongrie (Alba Plaza à Székesfehérvar et Nyír Pláza à Nyíregyháza), un en France (Grand Vitrolles, Marseille) et un en Espagne (Gran Via de Hortaleza, Madrid) ; et
- **autres actifs :** des immeubles à Cologne (Allemagne), des bureaux attenants aux centres commerciaux Duna Plaza (Budapest, Hongrie) et Arkaden Torgterrassen (Stavanger, Norvège).

En moyenne, ces cessions ont été réalisées légèrement au-dessus des dernières valeurs d'expertise, à un taux de rendement moyen de 5,7 %. Au 31 décembre 2018, en tenant compte des actifs sous promesse de vente, le montant total des cessions s'élevait à 613,4 millions d'euros.

2.4.5 Investissements financiers

En 2018, le Groupe a racheté 4 655 441 actions au prix moyen de 32,21 euros et pour un montant total de 150 millions d'euros. Ce montant s'ajoute aux 350 millions d'euros déjà investis en 2017 et met ainsi fin au programme de rachat d'actions d'un montant de 500 millions d'euros annoncé le 13 mars 2017. Klépierre a décidé de lancer un nouveau programme de rachat d'actions d'un montant de 400 millions d'euros dont le rythme d'exécution sera calé sur celui de ses cessions d'actifs.

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	2018	2017
Produits d'exploitation	44,0	44,9
Charges d'exploitation	– 50,0	– 46,3
Résultat d'exploitation	**– 6,0**	**– 1,3**
Quotes-parts de résultat net sur opérations faites en commun	171,7	112,6
Résultat financier	183,9	150,8
Résultat avant impôts	**349,7**	**262,0**
Résultat exceptionnel	– 2,1	– 10,4
Impôt sur les sociétés	2,6	18,1
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	**350,2**	**269,7**

Le résultat net pour Klépierre SA était de 350,2 millions d'euros pour l'exercice 2018, contre 269,7 millions d'euros en 2017. La hausse de 80,5 millions d'euros s'explique essentiellement par deux facteurs :

- une hausse de 59,1 millions d'euros de la quote-part de résultat sur opérations faites en commun, reflétant la cession de Grand Vitrolles ; et
- une hausse de 33,1 millions d'euros du résultat financier liée à l'augmentation des dividendes versés par les filiales.

2.5.2 Distribution

L'affectation du résultat au titre de l'exercice 2018, telle que proposée ci-après, est basée sur le résultat net de l'exercice, les reports à nouveau, le boni de fusion et la prime de fusion.

Lors de l'Assemblée Générale annuelle qui se tiendra le 16 avril 2019, le directoire de Klépierre proposera aux actionnaires présents ou représentés d'approuver le paiement d'un dividende en numéraire de 2,10 euros par action pour l'exercice 2018, soit une hausse de 7,1 % par rapport au dividende de 1,96 euro versé au titre de l'exercice 2017.

Ce montant est conforme à la politique de Klépierre de distribuer 80 % du cash-flow net courant en part du Groupe. Dans le montant de 2,10 euros du dividende proposé, 1,13 euro est issu de l'activité SIIC du Groupe. Ce montant ne peut donc bénéficier de l'abattement fiscal de 40 % prévu par l'article 158-3-2 du Code général des impôts français.

Pour la première fois cette année et afin de garantir aux actionnaires de Klépierre des revenus plus réguliers, le dividende sera versé en deux tranches égales de 1,05 euro, le 11 mars 2019 et le 10 juillet 2019.

2.6 ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE

2.6.1 Méthode d'évaluation du patrimoine

2.6.1.1 Périmètre du portefeuille évalué par des experts indépendants

Au 31 décembre 2018, 99 % de la valeur du patrimoine de Klépierre, soit 24 211 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 évalués 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	**24 211**
Acquisitions	47
Immeubles de placement, valorisés au coût	170
Autres actifs valorisés en interne (terrains, actifs destinés à la vente, etc.)	11
TOTAL PORTEFEUILLE	**24 440**

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

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

2.6.1.2 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 3 ans, couvrant par conséquent 6 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, de sorte que 24 % du portefeuille ont été évalués par une société d'expertise différente de celle de décembre 2017. Au cours des six dernières années et en tenant compte de ce dernier appel d'offres, 82 % du portefeuille de Klépierre aura fait l'objet d'une rotation d'experts. Les différents experts sélectionnés sont BNP Paribas Real Estate, CBRE, Colliers, 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 2018

Experts	Pays couverts	Part dans la valeur totale du portefeuille *(en %)*
Cushman & Wakefield	France, Norvège, Suède, Danemark, Belgique, Pologne et Hongrie	42,3 %
CBRE	France, Espagne, Italie, Pays-Bas, Republique tchèque, Portugal et Slovaquie	36,4 %
Jones Lang LaSalle	Italie, Turquie et Grèce	15,8 %
BNP Paribas Real Estate	Allemagne et France (commerces)	5,2 %
Colliers	Italie	0,2 %
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. 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. 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.

► HYPOTHÈSES UTILISÉES PAR LES EXPERTS POUR L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX[a]

Pays/zone	Loyer annuel[b] *(en euros/m²)*	Taux d'actualisation[c]	Taux de sortie[d]	TCAC des revenus locatifs nets[e]
France-Belgique	362	5,7 %	4,8 %	2,7 %
Italie	398	7,1 %	5,5 %	2,0 %
Scandinavie	337	6,7 %	4,7 %	2,0 %
Ibérie	313	7,4 %	5,6 %	2,3 %
Europe centrale et Turquie	198	9,3 %	7,1 %	4,0 %
Pays-Bas	244	6,5 %	6,0 %	2,9 %
Allemagne	232	5,2 %	4,4 %	1,0 %
TOTAL	**309**	**6,6 %**	**5,2 %**	**2,5 %**

(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.

2.6.2 Évaluation

2.6.2.1 Évaluation du patrimoine

▶ **ÉVALUATION DU PATRIMOINE**
(droits de mutation inclus, en part totale)

En millions d'euros	31/12/2018	En % du patrimoine total	Variation sur 6 mois			Variation sur 12 mois		
			30/06/2018	À périmètre courant	À périmètre constant[a]	31/12/2017	À périmètre courant	À périmètre constant[a]
France	9 231	37,8 %	9 255	– 0,3 %	– 0,9 %	9 171	+ 0,6 %	+ 0,6 %
Belgique	454	1,9 %	452	+ 0,5 %	+ 0,3 %	432	+ 5,2 %	+ 5,0 %
France-Belgique	**9 684**	**39,6 %**	**9 707**	**– 0,2 %**	**– 0,8 %**	**9 603**	**+ 0,8 %**	**+ 0,8 %**
Italie	**4 052**	**16,6 %**	**4 112**	**– 1,5 %**	**+ 0,4 %**	**4 016**	**+ 0,9 %**	**+ 3,1 %**
Norvège	1 424	5,8 %	1 510	– 5,7 %	– 1,6 %	1 461	– 2,6 %	– 2,1 %
Suède	1 252	5,1 %	1 232	+ 1,6 %	– 0,3 %	1 295	– 3,3 %	+ 0,6 %
Danemark	1 196	4,9 %	1 179	+ 1,5 %	+ 0,4 %	1 139	+ 5,1 %	+ 4,0 %
Scandinavie	**3 872**	**15,8 %**	**3 921**	**– 1,2 %**	**– 0,6 %**	**3 894**	**– 0,6 %**	**+ 0,6 %**
Espagne	1 918	7,8 %	1 878	+ 2,2 %	+ 1,9 %	1 896	+ 1,2 %	+ 3,6 %
Portugal	394	1,6 %	394	+ 0,2 %	+ 0,3 %	389	+ 1,5 %	+ 2,3 %
Ibérie	**2 313**	**9,5 %**	**2 271**	**+ 1,8 %**	**+ 1,7 %**	**2 284**	**+ 1,2 %**	**+ 3,4 %**
République tchèque	696	2,8 %	680	+ 2,4 %	+ 1,7 %	622	+ 11,8 %	+ 10,7 %
Pologne	388	1,6 %	399	– 2,8 %	– 4,4 %	409	– 4,9 %	– 7,8 %
Hongrie	201	0,8 %	254	– 20,8 %	+ 4,9 %	252	– 20,0 %	+ 7,6 %
Turquie	363	1,5 %	410	– 11,4 %	– 0,9 %	448	– 19,1 %	+ 6,6 %
Autres	23	0,1 %	25	– 6,3 %	– 6,3 %	27	– 14,2 %	– 14,2 %
Europe centrale et Turquie	**1 672**	**6,8 %**	**1 768**	**– 5,4 %**	**– 0,1 %**	**1 758**	**– 4,9 %**	**+ 4,2 %**
Pays-Bas	**1 514**	**6,2 %**	**1 471**	**+ 2,9 %**	**+ 0,1 %**	**1 419**	**+ 6,7 %**	**+ 0,7 %**
Allemagne	**976**	**4,0 %**	**978**	**– 0,2 %**	**– 1,0 %**	**1 066**	**– 8,4 %**	**– 1,4 %**
Total centres commerciaux	**24 083**	**98,5 %**	**24 229**	**– 0,6 %**	**– 0,2 %**	**24 040**	**+ 0,2 %**	**+ 1,5 %**
Total autres actifs de commerce	**357**	**1,5 %**	**365**	**– 2,3 %**	**– 1,8 %**	**379**	**– 5,9 %**	**– 3,5 %**
TOTAL PATRIMOINE	**24 440**	**100,0 %**	**24 594**	**– 0,6 %**	**– 0,2 %**	**24 419**	**+ 0,1 %**	**+ 1,5 %**

(a) 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**
(droits de mutation inclus, en part du Groupe)

En millions d'euros	31/12/2018	En % du patrimoine total	Variation sur 6 mois			Variation sur 12 mois		
			30/06/2018	À périmètre courant	À périmètre constant[a]	31/12/2017	À périmètre courant	À périmètre constant[a]
France	7 385	35,5 %	7 418	– 0,4 %	– 1,0 %	7 405	– 0,3 %	– 0,2 %
Belgique	454	2,2 %	452	+ 0,5 %	+ 0,3 %	432	+ 5,2 %	+ 5,0 %
France-Belgique	**7 839**	**37,7 %**	**7 869**	**– 0,4 %**	**– 0,9 %**	**7 836**	**+ 0,0 %**	**+ 0,1 %**
Italie	**4 021**	**19,3 %**	**4 072**	**– 1,2 %**	**+ 0,5 %**	**3 974**	**+ 1,2 %**	**+ 3,2 %**
Norvège	799	3,8 %	847	– 5,7 %	– 1,6 %	820	– 2,6 %	– 2,1 %
Suède	702	3,4 %	691	+ 1,6 %	– 0,3 %	726	– 3,3 %	+ 0,6 %
Danemark	671	3,2 %	661	+ 1,5 %	+ 0,4 %	639	+ 5,1 %	+ 4,0 %
Scandinavie	**2 172**	**10,4 %**	**2 200**	**– 1,2 %**	**– 0,6 %**	**2 185**	**– 0,6 %**	**+ 0,6 %**
Espagne	1 918	9,2 %	1 878	+ 2,2 %	+ 1,9 %	1 895	+ 1,2 %	+ 3,6 %
Portugal	394	1,9 %	394	+ 0,2 %	+ 0,3 %	389	+ 1,5 %	+ 2,3 %
Ibérie	**2 313**	**11,1 %**	**2 271**	**+ 1,8 %**	**+ 1,7 %**	**2 284**	**+ 1,3 %**	**+ 3,4 %**
République tchèque	696	3,3 %	680	+ 2,4 %	+ 1,7 %	622	+ 11,8 %	+ 10,7 %
Pologne	388	1,9 %	399	– 2,8 %	– 4,4 %	409	– 4,9 %	– 7,8 %
Hongrie	201	1,0 %	254	– 20,8 %	+ 4,9 %	252	– 20,0 %	+ 7,6 %
Turquie	341	1,6 %	386	– 11,7 %	– 1,4 %	426	– 19,9 %	+ 5,4 %
Autres	23	0,1 %	25	– 6,3 %	– 6,3 %	25	– 6,2 %	– 15,4 %
Europe centrale et Turquie	**1 650**	**7,9 %**	**1 745**	**– 5,4 %**	**– 0,2 %**	**1 733**	**– 4,8 %**	**+ 4,0 %**
Pays-Bas	**1 514**	**7,3 %**	**1 471**	**+ 2,9 %**	**+ 0,1 %**	**1 419**	**+ 6,7 %**	**+ 0,7 %**
Allemagne	**927**	**4,5 %**	**929**	**– 0,2 %**	**– 1,1 %**	**1 012**	**– 8,4 %**	**– 1,4 %**
Total centres commerciaux	**20 436**	**98,3 %**	**20 557**	**– 0,6 %**	**– 0,2 %**	**20 443**	**– 0,0 %**	**+ 1,4 %**
Total autres actifs de commerce	**357**	**1,7 %**	**365**	**– 2,3 %**	**– 1,8 %**	**379**	**– 5,9 %**	**– 3,5 %**
TOTAL PATRIMOINE	**20 793**	**100,0 %**	**20 922**	**– 0,6 %**	**– 0,2 %**	**20 822**	**– 0,1 %**	**+ 1,3 %**

(a) 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 2018 s'élève à 24 440 millions d'euros en part totale (20 793 millions d'euros en part du Groupe). En part totale (droits de mutation inclus), les centres commerciaux représentent 98,5 % du portefeuille, et les autres actifs de commerce 1,5 %[1].

(1) Ce segment regroupe les boîtes commerciales situées en France et dont la plupart se trouvent à proximité des destinations commerciales.

▶ 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	**21 692**
Immeubles de placement évalués au coût[a]	170
Juste valeur des immeubles destinés à la vente	73
Bail à construction et avantages dans les contrats de location	40
Droits de mutation	1 119
Part des associés dans les sociétés mises en équivalence (dont créances)	1 345
TOTAL PATRIMOINE	**24 440**

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

2.6.2.2 Évaluation du portefeuille de centres commerciaux

Droits de mutation inclus, la valeur du portefeuille de centres commerciaux au 31 décembre 2018 s'élève à 24 083 millions d'euros en part totale, soit une augmentation de 0,2 % ou 43 millions d'euros à périmètre courant. Cette augmentation s'explique par l'impact combiné des facteurs suivants :

- une hausse de 354 millions d'euros de la valeur du portefeuille à périmètre constant (soit + 1,5 %) ;
- une hausse de 414 millions d'euros liée aux acquisitions et au développement ;
- un impact négatif de 541 millions d'euros dû aux cessions ; et
- une baisse de 183 millions d'euros liée aux effets de change (attribuable aux dépréciations de la livre turque ainsi que des couronnes suédoise et norvégienne).

▶ 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 31/12/2017	**24 040**
Cessions	– 541
Acquisitions/développements	414
Croissance à périmètre constant	354
Effet de change	– 183
PORTEFEUILLE DES CENTRES COMMERCIAUX AU 31/12/2018	**24 083**

L'augmentation de 1,5 % à périmètre constant de la valeur des centres commerciaux est liée à une hausse des valeurs en Italie (+ 3,1 %), dans la péninsule ibérique (+ 3,4 %) et dans l'ensemble Europe centrale et Turquie (+ 4,2 %). Cette hausse est principalement survenue au premier semestre, les valeurs étant restées globalement stables au second semestre (– 0,2 %). Du 30 juin 2018 au 31 décembre 2018, la valeur du portefeuille a bénéficié d'un impact positif des cash-flows de 0,6 % et a été affectée par un effet de marché négatif de 0,8 %.

▶ VARIATION À PÉRIMÈTRE CONSTANT SUR SIX MOIS DE LA VALEUR DES CENTRES COMMERCIAUX : EFFETS DE MARCHÉ ET EFFET CASH-FLOW

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

Au 31 décembre 2018, le taux de rendement EPRA moyen[1] du portefeuille de centres commerciaux[2] s'élève à 4,9 %, en hausse de 10 points de base par rapport à l'an dernier.

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

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

▶ RENDEMENT INITIAL NET EPRA DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX[a]

(droits de mutation inclus, en part du Groupe)

Pays/zone	31/12/2018	30/06/2018	31/12/2017
France	4,2 %	4,2 %	4,2 %
Belgique	4,0 %	3,9 %	4,1 %
France-Belgique	**4,2 %**	**4,1 %**	**4,2 %**
Italie	**5,5 %**	**5,5 %**	**5,4 %**
Norvège	4,9 %	4,8 %	4,7 %
Suède	4,2 %	4,3 %	4,4 %
Danemark	4,5 %	4,4 %	4,2 %
Scandinavie	**4,5 %**	**4,5 %**	**4,4 %**
Espagne	5,1 %	5,0 %	4,8 %
Portugal	6,7 %	6,2 %	5,8 %
Ibérie	**5,4 %**	**5,2 %**	**5,0 %**
Pologne	7,7 %	7,6 %	6,8 %
Hongrie	8,4 %	8,9 %	8,0 %
République tchèque	4,9 %	4,6 %	4,9 %
Turquie	8,4 %	7,0 %	7,2 %
Europe centrale et Turquie	**6,8 %**	**6,6 %**	**6,5 %**
Pays-Bas	**5,1 %**	**5,0 %**	**5,1 %**
Allemagne	**4,6 %**	**4,6 %**	**4,6 %**
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	**4,9 %**	**4,8 %**	**4,8 %**

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

▶ 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.

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

	Variation du taux de sortie					
Pays/zone	**– 100 pb**	**– 50 pb**	**– 25 pb**	**+ 25 pb**	**+ 50 pb**	**+ 100 pb**
France-Belgique	+ 19,1 %	+ 8,2 %	+ 3,6 %	– 3,5 %	– 6,6 %	– 11,8 %
Italie	+ 14,0 %	+ 6,2 %	+ 3,0 %	– 2,7 %	– 5,2 %	– 9,5 %
Scandinavie	+ 17,9 %	+ 7,8 %	+ 3,7 %	– 3,3 %	– 6,3 %	– 11,5 %
Ibérie	+ 13,3 %	+ 6,0 %	+ 2,8 %	– 2,6 %	– 4,9 %	– 9,1 %
Europe centrale et Turquie	+ 10,7 %	+ 4,8 %	+ 2,3 %	– 2,1 %	– 4,0 %	– 7,5 %
Pays-Bas	+ 17,5 %	+ 7,7 %	+ 3,6 %	– 3,3 %	– 6,2 %	– 11,3 %
Allemagne	+ 20,7 %	+ 9,0 %	+ 4,3 %	– 3,8 %	– 7,2 %	– 13,1 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	**+ 16,8 %**	**+ 7,3 %**	**+ 3,4 %**	**– 3,2 %**	**– 6,0 %**	**– 10,8 %**

2.6.2.3 Autres actifs de commerce

Droits de mutation inclus, la valeur du portefeuille des autres actifs de commerce s'élève à 357 millions d'euros, soit une diminution de 2,3 % sur six mois, en raison de la cession de sept unités commerciales et d'une baisse de 1,8 % à périmètre constant. Le taux de rendement EPRA du portefeuille s'établit à 6,7 %, soit une diminution de 20 points de base par rapport au 31 décembre 2017.

2.6.3 Activités de gestion

Les activités de gestion immobilière de Klépierre comprennent 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 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 au coût moyen pondéré du capital de sociétés cotées comparables gérant des investissements immobiliers pour le compte de tiers.

Au 31 décembre 2018, la juste valeur de marché des activités de gestion du Groupe Klépierre s'établissait à 373,5 millions d'euros en part totale (364,5 millions d'euros en part du Groupe), contre 361,2 millions d'euros (353,7 millions d'euros en part du Groupe) au 31 décembre 2017. Cette hausse traduit essentiellement une amélioration de l'activité au sein du portefeuille de Klépierre.

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. À la suite des nombreuses initiatives prises au cours des dernières années pour refinancer par anticipation la dette à courte échéance et la plus coûteuse, Klépierre a concentré ses efforts en 2018 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 2018, l'endettement net consolidé atteignait 8 875 millions d'euros, contre 8 978 millions d'euros au 31 décembre 2017. Cette baisse de 103 millions d'euros s'explique principalement par :

- des décaissements liés aux opérations en capital pour un montant de 881 millions d'euros (dont la mise en paiement du dividende en avril pour 589 millions d'euros, la distribution aux actionnaires minoritaires pour 142 millions d'euros ainsi que le rachat d'actions de Klépierre pour un montant total de 150 millions d'euros) ;
- des décaissements pour des investissements à hauteur de 443 millions d'euros (voir la section 2.8.6 « Investissements EPRA »), dont 332 millions d'euros pour des dépenses d'investissement (205 millions d'euros pour des projets liés au pipeline de développement et 127 millions d'euros pour le portefeuille existant) et 110 millions d'euros pour des acquisitions (essentiellement des surfaces d'hypermarchés et des intérêts minoritaires dans des actifs en Espagne) ;
- des encaissements de produits de cessions pour 539 millions d'euros correspondant aux actifs cédés en France, Allemagne, Italie et Espagne ; et
- des encaissements liés à l'exploitation et d'autres éléments (effets de change, variations du besoin en fonds de roulement d'exploitation) pour un montant de 886 millions d'euros.

2.7.1.2 Ratio d'endettement *Loan-to-Value* (LTV)

Grâce à la diminution de l'endettement net, le ratio *Loan-to-Value* (LTV) a reculé à 36,3 % au 31 décembre 2018, en baisse de 50 points de base par rapport à la fin de l'exercice 2017. Cette évolution est conforme à l'objectif de LTV à long terme de Klépierre qui se situe entre 35 % et 40 %.

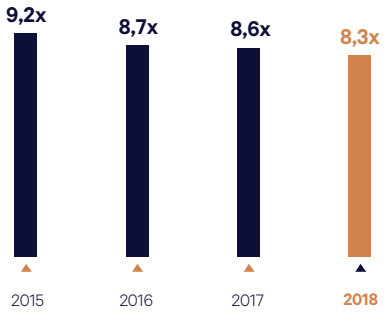
▶ **CALCUL DU RATIO *LOAN-TO-VALUE* AU 31 DÉCEMBRE 2018** *(selon la définition des covenants, en part totale)*

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Passifs financiers courants	2 069,6	2 217,2
Concours bancaires	224,7	130,0
Passifs financiers non courants	7 036,3	7 368,2
Réévaluation liée aux couvertures de juste valeur	– 18,2	– 28,8
Mise à la juste valeur de la dette[(a)]	– 40,6	– 60,4
Passifs financiers bruts hors couvertures de juste valeur	**9 271,8**	**9 626,2**
Trésorerie et équivalents[(b)]	– 396,7	– 647,8
Endettement net	**8 875,1**	**8 978,5**
Valeur du patrimoine (dont droits de mutation)	24 439,6	24 419,4
RATIO LTV	**36,3 %**	**36,8 %**

(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.

Le ratio endettement net/excédent brut d'exploitation a continué de baisser pour s'établir à 8,3x à fin 2018, contre 8,6x au 31 décembre 2017.

▶ **ENDETTEMENT NET/EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION**



2.7.1.3 Ressources disponibles

En 2018, le niveau des liquidités du Groupe a augmenté pour atteindre 2,2 milliards d'euros à la fin de l'année, grâce aux actions suivantes :

> de nouvelles facilités de crédits renouvelables bilatérales de cinq ans qui bénéficient de deux options de prolongation d'un an chacune ont été signées pour un montant de 475 millions d'euros ;

> deux crédits bilatéraux, arrivant à échéance en 2022, ont été étendus jusqu'en 2023 pour un montant global de 200 millions d'euros ;

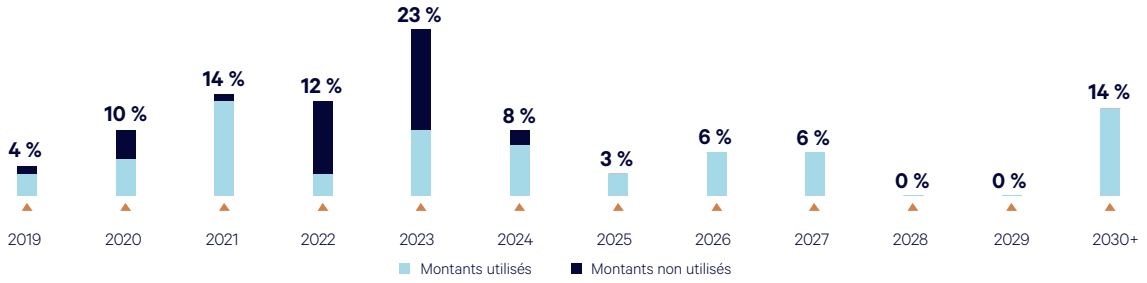
> 875 millions d'euros de facilités existantes ont été modifiées et prolongées afin de tenir compte de l'amélioration des conditions de marché en faveur de Klépierre ; et

> le crédit syndiqué renouvelable arrivant à échéance en juillet 2020 a été réduit de 275 millions d'euros.

En Scandinavie, Steen & Strøm a levé l'équivalent, sur le marché obligataire non sécurisé, de 109 millions d'euros en couronnes norvégienne et suédoise afin de refinancer des billets de trésorerie d'un montant de 700 millions de couronnes norvégiennes (70 millions d'euros) et de 400 millions de couronnes suédoises (39 millions d'euros). En outre, des lignes de crédit d'une valeur de 1,3 milliard de couronnes norvégiennes (131 millions d'euros) ont été signées en Norvège dans le cadre de l'émission de billets de trésorerie.

Compte tenu de ces éléments, la maturité moyenne de la dette du Groupe s'établit à 5,7 ans au 31 décembre 2018 contre 6,3 ans à fin 2017. La maturité moyenne résiduelle de la ligne de crédit non utilisée reste élevée, à 4,6 ans, contre 4,8 ans à fin 2017.

▶ **ÉCHÉANCIER DES DETTES AU 31 DÉCEMBRE 2018** *(% de l'endettement autorisé)*

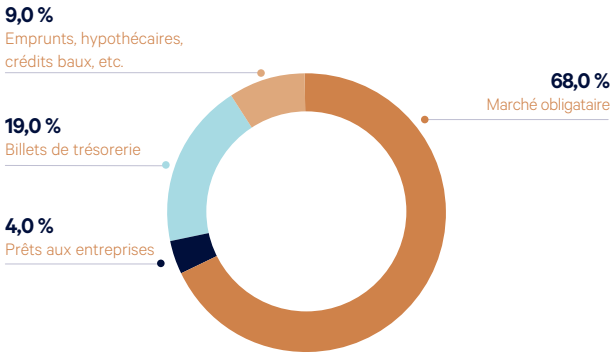


2.7.1.4 Structure de la dette

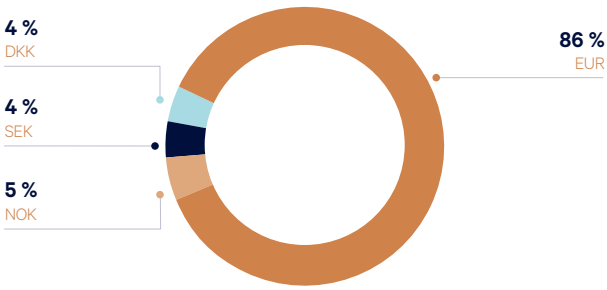
Au 31 décembre 2018, la part des ressources provenant des marchés financiers dans l'endettement total s'établit à 87 %, permettant à Klépierre de bénéficier d'excellentes conditions de financement. Les facilités comptent pour 13 %, dont 9 % concernent des dettes adossées à des actifs levées principalement en Scandinavie (7,3 %), en France (1,4 %) et en Italie (0,2 %).

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] 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 2018**
(utilisations, en part totale)



▶ **RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR DEVISE AU 31 DÉCEMBRE 2018**
(utilisations, en part totale)



(1) *En part totale, hors droits de mutation, la République tchèque représentait 2,8 % du total du portefeuille de Klépierre, la Pologne 1,6 % et la Turquie 1,5 %.*

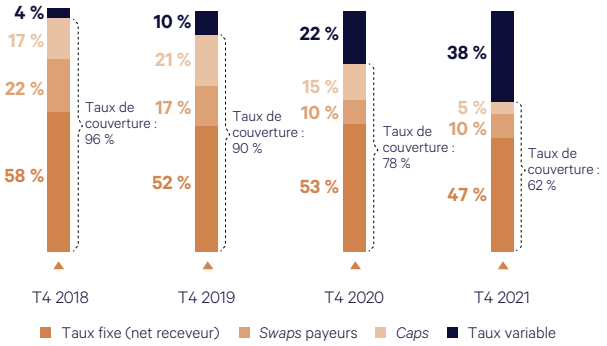
2.7.2 Couverture du risque de taux

En 2018, Klépierre a renforcé sa couverture grâce aux actions suivantes :

- au début de l'année, Klépierre a acheté 700 millions d'euros de *caps* sur l'Euribor ayant une maturité moyenne de trois ans et un *strike* inférieur à 0,6 %. Ces opérations ont pour objectif de remplacer les *caps* arrivant à échéance en 2018 ;
- en octobre 2018, Steen & Strøm, société leader des centres commerciaux en Scandinavie dans laquelle Klépierre détient une participation de contrôle, a souscrit pour 68 millions d'euros d'instruments de couverture libellés en couronnes suédoises et en couronnes danoises pour augmenter son ratio de couverture à 77 % à fin 2018 (en hausse de quatre points par rapport à fin 2017) ;
- fin 2018, Klépierre a remplacé 250 millions d'euros de son exposition à court terme à taux fixe par des instruments de couverture optionnels. Cette opération limitera le coût de portage du portefeuille de couverture au cours des deux prochaines années ;
- Klépierre a également commencé à 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. Pour ce faire, le Groupe a acheté pour 200 millions d'euros de *swaptions* en décembre 2018, et a renouvelé l'opération début janvier 2019 pour un montant de 500 millions d'euros ;
- début janvier 2019, Klépierre a acheté des *caps* d'une valeur de 250 millions d'euros pour remplacer des instruments identiques venant à échéance en 2019. La nouvelle maturité moyenne est de trois ans et le *strike* moyen est inférieur à 0,25 %.

Au 31 décembre 2018, la part de la dette à taux fixe (y compris les instruments de couverture) était de 96 %, stable par rapport à fin 2017, et la maturité moyenne avoisinait cinq ans. En conséquence, le coût de l'endettement du Groupe devrait rester stable durant les prochaines années, et être moins sensible aux fluctuations des taux d'intérêt.

▸ ENDETTEMENT PAR TYPE D'INSTRUMENTS DE COUVERTURE



Sur la base de la courbe des taux au 31 décembre 2018, 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

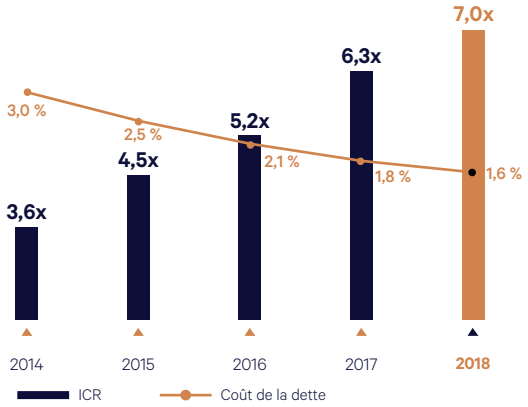
Le coût moyen de la dette de Klépierre a continué à diminuer pour s'établir à 1,6 % au 31 décembre 2018 contre 1,8 % un an plus tôt. Il bénéficie toujours de taux d'intérêt bas qui se traduisent par des conditions attractives de refinancement obtenues au cours des dernières années. Sur la base de la 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.

Étant donné le faible coût de l'endettement et les solides performances opérationnelles, le taux de couverture des frais financiers (ICR, excédent brut d'exploitation/frais financiers nets) s'élève à 7,0x.

▸ RÉPARTITION DU COÛT DE L'ENDETTEMENT

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Coût de l'endettement net (selon le compte de résultat consolidé IFRS)	**152**	**170**
Éléments non récurrents	– 3	– 12
Éléments sans incidence sur la trésorerie	– 10	– 7
Intérêts sur avances associés	12	17
Coût de la liquidité	– 6	– 7
Coût de l'endettement (utilisé pour calculer le coût de l'endettement)	**145**	**161**
Encours moyen de dette brute	**9 058**	**9 161**
COÛT DE L'ENDETTEMENT *(en %)*	**1,6 %**	**1,8 %**

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



2.7.4 Covenants et notations

Au 31 décembre 2018, les covenants du Groupe restaient conformes aux engagements applicables dans le cadre de ses contrats de financement.

Standard & Poor's attribue actuellement à Klépierre et 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

Financements concernés	Ratios/covenants	Limite[a]	31/12/2018	31/12/2017
Crédits syndiqués et bilatéraux	Endettement net/valeur du patrimoine (LTV)	≤ 60 %	36,3 %	36,8 %
	Excédent brut d'exploitation/charges d'intérêt nettes[b]	≥ 2,0x	7,0x	6,3x
	Dettes financières adossées/valeur du patrimoine[c]	≤ 20 %	0,7 %	0,7 %
	Valeur du patrimoine[d]	≥ 10 Md€	20,8 Md€	20,8 Md€
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/valeur de l'actif net réévalué[c]	≤ 50 %	0,8 %	0,9 %

(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.

Une partie de la dette de Steen & Strøm est assortie d'un covenant qui impose de maintenir les fonds propres à un niveau supérieur ou égal à 20 % de la valeur de l'actif net, à tout moment. Au 31 décembre 2018, ce ratio était de 54,5 %.

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 son guide disponible sur son site (www.epra.com).

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 NET EPRA

En millions d'euros, part du Groupe	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net (selon le compte de résultat consolidé IFRS)	**838,8**	**1 228,6**
Ajustements pour calculer le résultat EPRA hors :		
(i) Variation de la valeur des immeubles de placement, d'immeubles de placement en cours de réaménagement et d'autres actifs	313,7	825,9
(ii) Résultat de cession d'immeubles de placement, d'immeubles de placement en cours de réaménagement et d'autres actifs	– 10,7	6,9
(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]	– 43,4	– 1,7
(vi) Variation de la valeur des instruments financiers et coûts de dénouement	– 20,3	– 29,2
(vii) Coûts d'acquisition sur cessions de titres et participations ne donnant pas le contrôle dans des coentreprises	– 5,3	– 0,6
(viii) Impôts différés au titre des ajustements EPRA[b]	– 78,1	– 190,9
(ix) Ajustement (i) à (viii) au titre des coentreprises (sauf déjà consolidées par intégration proportionnelle)	– 23,1	22,9
(x) Participations ne donnant pas le contrôle au titre de ce qui précède	– 61,4	– 137,1
RÉSULTAT EPRA	**767,3**	**732,4**
Ajustements propres à la Société :		
> Avantages au personnel, stock-options et charges d'exploitation non récurrentes	11,9	13,8
> Dotations aux amortissements et aux provisions pour risques et charges	14,4	14,4
CASH-FLOW NET COURANT	**793,7**	**760,6**
Nombre moyen d'actions[c]	*299 913 706*	*306 084 849*
Par action *(en euros)*		
RÉSULTAT EPRA	**2,56**	**2,39**
CASH-FLOW NET COURANT	**2,65**	**2,48**

(a) L'écart d'acquisition négatif provient principalement d'un changement du scénario de cession des actifs allemands. Ce nouveau scénario fait dorénavant l'hypothèse de cessions d'actifs et non plus de cessions de titres, ce qui se traduit par cet écart d'acquisition négatif correspondant à l'optimisation de la valeur des impôts différés.
(b) Ce poste comprend 68,8 millions d'euros d'impôts différés et 9,2 millions d'impôts non courants (pour la plupart liés aux cessions).
(c) Hors actions auto-détenues.

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 retraitant 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 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 incorpore également 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 directe de l'ensemble des immeubles, les droits de mutation sont retraités par Klépierre pour refléter le scénario le plus probable entre cession de titres et cession d'actifs, comme c'est le cas pour 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**

En millions d'euros, part du Groupe	31/12/2018	30/06/2018	31/12/2017	Var. 6 mois	Var. 12 mois
Capitaux propres consolidés (part du Groupe)[a]	**10 358**	**10 242**	**10 397**	**+ 1,1 %**	**– 0,4 %**
Plus-value latente sur l'activité de gestion[b]	346	336	335	+ 2,9 %	+ 3,0 %
Retraitement des écarts d'acquisition[a]	– 611	– 657	– 656	– 7,0 %	– 6,9 %
Juste valeur des instruments de couverture	8	2	9	–	–
Impôts différés au bilan sur les valeurs d'actifs[a]	1 525	1 507	1 470	+ 1,2 %	+ 3,7 %
Retraitement des droits de mutation[c]	413	419	396	– 1,6 %	+ 4,0 %
ANR EPRA	**12 038**	**11 848**	**11 952**	**+ 1,6 %**	**+ 0,7 %**
Optimisation des impôts différés sur plus-values latentes	– 400	– 386	– 392	+ 3,4 %	+ 1,9 %
Juste valeur des instruments de couverture	– 8	– 2	– 9	–	–
Juste valeur de la dette à taux fixe	– 39	– 116	– 189	–	–
ANR TRIPLE NET EPRA	**11 591**	**11 345**	**11 362**	**+ 2,2 %**	**+ 2,0 %**
Nombre d'actions fin de période	297 430 644	300 243 165	302 099 375		
Par action *(en euros)*[d]					
ANR EPRA	**40,50**	**39,50**	**39,60**	**+ 2,6 %**	**+ 2,3 %**
ANR TRIPLE NET EPRA	**39,00**	**37,80**	**37,60**	**+ 3,1 %**	**+ 3,6 %**

(a) Tels qu'inscrits dans l'état consolidé de la situation financière en part du Groupe, y compris les éléments mis en équivalence.
(b) L'évaluation indépendante de l'activité de gestion de Klépierre s'établissait à 365 millions d'euros (voir la section 2.6.2) et sa valeur comptable dans les états financiers consolidés à 19 millions d'euros, donnant lieu à une plus-value latente de 346 millions d'euros sur cette activité.
(c) Les experts indépendants ont évalué les droits de mutation dus au titre de l'ensemble du portefeuille à 984 millions d'euros, considérant que tous les biens seraient vendus à travers des cessions d'actifs. L'évaluation par Klépierre de ces droits de mutation s'établit à 571 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 413 millions d'euros représente la différence entre ces deux évaluations.
(d) Les montants par action sont arrondis à la dizaine de centimes d'euros près.

► ÉVOLUTION DE L'ANR EPRA PAR ACTION SUR 12 MOIS[1]

En euros par action	
ANR EPRA au 31/12/2017	**39,60**
Cash-flow	2,65
Réévaluation des actifs à périmètre constant	0,87
Dividende	– 1,96
Effet de change et autres	– 0,66
ANR EPRA au 31/12/2018	**40,50**

L'ANR EPRA par action s'élève à 40,50 euros à fin décembre 2018, contre 39,60 euros à la fin de l'exercice précédent[1]. Cette amélioration s'explique principalement par la génération de cash-flow net courant (2,65 euros par action) et l'augmentation de la valeur du portefeuille à périmètre constant (0,87 euro par action), partiellement neutralisées par le paiement du dividende (1,96 euro). L'impact négatif lié à l'effet de change et à d'autres facteurs s'est élevé à 0,66 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 2.6.2.2 « Évaluation du portefeuille de centres commerciaux » du présent chapitre.

► TAUX DE RENDEMENT EPRA

En millions d'euros	Centres commerciaux	Autres actifs de commerce	Total
Immeubles de placement – détenus à 100 %	19 143	357	19 500
Immeubles de placement – part des coentreprises/fonds	1 294	0	1 294
Valeur du portefeuille total	**20 436**	**357**	**20 793**
Moins : Développements, terrains et autres	– 1 146	0	– 1 146
Valeur du portefeuille en exploitation (B)	**19 290**	**357**	**19 647**
Revenus locatifs annualisés (loyers en cours)	1 065	25	1 090
Charges locatives non récupérées annualisées	– 122	– 2	– 124
Revenus locatifs nets annualisés (A)	**943**	**24**	**967**
Effet des aménagements et franchises	37	1	38
Revenus locatifs nets annualisés corrigés des franchises (C)	**980**	**25**	**1 005**
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA (A/B)	**4,9 %**	**6,7 %**	**4,9 %**
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA HORS AMÉNAGEMENTS DE LOYERS (C/B)	**5,1 %**	**7,0 %**	**5,1 %**

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	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Total
Valeur locative estimée des espaces vacants (A)	14 129	4 262	8 333	3 413	6 397	2 029	1 683	40 247
Valeur locative estimée (B)	433 194	277 277	186 552	143 816	130 106	36 409	40 866	1 248 219
TAUX DE VACANCE EPRA (A/B)	**3,3 %**	**1,5 %**	**4,5 %**	**2,4 %**	**4,9 %**	**5,6 %**	**4,1 %**	**3,2 %**

(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 2018 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 : Bourse et Prado (Marseille), Échirolles (Grenoble), Odysseum (Montpellier), l'extension de Val d'Europe (région parisienne), Nailloux Village (Toulouse), Marques Avenue La Séguinière (Cholet), Økern (Oslo), Allum (Partille) et Hoog Catharijne (Utrecht). Les biens dont la vacance est stratégique sont également exclus..

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

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	31/12/2018	31/12/2017
Frais généraux et charges d'exploitation[a]	– 236,4	– 246,7
Charges locatives nettes[a]	– 76,4	– 72,4
Frais de gestion nets[a]	86,0	85,6
Autre résultat d'exploitation net couvrant les frais généraux[a]	8,9	10,5
Quote-part de charges des coentreprises[b]	– 15,7	– 14,9
Exclure (si inclus précédemment) :		
Charges locatives incluses dans les loyers bruts et non facturées séparément	8,5	7,1
Coûts EPRA (dont coûts de vacance) (A)	**– 225,1**	**– 230,8**
Coûts de la vacance directs	– 20,9	– 20,7
Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B)	**– 204,2**	**– 210,1**
Loyer brut moins rentes foncières[a]	1 235,9	1 220,0
Moins : charges locatives/coûts liés aux revenus locatifs	– 8,5	– 7,1
Plus : quote-part des coentreprises (loyer brut moins rentes foncières)[b]	81,7	79,8
Revenus locatifs bruts (C)	**1 309,1**	**1 292,7**
RATIO DE COÛTS EPRA (DONT COÛTS DE VACANCE) (A/C)	**17,2 %**	**17,9 %**
RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B/C)	**15,6 %**	**16,3 %**

(a) Tels qu'inscrits 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.

2.8.6 Investissements EPRA

Les investissements réalisés au cours de l'exercice 2018 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	31/12/2018	31/12/2017
Acquisitions	75,3	285,6
Développement	190,0	187,6
Portefeuille à périmètre constant	127,3	95,6
Autres	15,0	17,8
TOTAL	**407,7**	**586,6**

(a) Y compris refacturations aux locataires.

2.8.6.1 Acquisitions

En 2018, Klépierre a dépensé 75,3 millions d'euros pour l'acquisition de surfaces supplémentaires dans ses centres commerciaux en Italie.

2.8.6.2 Développement

Les dépenses d'investissement en matière de développement correspondent à des investissements liés aux nouvelles constructions et aux extensions d'actifs existants. En 2018, ces investissements s'élèvent à 190,0 millions d'euros, comprenant principalement le redéveloppement de Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), l'extension de Créteil Soleil (région parisienne, France) et la construction du nouveau centre Prado (Marseille, France).

2.8.6.3 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 2018, ces investissements, qui s'élèvent à 127,3 millions d'euros (dont 31,3 millions d'euros refacturés aux locataires), se décomposent comme suit :

> **25,8 millions d'euros pour la rénovation,** principalement pour des rénovations dans les parties communes des centres commerciaux. En 2018, il s'agit de Plenilunio (Madrid), d'Assago (Milan) et de Grand Portet (Toulouse, France). La plupart des dépenses inhérentes à ces rénovations ont été facturées aux locataires.

> **77,7 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. En 2018, les dépenses concernent les importantes opérations de recommercialisation dans divers centres commerciaux, dont Field's (Copenhague), des centres commerciaux en Pologne (contrats LPP signés l'an dernier), en Allemagne (Forum Duisburg, Arneken Galerie, Boulevard Berlin) et en France (Noisy Arcades et Créteil Soleil en région parisienne) ; et

> **23,8 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 facturée aux locataires.

2.8.6.4 Autres investissements

Les autres investissements s'élèvent à 15,0 millions d'euros et comprennent des honoraires de développement, des frais de location et des intérêts capitalisés (5,8 millions d'euros).

2.9 PERSPECTIVES

Pour l'année 2019, compte tenu de perspectives macroéconomiques européennes marquées par un ralentissement de la croissance du PIB, une baisse du chômage et une reprise de l'inflation, Klépierre vise un cash-flow net courant par action compris entre 2,72 euros et 2,75 euros.

3

ÉTATS FINANCIERS

3.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018 64

3.1.1 État du résultat global consolidé 64
3.1.2 État consolidé de la situation financière 65
3.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé 66
3.1.4 Tableau de variation des capitaux propres 67
3.1.5 Notes annexes 68

3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 122

3.3 COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018 126

3.3.1 Bilan 126
3.3.2 Compte de résultat 128
3.3.3 Notes annexes 129

3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 150

3.5 AUTRES INFORMATIONS 153

3.5.1 Tableau des cinq derniers exercices (établi en application de l'article R. 225-102) 153
3.5.2 Prise de participations et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA 153
3.5.3 Délai moyen de paiement des fournisseurs et des clients (données renseignées en application de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce) 154
3.5.4 Bilan du programme de rachat d'actions (établi en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce) 154

3.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

3.1.1 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Revenus locatifs	6.1	1 252,2	1 236,0
Charges sur terrain (foncier)	6.2	– 16,3	– 16,0
Charges locatives non récupérées	6.3	– 76,4	– 72,4
Charges sur immeubles (propriétaire)	6.4	– 40,5	– 42,0
Revenus locatifs nets		**1 119,0**	**1 105,6**
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités		86,0	85,6
Autres produits d'exploitation	6.5	8,9	10,5
Frais d'études		– 0,9	– 1,0
Frais de personnel	10.1	– 121,9	– 124,9
Autres frais généraux		– 65,4	– 63,6
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	6.6	– 13,0	– 15,2
Provisions		– 2,5	– 0,6
Variation de valeur des immeubles de placement	6.7	313,7	825,9
Produits sur cessions d'immeubles de placement et de titres de participation	6.8	526,8	243,0
Valeur nette comptable des immeubles de placement et des titres de participation cédés	6.8	– 537,5	– 236,1
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation		**– 10,7**	**6,8**
Dépréciation des écarts d'acquisition	5.1	– 43,4	– 1,7
Résultat opérationnel		**1 269,8**	**1 827,5**
Dividendes et provisions nettes sur titres non consolidés		0,0	0,0
Produits financiers		65,1	80,8
Charges financières		– 216,7	– 250,6
Coût de l'endettement net	**6.9**	**– 151,6**	**– 169,8**
Variation de valeur des instruments financiers		– 11,1	– 15,1
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	5.5	31,0	74,4
Résultat avant impôts		**1 138,2**	**1 717,0**
Impôts sur les sociétés	7	– 109,2	– 219,2
Résultat net de l'ensemble consolidé		**1 029,0**	**1 497,8**
Dont			
> Part du Groupe		838,8	1 228,6
> Participations ne donnant pas le contrôle		190,1	269,2
Nombre moyen d'actions non dilué		**299 913 706**	**306 084 849**
Résultat net non dilué, part du Groupe *(par action, en euros)*		**2,80**	**4,01**
Nombre moyen d'actions dilué		**299 913 706**	**306 084 849**
Résultat net dilué, part du Groupe *(par action, en euros)*		**2,80**	**4,01**

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net de l'ensemble consolidé	**1 029,0**	**1 497,8**
Autres éléments du résultat global comptabilisés directement en capitaux propres	**– 145,9**	**– 58,6**
> Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture de flux de trésorerie	35,1	67,0
> Profits et pertes de conversion	– 175,4	– 117,7
> Impôt sur les autres éléments du résultat global	– 8,9	– 14,1
Sous-total des autres éléments qui peuvent être reclassés ultérieurement en « Résultat net »	**– 149,2**	**– 64,8**
> Résultat de cession d'actions propres	2,3	4,7
> Écarts actuariels	1,0	1,4
Sous-total des autres éléments qui ne peuvent pas être reclassés ultérieurement en « Résultat net »	**3,3**	**6,2**
Quote-part des autres éléments du résultat global des entreprises associées		
Résultat global total	**883,1**	**1 439,1**
Dont		
> Part du Groupe	707,9	1 205,8
> Participations ne donnant pas le contrôle	175,2	233,3
Résultat global non dilué, part du Groupe *(par action, en euros)*	**2,36**	**3,94**
Résultat global dilué, part du Groupe *(par action, en euros)*	**2,36**	**3,94**

3.1.2 État consolidé de la situation financière

En millions d'euros	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Écarts d'acquisition	5.1	611,8	655,2
Immobilisations incorporelles	5.2	33,7	39,3
Immobilisations corporelles	5.3	9,9	14,1
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	5.4	21 692,2	21 494,2
Immeubles de placement évalués au coût	5.4	170,2	123,1
Participations dans les entreprises associées	5.5	1 050,2	1 074,1
Autres actifs non courants	5.6	299,0	319,3
Instruments dérivés non courants	5.12	30,4	41,0
Impôts différés actifs	7	20,7	24,5
Actifs non courants		**23 918,0**	**23 784,6**
Juste valeur des immeubles destinés à la vente	5.4	72,7	295,6
Clients et comptes rattachés	5.7	127,1	144,5
Autres créances	5.8	328,1	346,6
> Créances fiscales		120,8	137,5
> Autres débiteurs		207,3	209,1
Instruments dérivés courants	5.12	19,2	9,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	304,5	564,5
Actifs courants		**851,7**	**1 361,2**
TOTAL ACTIF		**24 769,7**	**25 145,8**
Capital		440,1	440,1
Primes		5 650,0	5 818,1
Réserve légale		44,0	44,0
Réserves consolidées		3 384,6	2 865,8
> Actions propres		– 568,6	– 419,2
> Réserve de couverture		– 26,1	– 50,2
> Autres réserves consolidées		3 979,2	3 335,2
Résultat consolidé		838,8	1 228,6
Capitaux propres part du Groupe		10 357,5	10 396,6
Participations ne donnant pas le contrôle		2 535,7	2 563,8
Capitaux propres	**5.10**	**12 893,3**	**12 960,4**
Passifs financiers non courants	5.11	7 036,3	7 368,2
Provisions long terme	5.13	28,5	26,9
Engagements de retraite	10.3	13,5	13,4
Instruments dérivés non courants	5.12	17,1	23,1
Dépôts et cautionnements		147,1	145,3
Impôts différés passifs	7	1 608,8	1 547,7
Passifs non courants		**8 851,3**	**9 124,6**
Passifs financiers courants	5.11	2 069,6	2 217,2
Concours bancaires	5.9	224,7	130,0
Dettes fournisseurs		145,7	205,1
Dettes sur immobilisations		21,9	16,2
Autres dettes	5.14	369,7	312,4
Instruments dérivés courants	5.12	12,1	7,4
Dettes fiscales et sociales	5.14	181,5	172,5
Passifs courants		**3 025,2**	**3 060,7**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		**24 769,7**	**25 145,8**

3.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Résultat net des sociétés intégrées	1 029,0	1 497,8
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		
> Amortissements et provisions	15,5	15,9
> Variation de valeur des immeubles de placement	– 313,7	– 825,9
> Dépréciation de l'écart d'acquisition	43,4	1,7
> Plus et moins-values sur cessions d'actifs	10,7	– 6,8
> Charge d'impôt courant et différé	109,2	219,2
> Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	– 31,0	– 74,4
> Reclassement des intérêts financiers et autres éléments	199,6	210,8
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées	**1 062,7**	**1 038,3**
Impôts versés	– 22,7	11,5
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	– 19,8	– 15,5
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	**1 020,2**	**1 034,3**
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Produits de la cession d'immeubles de placement	336,8	126,3
Produits de la cession d'autres immobilisations		
Produits de la cession de filiales (net de la trésorerie cédée)	192,5	115,9
Acquisitions d'immeubles de placement	– 55,4	– 22,9
Frais d'acquisitions d'immeubles de placement		– 1,1
Décaissements liés aux travaux en cours	– 327,0	– 296,3
Acquisitions d'autres immobilisations	– 5,9	– 8,9
Acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise	– 53,0	– 259,3
Mouvement des prêts et avances consentis et autres investissements	51,2	– 2,9
Flux net de trésorerie provenant des opérations d'investissement	**139,3**	**– 349,2**
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Dividendes mis en paiement aux actionnaires de l'entité mère	– 589,4	– 562,0
Dividendes mis en paiement aux participations ne donnant pas le contrôle	– 100,4	– 47,6
Augmentation de capital de la société mère		
Variation de capital de filiales possédant des actionnaires minoritaires	– 55,2	14,7
Remboursement de prime d'émission		
Acquisitions/cessions d'actions propres	– 149,4	– 352,2
Nouveaux emprunts, dettes financières et instruments de couverture	1 805,0	3 096,3
Remboursements d'emprunts, dettes financières et instruments de couverture	– 2 239,3	– 2 647,6
Intérêts financiers versés	– 177,5	– 212,7
Autres flux liés aux opérations de financement		
Flux nets de trésorerie provenant des opérations de financement	**– 1 506,2**	**– 711,0**
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie	**– 8,0**	**– 7,5**
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	**– 354,6**	**– 33,5**
Trésorerie à l'ouverture	**434,5**	**467,9**
Trésorerie à la clôture	**79,9**	**434,5**

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 31/12/2016	**440,1**	**5 862,1**	**– 67,0**	**– 99,2**	**3 970,6**	**10 106,6**	**2 429,7**	**12 536,2**
Opérations sur capital								
Paiements fondés sur des actions								
Opérations sur titres auto-détenus			– 352,2			– 352,2		– 352,2
Dividendes					– 562,0	– 562,0	– 47,6	– 609,6
Résultat net de la période					**1 228,6**	**1 228,6**	**269,2**	**1 497,8**
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres								
> Résultat de cession d'actions propres					4,7	4,7		4,7
> Résultat de couverture des flux de trésorerie				62,1		62,1	4,9	67,0
> Pertes et profits de conversion					– 78,0	– 78,0	– 39,7	– 117,7
> Écarts actuariels					1,4	1,4		1,4
> Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global				– 13,1		– 13,1	– 1,0	– 14,1
Autres éléments du résultat global				**49,0**	**– 71,8**	**– 22,8**	**– 35,9**	**– 58,6**
Variations de périmètre					– 1,7	– 1,7	– 7,2	– 8,9
Autres mouvements					0,0	0,0	– 44,4	– 44,4
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								
Paiements 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[(a)]					– 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**

(a) La variation des pertes et profits de conversion (- 158,3 millions d'euros) concerne principalement la Turquie (- 76,8 millions d'euros), la Suède (- 42,5 millions d'euros) et la Pologne (- 34,4 millions d'euros).

3.1.5 Notes annexes

NOTE 1 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE 69
1.1 Investissements réalisés 69
1.2 Principales cessions 69
1.3 Distribution du dividende 69
1.4 Programme de rachat d'actions propres 69
1.5 Évolution de la dette 69

NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES 69
2.1 Informations relatives à l'entreprise 69
2.2 Application des normes IFRS 69
2.3 Recours à des jugements et à des estimations significatives 71
2.4 Conversion des monnaies étrangères 71
2.5 Distinction dettes et capitaux propres 71
2.6 Résultat net par action 71

NOTE 3 INFORMATIONS SECTORIELLES 72
3.1 Compte de résultat sectoriel 72
3.2 Immeubles de placement par secteur opérationnel 73
3.3 Investissements de la période ventilés par secteur opérationnel 73

NOTE 4 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION 74

NOTE 5 NOTES ANNEXES : BILAN 75
5.1 Écarts d'acquisition 75
5.2 Immobilisations incorporelles 77
5.3 Immobilisations corporelles 78
5.4 Immeubles de placement 79
5.5 Participations dans les entreprises associées 83
5.6 Autres actifs non courants 85
5.7 Clients et comptes rattachés 85
5.8 Autres créances 86
5.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie 86
5.10 Capitaux propres 86
5.11 Passifs financiers courants et non courants 87
5.12 Instruments de couverture 93
5.13 Provisions long terme 95
5.14 Dettes fiscales et sociales et autres dettes 95

NOTE 6 NOTES ANNEXES : ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL 96
6.1 Revenus locatifs 96
6.2 Charges sur terrain (foncier) 96
6.3 Charges locatives non récupérées 97
6.4 Charges sur immeubles (propriétaire) 97
6.5 Autres produits d'exploitation 97
6.6 Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles 97
6.7 Variation de la valeur des immeubles de placement 97
6.8 Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres de participation 97
6.9 Coût de l'endettement net 97

NOTE 7 IMPÔTS 98

NOTE 8 EXPOSITION AUX RISQUES ET STRATÉGIE DE COUVERTURE 102
8.1 Risque de taux 102
8.2 Risque de liquidité 103
8.3 Risque de change 104
8.4 Risque de contrepartie en lien avec les activités de financement 104
8.5 Risque sur actions 104

NOTE 9 ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE 104
9.1 Engagements donnés 104
9.2 Engagements réciproques 105
9.3 Engagements reçus 105
9.4 Pactes d'actionnaires 106
9.5 Engagements sur contrats de location simple – bailleurs 107
9.6 Engagements sur contrats de location simple – locataires 108

NOTE 10 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES AU PERSONNEL 108
10.1 Frais de personnel 108
10.2 Effectifs 108
10.3 Avantages consentis au personnel 109
10.4 Stock-options 111
10.5 Actions de performance 112

NOTE 11 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 114
11.1 Transactions avec les parties liées 114
11.2 Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi 115
11.3 Rémunération des membres du Directoire et du Comité de Direction du groupe Klépierre 115
11.4 Passifs éventuels 115
11.5 Événements postérieurs à la clôture 115
11.6 Honoraires des Commissaires aux comptes 115
11.7 Identité des sociétés consolidantes 116
11.8 Liste des entités consolidées 116

NOTE 1 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1 Investissements réalisés

Le 29 mars 2018, Klépierre a inauguré le Prado, un centre commercial de 23 000 mètres carrés au centre de Marseille (France), après 30 mois de travaux de construction.

Les rénovations et les travaux d'extension (134 millions d'euros d'investissements) ont commencé au centre commercial Créteil Soleil (France) à la fin du mois de janvier 2018 et devraient être terminés en début d'année 2020. Ce projet permettra d'améliorer la connexion entre la station de métro avec le centre commercial.

Par ailleurs, le projet Hoog Catharijne aux Pays-Bas progresse conformément au calendrier prévu. Le nouvel accès qui relie le centre commercial avec la gare centrale Utrecht a ouvert au mois de février 2018 et l'accès sud « Zuidpassage » a ouvert en novembre 2018.

Les autres principaux investissements de la période concernent l'extension et le réaménagement des centres Odysseum à Montpellier, Shopville Le Gru à Turin, Campania à Naples et Milanofiori à Assago.

Enfin, Klépierre a acquis, le 2 mai 2018, Guldlisten 20 AS, un actif localisé près du centre commercial Gulskogen en Norvège. Klépierre a également réalisé le 28 décembre 2018 l'acquisition de la société Gruliasco, dans le cadre du développement de la galerie du centre commercial Shopville Le Gru à Turin.

1.2 Principales cessions

Au cours de l'année 2018, le Groupe a cédé :

- l'immeuble Roncalli en Allemagne (le 5 janvier) ;
- le centre commercial Grand Vitrolles en France (le 15 février) ;
- le centre commercial Gran Via de Hortaleza en Espagne (le 15 février) ;
- deux centres commerciaux en Hongrie : Alba Plaza et Nyiregyhaza Plaza (le 21 septembre) ;
- trois centres commerciaux en Italie : Le Rondinelle, Metropoli et Settimo (le 27 septembre).

Par ailleurs, six commerces en France, des droits à construire résidentiels en Suède, ainsi que des bureaux en Hongrie et en Norvège ont été cédés au cours de la période.

1.3 Distribution du dividende

L'Assemblée Générale du 24 avril 2018 a fixé le montant du dividende par action au titre de l'exercice 2017 à 1,96 euro et a proposé le paiement en numéraire. Le montant total du dividende versé par Klépierre s'est élevé à 589 millions d'euros (hors dividende versé sur titres auto-détenus).

1.4 Programme de rachat d'actions propres

Le 13 mars 2017, Klépierre avait annoncé un programme de rachat de ses propres actions dans la limite d'un montant maximal de 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le Groupe avait racheté 9 761 424 actions pour un montant total de 350 millions d'euros. Courant 2018, le Groupe a racheté 4 655 441 actions pour un montant total de 150 millions d'euros (hors frais et taxes).

1.5 Évolution de la dette

Durant l'année, Klépierre a amélioré sa position de liquidité au travers des actions suivantes :

- Klépierre a mis en place plusieurs lignes de crédits renouvelables (cinq ans) pour un montant de 475 millions d'euros, qui bénéficient de deux options de prolongation d'un an chacune ;
- deux crédits bilatéraux, initialement arrivant à échéance en 2022, sont étendus jusqu'en 2023 pour un montant global de 200 millions d'euros ;
- 875 millions d'euros de facilités existantes ont été modifiées et prolongées, reflétant l'amélioration des conditions de marché pour Klépierre ;
- le crédit syndiqué arrivant à échéance en juillet 2020 a été réduit de 275 millions d'euros ;
- 1,3 milliard de lignes de crédit en couronnes norvégiennes (131 millions d'euros) ont été signées en Norvège afin de couvrir les émissions de billets de trésorerie ;
- en Scandinavie, Steen & Strøm a émis l'équivalent en couronnes norvégiennes et en couronnes suédoises de 109 millions d'euros d'obligations non sécurisées sur le marché obligataire. Ces transactions ont permis de refinancer des billets de trésorerie à hauteur de 700 millions de couronnes norvégiennes (70 millions d'euros) et un emprunt hypothécaire à hauteur de 400 millions de couronnes suédoises (39 millions d'euros).

NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 Informations relatives à l'entreprise

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

En date du 30 janvier 2019, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Klépierre SA pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2018.

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

2.2 Application des normes IFRS

En application du règlement européen n° 1126/2008 du 3 novembre 2008 sur les normes comptables internationales, les comptes consolidés au 31 décembre 2018 du groupe Klépierre ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (International Accounting Standards Board), tel qu'adopté par l'Union européenne et applicable à cette date.

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

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

Les comptes consolidés au 31 décembre 2018 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 1er janvier 2018

Les principes comptables appliqués pour les comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2017, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations suivantes d'application obligatoire pour le Groupe :

> Amendements à IFRS 2	Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions
> Améliorations annuelles des IFRS	Cycle 2014-2016
> Amendements à IAS 40	Transfert des immeubles de placement
> IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients incluant des amendements et interprétations d'IFRS 15
> IFRS 9	Instruments financiers
> IFRIC 22	Transactions en monnaie étrangères et contrepartie anticipée

IFRS 15

Applicable aux exercices ouverts à partir du 1er janvier 2018, IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » remplace IAS 18 et les interprétations IFRIC et SIC sur la reconnaissance du revenu. La nouvelle norme établit un modèle en cinq étapes pour la comptabilisation d'un revenu provenant des contrats avec les clients. Sous 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 contrats de location sont exclus du champ d'application IFRS 15. De ce fait, seuls les frais de service et les revenus de gestion, administratifs et associés sont comptabilisés conformément à IFRS 15.

Le Groupe a donc réalisé un inventaire et une analyse des différences induites par la nouvelle norme. Une évaluation a été préparée en tenant compte des modèles contractuels existants dans les activités du Groupe.

Cette évaluation a été validée par une revue des principaux contrats et/ou des contrats représentatifs des activités du Groupe. Le travail réalisé lors de cette phase n'a pas identifié d'éléments entraînant des différences avec les principes comptables du Groupe.

L'analyse agent-principal : les sociétés foncières sont responsables de l'organisation de l'entretien, de la maintenance, du système de climatisation et de la sécurité des parties communes et engagent les fournisseurs au nom de leurs locataires. Les fournisseurs ont la responsabilité de fournir les services, établir les prix et livrer les produits. Le plus souvent, les foncières définissent les modalités pour les services accordés aux locataires et agissent en tant qu'agents, étant donné qu'ils ne contrôlent pas les services selon les critères et indicateurs IFRS 15.

Suite aux évaluations et analyses réalisées par le Groupe dans le cadre de la première application, cette nouvelle norme n'impacte pas significativement les comptes du Groupe.

IFRS 9

IFRS 9 « Instruments financiers » remplace IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2018, en regroupant les trois aspects de la comptabilité des instruments financiers : classification et évaluation ; dépréciation ; et comptabilité de couverture.

Le Groupe a réalisé un inventaire et une analyse des différences induites par les dispositions de cette nouvelle norme.

L'évaluation des instruments financiers du Groupe et des modèles économiques respectifs a été effectuée à la date de première application au 1er janvier 2018. Si l'évaluation des flux de trésorerie contractuels sur les instruments des dettes sont uniquement composés du principal et des intérêts, alors elle est fondée sur les faits et circonstances comme lors de la première comptabilisation des actifs.

L'application d'IFRS 9 a changé la comptabilité du Groupe concernant la perte de valeur des actifs financiers en remplaçant l'approche des pertes subies d'IAS 39 par l'approche des pertes de crédit attendues. Pour les créances clients et comptes rattachés, le Groupe a appliqué l'approche simplifiée des normes et a calculé les pertes de crédit attendues basées sur leur durée de vie, elle-même basée sur l'expérience des pertes de crédit historique du Groupe.

Selon les évaluations et analyses faites par le Groupe dans le respect de la première application d'IFRS 9, cette nouvelle norme n'a pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

2.2.2 Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018

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

> Améliorations annuelles des IFRS	Cycle 2015-2017
> Amendements à IAS 28	Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises
> IFRS 17	Contrats d'assurance
> Amendements à IAS 19	Modification, réduction ou liquidation d'un régime

Les normes et amendements ci-dessous ont été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2018 mais avec une date d'application plus tardive :

> IFRS 16	Contrats de location
> IFRIC 23	Incertitude relative aux traitements fiscaux
> Amendements à IFRS 9	Clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative et modification des passifs financiers

Le Groupe étudie actuellement la mise en œuvre de ces nouvelles normes et leur incidence sur les comptes consolidés.

IFRS 16 « Contrats de location »

La norme IFRS 16 « Contrats de location » remplacera la norme IAS 17. Elle viendra supprimer la distinction entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple. Cette norme est très proche de la norme existante concernant le traitement des contrats de location côté bailleur. Les preneurs auront un seul modèle de comptabilisation au bilan pour tous les contrats de location sauf pour les deux exceptions suivantes : les actifs à faible valeur et les contrats de courtes durées. Dans les faits, pour tous les contrats de location, la norme IFRS 16 demandera 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.

Une équipe dédiée au sein du département finance a réalisé un inventaire et une analyse des contrats de location. Trois types de contrats de location ont été identifiés côté preneur : les baux à construction, les loyers de bureau et les locations d'autres actifs corporels (principalement des contrats de location de voiture).

Le Groupe a retenu l'approche rétrospective modifiée à la date de première application, le 1er janvier 2019. Le taux d'actualisation utilisé pour déterminer la valeur actualisée de la dette est le taux marginal d'endettement du Groupe. Sur la base des hypothèses au 31 décembre 2018, l'impact estimé de l'application d'IFRS 16 sur la dette et le droit d'utilisation est de + 0,4 milliard d'euros.

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*

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 dans la monnaie de présentation de Klépierre SA, l'euro, au taux de change en vigueur à la date de clôture et leurs comptes de résultat sont convertis au taux de change moyen pondéré pour l'année. Les écarts de change résultant de cette conversion sont affectés directement sous une rubrique distincte des capitaux propres. Lors 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 ajusté des effets des options dilutives.

Conformément à la norme IAS 33, le nombre moyen d'actions au 31 décembre 2018 est ajusté suite aux opérations de paiement du dividende en actions, le cas échéant.

NOTE 3 INFORMATIONS SECTORIELLES

Principes comptables

Informations sectorielles

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

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 Turquie (Hongrie, Pologne, République tchèque, Slovaquie, Grèce et Turquie).

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

La politique financière du Groupe (incluant l'impact des charges et produits financiers), les activités corporate et la fiscalité sur le résultat sont gérées au niveau du Groupe et ne sont pas allouées aux secteurs opérationnels. 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 952,5 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 933,4 millions d'euros au 31 décembre 2017. Le portefeuille scandinave, utilisant la méthode de la juste valeur, représente 3 827,5 millions d'euros des actifs non courants, 203,1 millions d'euros des actifs courants, 1 512,3 millions d'euros des passifs non courants et 485,7 millions d'euros des passifs courants du Groupe.

	France-Belgique[a]		Scandinavie		Italie		Ibérie		Pays-Bas	
En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017
Loyers	**439,7**	**442,6**	**187,1**	**191,6**	**206,0**	**206,2**	**132,4**	**122,1**	**75,0**	**64,6**
Autres revenus locatifs	31,8	23,5	1,0	0,9	4,3	4,0	2,5	1,5	0,0	0,0
Revenus locatifs	**471,5**	**466,0**	**188,1**	**192,5**	**210,3**	**210,3**	**134,9**	**123,6**	**75,1**	**64,6**
Charges locatives et immobilières	– 43,0	– 44,1	– 19,7	– 19,9	– 13,8	– 15,1	– 13,6	– 13,6	– 18,3	– 15,3
Revenus locatifs nets	**428,5**	**421,9**	**168,4**	**172,6**	**196,5**	**195,2**	**121,3**	**110,0**	**56,7**	**49,3**
Revenus de gestion et autres produits	47,8	49,5	8,8	9,8	15,7	13,6	7,4	7,3	5,7	6,9
Frais de personnel et frais généraux	– 66,5	– 66,1	– 20,2	– 21,5	– 24,0	– 23,9	– 13,7	– 13,8	– 12,3	– 13,6
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**409,8**	**405,3**	**157,0**	**160,8**	**188,2**	**184,8**	**114,9**	**103,5**	**50,1**	**42,7**
Amortissements et provisions	– 11,5	– 8,6	– 2,3	– 2,4	– 0,5	– 0,4	– 0,1	– 0,7	– 0,2	– 2,0
Variation de valeur des immeubles de placement	28,5	234,4	24,8	150,1	104,1	203,8	72,1	153,4	11,7	37,2
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation	– 1,0	– 3,3	2,5	13,0	– 7,9		– 2,7	– 3,9	– 1,3	1,2
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	6,6	2,5	– 0,5	22,5	18,2	56,8	– 0,5	3,1		
RÉSULTAT SECTORIEL	**432,4**	**630,3**	**181,5**	**344,0**	**302,1**	**445,0**	**183,7**	**255,4**	**60,3**	**79,0**
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 31/12/2018	Allemagne 31/12/2017	Europe centrale et Turquie 31/12/2018	Europe centrale et Turquie 31/12/2017	Non affecté 31/12/2018	Non affecté 31/12/2017	Groupe Klépierre 31/12/2018	Groupe Klépierre 31/12/2017
Loyers	**51,8**	**54,4**	**118,8**	**123,7**			**1 210,8**	**1 205,2**
Autres revenus locatifs	0,0		1,8	0,9			41,4	30,8
Revenus locatifs	**51,8**	**54,4**	**120,6**	**124,5**			**1 252,2**	**1 236,0**
Charges locatives et immobilières	– 12,3	– 11,6	– 12,5	– 10,7			– 133,2	– 130,4
Revenus locatifs nets	**39,5**	**42,8**	**108,1**	**113,8**			**1 119,0**	**1 105,6**
Revenus de gestion et autres produits	5,1	4,8	4,4	4,4			94,9	96,1
Frais de personnel et frais généraux	– 8,1	– 10,2	– 11,8	– 12,5	– 31,6	– 27,9	– 188,2	– 189,5
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**36,5**	**37,4**	**100,7**	**105,8**	**– 31,6**	**– 27,9**	**1 025,7**	**1 012,2**
Amortissements et provisions	– 0,3	– 0,4	– 0,5	– 1,2			– 15,5	– 15,8
Variation de valeur des immeubles de placement	– 13,5	– 13,4	86,0	60,4			313,7	825,9
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation	– 0,0		– 0,3	– 0,0			– 10,7	6,8
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence			7,2	– 10,6			31,0	74,4
RÉSULTAT SECTORIEL	**22,7**	**23,5**	**193,2**	**154,3**	**– 31,6**	**– 27,9**	**1 344,2**	**1 903,6**
Dépréciation des écarts d'acquisition							– 43,4	– 1,7
Coût de l'endettement net							– 151,6	– 169,8
Variation de valeur des instruments financiers							– 11,1	– 15,1
RÉSULTAT AVANT IMPÔT							**1 138,2**	**1 717,0**
Impôt sur les sociétés							– 109,2	– 219,2
RÉSULTAT NET							**1 029,0**	**1 497,8**

3.2 Immeubles de placement par secteur opérationnel

En millions d'euros	Valeur des immeubles de placement 31/12/2018[a]	Valeur des immeubles de placement 31/12/2017[a]
France-Belgique[b]	8 901,8	8 755,8
Scandinavie	3 613,0	3 628,9
Italie	3 332,7	3 300,6
Ibérie	2 198,9	2 115,3
Pays-Bas	1 416,3	1 325,4
Allemagne	926,2	928,1
Europe centrale et Turquie	1 473,4	1 563,2
TOTAL	**21 862,4**	**21 617,3**

(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.

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 31/12/2018[a]
France-Belgique[b]	101,7	60,4	162,1
Scandinavie	28,0	0,1	28,1
Italie	83,9	4,5	88,5
Ibérie	11,6		11,6
Pays-Bas	84,0		84,0
Allemagne	11,7		11,7
Europe centrale et Turquie	21,8		21,8
TOTAL	**342,7**	**65,1**	**407,8**

(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 67,5 millions d'euros, la réalisation du centre commercial du Prado, ouvert le 29 mars 2018 à Marseille, pour 23,1 millions d'euros, et l'extension de l'Odysseum à Montpellier pour 13,3 millions d'euros.

Aux Pays-Bas, les investissements de la période concernent principalement le projet de Hoog Catharijne, situé à la gare centrale d'Utrecht, pour 80,5 millions d'euros.

Les investissements en Italie concernent principalement Shopville Le Gru à Turin, Campania à Naples et Milanofiori à Assago.

NOTE 4 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Principes comptables

Périmètre de consolidation

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

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

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

Méthode de consolidation

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

- contrôle exclusif : intégration globale. Le contrôle est présumé exister lorsque Klépierre détient directement ou indirectement plus de la moitié des droits de vote de l'entreprise. Le contrôle est également attesté lorsque la société mère dispose du pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de l'entité, de nommer, de révoquer ou de réunir la majorité des membres du Conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent ;
- contrôle conjoint et influence notable : consolidation par mise en équivalence. Le contrôle conjoint est justifié par la nécessité d'un accord unanime des associés pour les décisions opérationnelles, stratégiques et financières. L'accord est contractuel : statuts, pactes d'actionnaires. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions de politiques financière et opérationnelle d'une entité, sans en détenir le contrôle. Elle est présumée si le Groupe détient, directement ou indirectement, 20 % ou plus des droits de vote dans une entité. Les participations dans les entreprises associées sont inscrites au bilan initialement à leur coût 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 deux cent soixante-sept sociétés au 31 décembre 2018, dont deux cent trente-trois sociétés en intégration globale et trente quatre 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 9.4).

Les principaux changements du périmètre de consolidation de l'exercice 2018 sont les suivants :

Le 2 mai 2018, 100 % des parts de la société Guldlisten 20 AS ont été acquises puis fusionnées dans Gulskogen Senter AS. Le 28 décembre 2018, 100 % des parts de Gruliasco ont été acquises par Shopville Le Gru Srl, entité détenue à 100 % par le groupe Klépierre.

Le 15 février 2018, l'entité française KC11 propriétaire d'un centre commercial à Vitrolles a été vendue. Le 21 septembre 2018, les deux entités hongroises Nyiregyhaza Plaza KFT et Uj Alba 2002 KFT, qui détiennent respectivement les deux centres commerciaux Nyir Plaza à Nyiregyhaza et Alba Plaza à Székesfehérvar ont été cédées.

Sur la période, les six entités CSPL 2002 KFT, Kanizsa 2002 KFT, Ipopema 96 FIZ, Klépierre Krakow Sp Z OO, Newton SNC et Paris Immobilier SAS ont été liquidées.

Par ailleurs, sur la période, plusieurs fusions ont été réalisées :

- Steen & Strøm Norge AS a été fusionnée dans Steen & Strøm AS ;
- Klépierre Participaties I B.V. a été fusionnée dans Hoog Catharijne B.V. ;
- Klépierre Participaties II B.V. a été fusionnée dans Klépierre Management Nederland B.V. ;
- Field's Ejer I ApS et Field's Ejer II ApS ont été fusionnées dans Field's Copenhagen I/S ;
- Steen & Strøm Holding AS a été fusionnée dans Steen & Strøm Danemark A/S.

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

En cas d'acquisition par étapes, la participation antérieurement détenue fait l'objet d'une réévaluation à la juste valeur 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 2018, le montant des écarts d'acquisition s'élève à 611,8 millions d'euros contre 655,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 et se décompose comme suit :

Goodwill des sociétés de gestion

Au 31 décembre 2018, le montant des écarts d'acquisition des sociétés de gestion après dépréciations s'élève à 252,1 millions d'euros, contre 258,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

En millions d'euros	31/12/2017	Variations de périmètre	Cessions, mises hors service	Dépréciation	Autres mouvements	31/12/2018
France	117,7					117,7
Italie	53,7					53,7
Espagne	32,0					32,0
Portugal	7,4					7,4
Pays-Bas	16,6			– 2,6		14,0
Allemagne	14,8			– 1,1		13,7
Turquie	3,1			– 2,3		0,8
Scandinavie	9,6				– 0,1	9,5
Hongrie	3,4					3,4
ÉCARTS D'ACQUISITION ACTIVITÉS DE GESTION	**258,2**	**-**	**-**	**– 6,0**	**– 0,1**	**252,1**

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 9,1 % pour la Hongrie et l'Allemagne et de 11,6 % pour la Turquie ;
- le taux d'actualisation utilisé pour les autres pays s'élève à 7,6 % ;
- 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 2019 à 2023 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 2023.

Une dépréciation de 6,0 millions d'euros a été comptabilisée dans le cadre des tests de dépréciation menés au 31 décembre 2018.

Goodwill correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés

Au 31 décembre 2018, le montant des écarts d'acquisition correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés après les tests de dépréciation s'élève à 359,6 millions d'euros après dépréciation, contre 397,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

En millions d'euros	31/12/2017	Variations de périmètre	Cessions, mises hors service	Dépréciation	Variations de change	31/12/2018
Actifs ex-Corio	307,3			– 29,6		277,7
Plenilunio	1,4			– 1,4		
IGC	35,7			– 3,0		32,7
Oslo City	35,5				– 0,4	35,1
Guldlisten 20 AS		0,3				0,3
Gruliasco		1,6				1,6
Nueva Condo Murcia	12,3			– 3,4		8,9
Autres	4,9		– 1,4			3,4
ÉCARTS D'ACQUISITION RÉSULTANT DES IMPÔTS DIFFÉRÉS	**397,0**	**1,9**	**– 1,4**	**– 37,4**	**– 0,4**	**359,6**

Les variations de périmètre portent sur l'acquisition de Guldlisten 20 AS et de Gruliasco (voir note 4). L'écart d'acquisition reconnu sur ces deux transactions représente la différence entre l'impôt différé passif sur l'immeuble de placement reconnu conformément aux dispositions de la norme IAS 12 et celui qui résulterait d'un schéma fiscal de cession optimisé.

En Allemagne, le schéma de cession a été reconsidéré de cession de titres à cession d'actifs. En conséquence, l'écart d'acquisition alloué à l'ensemble des actifs allemands a été déprécié (29,6 millions d'euros).

5.2 Immobilisations incorporelles

Principes comptables

Actifs incorporels

Un actif incorporel est un élément non monétaire sans substance physique. Il doit être à la fois identifiable (donc séparable de l'entité acquise ou résultant de droits légaux ou contractuels), contrôlé par l'entreprise du fait d'événements passés et 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	31/12/2017	Acquisitions et investissements	Diminution par cessions, mises hors service	Dotations de l'exercice	Variations de cours de change	Variations de périmètre	31/12/2018
Droit au bail	2,8						2,8
Fonds commercial	4,2						4,2
Logiciels	90,1	5,3	– 7,4		– 0,2		87,8
Concessions, brevets et droits similaires	1,8						1,8
Autres immobilisations incorporelles	5,2		– 1,1				4,1
TOTAL VALEUR BRUTE	**104,1**	**5,3**	**– 8,5**		**– 0,2**		**100,7**
Droit au bail	– 1,0			– 0,1			– 1,1
Fonds commercial	– 2,5						– 2,5
Logiciels	– 55,5		7,4	– 10,5	0,2		– 58,4
Concessions, brevets et droits similaires	– 1,3			– 0,1			– 1,4
Autres immobilisations incorporelles	– 4,4		1,1	– 0,1			– 3,4
TOTAL AMORTISSEMENTS	**– 64,8**		**8,5**	**– 10,8**	**0,2**		**– 67,0**
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES – VALEUR NETTE	**39,3**	**5,3**		**– 10,8**			**33,7**

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.

En millions d'euros	31/12/2017	Acquisitions et investissements	Diminution par cessions, mises hors service	Dotations de l'exercice	Variations de cours de change	Variations de périmètre	Reclassements[a]	31/12/2018
Actifs non amortissables								
Actifs amortissables et encours	41,1	1,5	– 1,1		– 1,4	– 1,1	– 6,0	33,0
TOTAL VALEUR BRUTE	**41,1**	**1,5**	**– 1,1**	**-**	**– 1,4**	**– 1,1**	**– 6,0**	**33,0**
Actifs amortissables	– 27,0		1,1	– 2,2	0,6	1,1	3,3	– 23,1
TOTAL AMORTISSEMENTS	**– 27,0**	**-**	**1,1**	**– 2,2**	**0,6**	**1,1**	**3,3**	**– 23,1**
Dépréciation								
IMMOBILISATIONS CORPORELLES – VALEUR NETTE	**14,1**	**1,5**	**-**	**– 2,2**	**– 0,8**	**-**	**– 2,7**	**9,9**

(a) Les bureaux néerlandais ont été loués à un locataire externe, par conséquent les locaux précédemment utilisés par le Groupe ont été transférés des immobilisations corporelles vers les immeubles de placement.

5.4 Immeubles de placement

Principes comptables

Immeubles de placement (IAS 40 et IFRS 13)

Les biens immobiliers non occupés par le Groupe et destinés à générer un revenu locatif à long terme ou une appréciation en capital, ou les deux, sont assimilés à des immeubles de placement. Les immeubles de placement incluent également les biens en cours de construction ou développés pour une utilisation future comme immeubles de placement. Pour tous les immeubles de placement, leur utilisation actuelle correspond à leur meilleure utilisation possible.

Les terrains détenus dans le cadre de contrats de location sont classés et comptabilisés par le Groupe comme immeubles de placement quand la définition d'immeubles de placement s'applique.

Les 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.

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 observés 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.

Klépierre a choisi de nouveaux experts depuis la campagne d'expertise de juin 2018. En conséquence, 24 % du portefeuille est valorisé par des experts différents de ceux au 31 décembre 2017, impliquant que 82 % du portefeuille a subi une rotation sur les six dernières années. Les différents experts sélectionnés sont BNP Paribas Real Estate, CBRE, Colliers, Cushman & Wakefield et Jones Lang LaSalle.

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 majorité du patrimoine italien ;
- CBRE évalue tous les actifs espagnols, portugais, tchèques, slovaques et néerlandais, et la plupart du patrimoine français et italien ;
- BNP Paribas Real Estate évalue tous les actifs allemands ;
- Colliers évalue l'actif italien du fonds K2 ;
- Cushman & Wakefield évalue une partie du patrimoine français, tous les actifs danois, suédois et norvégiens ainsi que les actifs polonais et hongrois.

Les commerces sont expertisés par BNP Paribas Real Estate.

Les missions confiées aux experts sont toutes effectuées selon les principes de la Charte de l'expertise en évaluation immobilière, les recommandations de l'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**
Cushman & Wakefield	306,5
CBRE	367,2
Jones Lang Lasalle	143,0
BNP Paribas Real Estate	107,5
Colliers	6,2
TOTAL	**930,2**

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 31/12/2017	**21 494,2**
Entrées de périmètre	19,9
Investissements	318,5
Intérêts capitalisés	4,4
Cessions et sorties de périmètre	– 241,2
Autres mouvements, reclassements	– 57,8
Variations de cours de change	– 161,2
Variation de juste valeur	315,4
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR – VALEUR NETTE AU 31/12/2018	**21 692,2**

Les entrées de périmètre concernent les immeubles de placement acquis dans le cadre de l'achat des titres de Guldlisten 20 AS (acquisition de mètres carrés supplémentaires dans le centre de Gulskogen à Drammen en Norvège) et de Gruliasco (faisant partie des acquisitions réalisées le 28 décembre 2018 dans la galerie du centre commercial Shopville Le Gru à Turin en Italie).

Les investissements pour 318,5 millions d'euros et les intérêts capitalisés pour 4,4 millions d'euros sur la période concernent principalement :

- le réaménagement du projet Hoog Catharijne à Utrecht pour 80,5 millions d'euros ;
- le centre commercial Prado à Marseille pour 23,1 millions d'euros livré le 29 mars 2018 ;
- les extensions et les rénovations des galeries Shopville Le Gru, Campania et Milanofiori en Italie.

Les cessions et sorties de périmètre de consolidation sont principalement composées de :

- trois centres en Italie : Metropoli et Settimo à Milan et Le Rondinelle à Brescia ;
- deux centres et un immeuble de bureau en Hongrie : Alba Plaza à Székesfehérvar, Nyir Plaza à Nyiregyhaza et les bureaux de Duna à Budapest.

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

Centres commerciaux *(moyenne pondérée)*	31/12/2018				
	Loyer annuel en m² en euros[a]	Taux d'actualisation[b]	Taux de sortie[c]	TCAM du revenu locatif net[d]	EPRA NIY
France-Belgique	362	5,7 %	4,8 %	2,7 %	4,2 %
Italie	398	7,1 %	5,5 %	2,0 %	5,5 %
Scandinavie	337	6,7 %	4,7 %	2,0 %	4,5 %
Pays-Bas	244	6,5 %	6,0 %	2,9 %	5,1 %
Ibérie	313	7,4 %	5,6 %	2,3 %	5,4 %
Allemagne	232	5,2 %	4,4 %	1,0 %	4,6 %
Europe centrale et Turquie[e]	198	9,3 %	7,1 %	4,0 %	6,8 %
TOTAL GROUPE	**309**	**6,6 %**	**5,2 %**	**2,5 %**	**4,9 %**

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'expert.

(e) Pour la Turquie : le loyer annuel par actif par mètre carré s'élève à 145 euros, le taux moyen d'actualisation est de 15,2 %, le taux de sortie moyen s'élève à 8,7 %, le taux de croissance annuel composé des revenus locatifs s'élève à 8,0 % et le rendement initial net EPRA est de 8,4 %.

Au 31 décembre 2018, l'EPRA Net Initial Yield moyen du portefeuille s'élève à 4,9 % (droits inclus). Une hausse de 10 points de base du rendement initial net EPRA ferait baisser d'environ 390 millions d'euros la valeur d'expertise du patrimoine (part du Groupe).

5.4.2 Immeubles de placement évalués au coût

En millions d'euros	
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT - VALEUR NETTE AU 31/12/2017	**123,1**
Investissements	64,1
Intérêts capitalisés	1,0
Cessions et sorties de périmètre	– 0,3
Autres mouvements, reclassements	– 15,7
Variations de cours de change	– 0,3
Variation de juste valeur	-
Dépréciations et reprises	– 1,7
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT - VALEUR NETTE AU 31/12/2018	**170,2**

Les investissements sur la période concernent principalement les travaux de rénovation du centre commercial Créteil Soleil en France.

Les principaux immeubles de placement évalués au coût au 31 décembre 2018 sont :

- en France : l'extension du centre commercial Créteil Soleil ;
- en Scandinavie : un terrain à Odense ;
- en Belgique : les droits de construction liés au projet de développement de Louvain-La-Neuve ;
- en Italie : l'extension du centre commercial Shopville Gran Reno.

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 transfert à la valeur la plus faible entre valeur nette comptable et 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 31/12/2017	**295,6**
Cessions et sorties de périmètre	– 295,6
Autres mouvements, reclassements	72,7
Variations de cours de change	-
Variation de juste valeur	-
IMMEUBLES DE PLACEMENT DESTINÉS À LA VENTE – VALEUR NETTE AU 31/12/2018	**72,7**

Au cours de l'exercice 2018, les principaux actifs cédés (295,6 millions d'euros) sont :

- l'immeuble Roncalli dans le centre-ville de Cologne en Allemagne ;
- le centre commercial Grand Vitrolles (participation de Klépierre 83 %, CNP 17 %) près de Marseille en France ;
- le centre commercial Gran Via de Hortaleza à Madrid en Espagne ;
- quatre autres commerces en France.

5.4.4 Réconciliation valeur du patrimoine

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation entre la valeur comptable des immeubles de placement et la valeur du patrimoine présentée dans le rapport de gestion :

	31/12/2018			
En millions d'euros	**Immeubles de placement détenus par les sociétés en intégration globale**	**Investissement dans les sociétés mises en équivalence[a]**	**Droits et frais de mutation**	**Valeur du patrimoine**
Immeubles de placement à la juste valeur	21 692,2	1 345,3	1 118,7	24 156,2
Immeubles de placement évalués au coût	170,2			170,2
Immeubles de placement destinés à être cédés	72,7			72,7
Bail à construction	26,6			26,6
Avantages dans les contrats de location simple	13,8			13,8
TOTAL	**21 975,6**	**1 345,3**	**1 118,7**	**24 439,6**

(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.

5.5 Participations dans les entreprises associées

En millions d'euros	**31/12/2017 Quote-part Groupe**	**Quote-part dans le résultat de l'année 2018**	**Dividendes reçus**	**Augmentations et réductions de capital**	**Variations de cours de change**	**Variations de périmètre et autres mouvements**	**31/12/2018 Quote-part Groupe**
Titres de sociétés contrôlées conjointement	900,5	16,8	– 11,9	2,2	– 1,6		906,0
Titres de sociétés sous influence notable	173,7	14,2	– 8,5		– 35,1		144,3
PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES	**1 074,1**	**31,0**	**– 20,4**	**2,2**	**– 36,7**	**-**	**1 050,2**

34 sociétés sont consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2018 parmi lesquelles 26 sont contrôlées conjointement et 8 sont sous influence notable.

Les principaux éléments bilanciels 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) :

	31/12/2018		31/12/2017	
En millions d'euros	**100 %**	**% d'intégration dans la consolidation**	**100 %**	**% d'intégration dans la consolidation**
Actifs non courants	2 548,2	1 260,1	2 583,5	1 276,9
Actifs courants	118,1	57,8	91,7	45,3
Disponibilités et équivalents de trésorerie	64,9	30,4	78,5	37,8
Passifs financiers non courants hors Groupe	– 95,5	– 45,3	– 108,7	– 51,8
Passifs financiers non courants Groupe et associés	– 520,3	– 259,6	– 557,2	– 278,6
Autres passifs non courants	– 247,8	– 126,9	– 235,1	– 120,5
Passifs financiers courants hors Groupe	– 13,4	– 6,6	– 12,9	– 6,3
Passifs courants	– 7,9	– 3,9	– 4,2	– 2,3
ACTIFS NETS	**1 846,3**	**906,0**	**1 835,8**	**900,5**

(1) Cécobil SCS, Du Bassin Nord SCI, Le Havre Vauban SNC, Le Havre Lafayette SNC, Girardin SCI, Société Immobilière de la Pommeraie 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, Nordbyen Senter 2 AS, Metro Senter ANS, Økern Sentrum Ans, Økern Eiendom ANS, Metro Shopping AS, Nordbyen Senter DA, Økern Sentrum AS, Nordal ANS et Klege Portugal SA.

	31/12/2018		31/12/2017	
En millions d'euros	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Produits des activités ordinaires	145,8	72,0	143,0	70,9
Charges d'exploitation	– 27,3	– 13,5	– 26,4	– 13,2
Variation de valeur des immeubles de placement	– 45,8	– 22,0	127,7	65,9
Résultat financier	– 20,7	– 10,3	– 22,5	– 11,2
Résultat avant impôt	52,0	26,2	221,8	112,4
Impôt	– 18,6	– 9,4	– 55,6	– 27,8
RÉSULTAT NET	**33,3**	**16,8**	**166,2**	**84,6**

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 21,6 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 20,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les principaux éléments bilanciels et du compte de résultat des sociétés mises en équivalence sous influence notable[1] sont présentés ci-dessous (les valeurs présentées ci-dessous incluent les retraitements de consolidation) :

	31/12/2018		31/12/2017	
En millions d'euros	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Actifs non courants	330,3	143,2	394,1	174,4
Actifs courants	2,3	1,0	2,2	0,9
Disponibilités et équivalents de trésorerie	8,6	3,8	7,4	3,3
Passifs financiers non courants hors Groupe	– 0,7	– 0,2	– 0,8	– 0,3
Passifs financiers non courants Groupe et associés	– 0,5	– 0,1	– 0,5	– 0,1
Autres passifs non courants	– 1,7	– 0,6	– 1,8	– 0,7
Passifs financiers courants hors Groupe	– 0,1	– 0,0		
Passifs courants	– 5,8	– 2,6	– 8,2	– 3,8
ACTIFS NETS	**332,4**	**144,3**	**392,3**	**173,7**

	31/12/2018		31/12/2017	
En millions d'euros	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Produits des activités ordinaires	24,8	10,8	27,1	11,9
Charges d'exploitation	– 8,0	– 3,4	– 9,2	– 4,1
Variation de valeur des immeubles de placement	16,1	6,0	– 40,0	– 18,4
Résultat financier	1,7	0,8	1,0	0,5
Résultat avant impôt	34,6	14,2	– 21,0	– 10,2
Impôt				
RÉSULTAT NET	**34,6**	**14,2**	**– 21,0**	**– 10,2**

(1) *La Rocade SCI, La Rocade Ouest SCI, Du Plateau SCI, Achères 2000 SCI, Le Champs de Maïs SC, Société du bois des fenêtres SARL, Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS et Step In SAS.*

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	31/12/2017	Entrées dans le périmètre	Augmentations	Diminutions	Autres	31/12/2018
Autres titres immobilisés	0,1		0,0			0,1
Avances aux sociétés non consolidées et mises en équivalence	302,3		8,5	– 28,8	– 0,1	282,0
Prêts	0,1		1,7	– 1,5		0,3
Dépôts de garantie	15,7		2,7	– 3,0	0,1	15,6
Autres immobilisations financières	1,1					1,1
TOTAL	**319,3**	**-**	**12,9**	**– 33,2**	**– 0,0**	**299,0**

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	31/12/2018	31/12/2017
Créances clients	167,2	182,3
Franchises et paliers des contrats de location	37,6	31,9
VALEUR BRUTE	**204,7**	**214,1**
Provisions sur créances douteuses	– 77,6	– 69,6
VALEUR NETTE	**127,1**	**144,5**

5.8 Autres créances

En millions d'euros	31/12/2018 Total	31/12/2018 À moins d'un an	31/12/2018 À plus d'un an	31/12/2017 Total
État	**120,8**	**120,8**		**137,5**
Impôt société	45,3	45,3		54,9
TVA	56,1	56,1		63,4
Autres créances sur l'État	19,4	19,4		19,1
Débiteurs divers	**207,3**	**174,4**	**32,9**	**209,1**
Appels de fonds	13,7	13,7		11,1
Fournisseurs et acomptes versés	41,6	41,6		57,4
Charges constatées d'avance	35,0	9,5	25,5	39,6
Fonds mandants	92,2	92,2		83,3
Autres	24,8	17,4	7,4	17,8
TOTAL	**328,1**	**295,2**	**32,9**	**346,6**

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.

Le poste « Charges constatées d'avance » inclut les loyers payés d'avance au titre des baux à construction ou de droits emphytéotiques et amortis sur la durée du contrat de location pour 26,6 millions d'euros.

Les fonds mandants gérés par Klépierre Management s'élèvent à 92,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 83,3 millions d'euros au 31 décembre 2017. Les comptes de gestion des mandants sont inscrits en « Autres dettes » (note 5.14) pour un montant équivalent.

5.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Équivalents de trésorerie	0,9	3,9
Bons du Trésor et bons de caisse	0,1	0,1
Placements marché monétaire	0,8	3,8
Trésorerie	**303,6**	**560,6**
Trésorerie active brute	**304,5**	**564,5**
Concours bancaires	**- 224,7**	**- 130,0**
TRÉSORERIE NETTE	**79,9**	**434,5**

Les concours bancaires de 224,7 millions d'euros concernent principalement des positions débitrices brutes du *cash-pooling* notionnel. Elles sont compensées par les positions créditrices brutes incluant 304,5 millions d'euros de trésorerie active.

Les équivalents de trésorerie sont composés de fonds monétaires type OPCVM en France pour 0,8 million d'euros et de bons du Trésor en Italie pour 0,1 million d'euros. Sur la période, la trésorerie disponible a été pour partie utilisée pour le remboursement d'emprunts obligataires en janvier 2018 pour 291 millions d'euros.

5.10 Capitaux propres

5.10.1 Capital social et primes liées au capital

Au 31 décembre 2018, le capital est composé de 314 356 063 actions d'une valeur nominale de 1,40 euro chacune. Il est entièrement libéré. Les actions sont nominatives ou au porteur.

En euros	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission	Primes de fusion	Autres réserves
Au 1er janvier 2018	314 356 063	440 098 488	4 906 584 902	310 095 156	601 384 000
Créations d'actions sur l'année 2018					
Distribution de dividendes sur l'année 2018					– 168 054 000
AU 31 DÉCEMBRE 2018	**314 356 063**	**440 098 488**	**4 906 584 902**	**310 095 156**	**433 330 000**

L'Assemblée Générale du 24 avril 2018 a fixé le montant du dividende par action au titre de l'exercice 2017 à 1,96 euro et a proposé le paiement en numéraire. Le montant total du dividende approuvé et versé par Klépierre s'est élevé à 616 millions d'euros (y compris dividendes versé sur titres auto-détenus) et 589 millions d'euros (hors dividendes versés sur titres auto-détenus).

Une partie de la distribution de dividendes a été prélevée des autres réserves pour 168 millions d'euros et le montant résiduel a été prélevé des autres réserves consolidées pour 421 millions d'euros comme décrit dans la note 5.10.3.

Au 31 décembre 2018, 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.

	31/12/2018						31/12/2017					
	Stock-options	Actions gratuites	Animation boursière	Croissance externe	Programme rachat d'actions mars 2017	Total	Stock-options	Actions gratuites	Animation boursière	Croissance externe	Programme rachat d'actions mars 2017	Total
Nombre d'actions	418 034	869 902	335 423	885 195	14 416 865	16 925 419	506 631	872 091	231 347	885 195	9 761 424	12 256 688
> *dont attribuées*		*869 902*				*869 902*	*324 401*	*872 091*				*1 196 492*
Valeur d'acquisition *(en millions d'euros)*	11,8	29,0	9,5	18,3	500,0	568,6	14,3	28,6	7,9	18,3	350,0	419,2
Résultat de cession *(en millions d'euros)*	– 0,1	– 0,0	– 1,4			– 1,5	1,9					1,9

Au 31 décembre 2018, Klépierre détient 16 925 419 titres en autocontrôle contre 12 256 688 au 31 décembre 2017.

Le 13 mars 2017, Klépierre a annoncé un programme de rachat d'actions propres pouvant aller jusqu'à 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, le Groupe a racheté 14 416 865 actions pour un montant total de 500 millions d'euros (dont 4 655 441 actions au cours de 2018 pour un montant 150 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 2017 pour 1 228,6 millions d'euros (avant distribution) et de la distribution de dividendes au titre de l'exercice 2017 pour 421,3 millions d'euros.

5.10.4 Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle enregistrent une baisse de 28 millions d'euros au cours de l'exercice 2018.

La variation du poste est principalement liée :

- au résultat de la période revenant aux minoritaires (190,1 millions d'euros) ;
- aux variations de périmètre (- 103,0 millions d'euros), dont :
  - - 69,4 millions d'euros liés à l'acquisition de 17 % de Klecar Europe Sud SCS,
  - - 33,6 millions d'euros liés aux réductions de capital de Klecar France (- 22,5 millions d'euros), K2 (- 7,0 millions d'euros) et SCI Porte de Claye (- 4,1 millions d'euros) ;
- au paiement des dividendes aux minoritaires (- 100,4 millions d'euros) ;
- à l'impact de change (- 17,1 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 critères de qualification et d'efficacité de couvertures de la norme IFRS 9 sont remplis par le portefeuille de dérivés de Klépierre.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants : la partie couverte 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 », techniques d'interpolation, 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

Le montant total des passifs financiers courants et non courants s'élève à 9 106,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 9 585,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
NON COURANTS		
Emprunts obligataires nets de frais et primes	**5 772,7**	**5 952,3**
> Dont réévaluation liée aux couvertures *Fair Value Hedge*	18,2	28,8
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	**1 096,3**	**1 240,2**
Mise à la juste valeur de la dette[(a)]	**40,6**	**60,4**
Emprunts et dettes financières divers	**126,7**	**115,4**
> Avances Groupe et associés	119,4	107,9
> Autres dettes	7,2	7,5
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS	7 036,3	7 368,2
COURANTS		
Emprunts obligataires nets de frais et primes	**304,8**	**331,9**
> Dont réévaluation liée aux couvertures *Fair Value Hedge* courant		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	**35,4**	**76,9**
Intérêts courus	**81,2**	**95,1**
> Sur emprunts obligataires	74,5	87,2
> Sur les emprunts auprès des établissements de crédit	4,8	6,1
> Sur avances Groupe et associés	1,9	1,8
Billets de trésorerie	**1 646,7**	**1 711,6**
Emprunts et dettes financières divers courants	**1,6**	**1,6**
> Avances Groupe et associés	1,6	1,6
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS	2 069,6	2 217,2
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	9 106,0	9 585,4

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

L'endettement net s'élève à 8 875 millions d'euros contre 8 978 millions d'euros au 31 décembre 2017. 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	31/12/2018	31/12/2017
Passifs financiers courants	9 106,0	9 585,4
Concours bancaires	224,7	130,0
Réévaluation liée aux couvertures *Fair Value Hedge*	– 18,2	– 28,8
Mise à la juste valeur de la dette[(a)]	– 40,6	– 60,4
Trésorerie et équivalents[(b)]	– 396,7	– 647,8
ENDETTEMENT NET	**8 875,1**	**8 978,5**

(a) Correspond au montant restant de la mise à la juste valeur de la dette Corio constaté à la date d'acquisition.
(b) Inclut la trésorerie gérée pour le compte de mandants pour 92,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 83,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Cette baisse de 103 millions d'euros s'explique principalement par :

- les décaissements liés aux opérations en capital pour un montant de 881 millions d'euros (incluant la mise en paiement du dividende en avril pour 589 millions d'euros, un montant net de 142 millions d'euros a été distribué aux actionnaires minoritaires ainsi qu'au programme de rachat d'actions à hauteur de 150 millions d'euros ;
- des décaissements pour des investissements et acquisitions à hauteur de 443 millions d'euros incluant 332 millions d'euros de dépenses d'investissements (205 millions d'euros de développement et 127 millions d'euros de maintenance) ainsi que des acquisitions pour un montant total de 110 millions d'euros (essentiellement des surfaces d'hypermarchés et une prise de participation minoritaire dans des actifs en Espagne) ;
- des encaissements de produits de cessions pour 539 millions d'euros correspondant à des actifs cédés en France, Allemagne, Italie et Espagne ;
- des encaissements liés à l'exploitation ainsi que d'autres effets (effet de change, variation de besoin en fonds de roulement) à hauteur de 886 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 31/12/2018**
Emprunts obligataires						**5 024**	**5 024**
	Klépierre SA	EUR	2,750 %	17/09/2019	*In fine*	275	275
	Klépierre SA	EUR	4,625 %	14/04/2020	*In fine*	300	300
	Klépierre SA	EUR	4,750 %	14/03/2021	*In fine*	564	564
	Klépierre SA	EUR	1,000 %	17/04/2023	*In fine*	750	750
	Klépierre SA	EUR	1,750 %	06/11/2024	*In fine*	630	630
	Klépierre SA	EUR	2,125 %	22/10/2025	*In fine*	255	255
	Klépierre SA	EUR	1,875 %	19/02/2026	*In fine*	500	500
	Klépierre SA	EUR	1,375 %	16/02/2027	*In fine*	600	600
	Klépierre SA	EUR	4,230 %	21/05/2027	*In fine*	50	50
	Klépierre SA	EUR	1,250 %	29/09/2031	*In fine*	600	600
	Klépierre SA	EUR	1,625 %	13/12/2032	*In fine*	500	500
						634	**634**
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	5,448 %	10/08/2020	*In fine*	250	250
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	3,250 %	26/02/2021	*In fine*	299	299
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	3,516 %	13/12/2022	*In fine*	85	85
						440	**440**
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	21/02/2019	*In fine*	30	30
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	09/08/2021	*In fine*	70	70
	Steen & Strøm	NOK	2,620 %	08/06/2022	*In fine*	45	45
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	14/09/2022	*In fine*	75	75
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	23/03/2023	*In fine*	80	80
	Steen & Strøm	NOK	2,400 %	07/11/2023	*In fine*	50	50
	Steen & Strøm	SEK	STIBOR	22/02/2021	*In fine*	39	39
	Steen & Strøm	SEK	1,093 %	08/12/2022	*In fine*	49	49
Crédits bancaires						**3 826**	**350**
	Klépierre	EUR	Euribor	04/06/2020	*In fine*	750	
	Klépierre	EUR	Euribor	07/07/2022	*In fine*	475	
	Klépierre	EUR	Euribor	(b)	*In fine*	2 025	
	Klépierre Nederland	EUR	Euribor	14/01/2021	*In fine*	350	350
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	2019	*In fine*	101	
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	2021	*In fine*	121	
	Steen & Strøm	SEK	STIBOR	2019	*In fine*	5	
Emprunts hypothécaires						**780**	**763**
	Massalia Shopping Mall	EUR	Euribor	23/06/2026	*In fine*	131	114
	Steen & Strøm	SEK	STIBOR	(b)		254	254
	Steen & Strøm	DKK	CIBOR	(b)		312	312
	Steen & Strøm	DKK	Fixed	(b)		83	83
Contrats de crédit-bail						**25**	**25**
Lignes court terme et concours bancaires						**295**	**37**
Billets de trésorerie						**1 649**	**1 649**
	Klépierre	EUR	-	-	*In fine*	1 500	1 500
	Steen & Strøm	NOK			*In fine*	90	90
	Steen & Strøm	SEK			*In fine*	59	59
TOTAL GROUPE[a]						**11 024**	**8 921**

(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 (763 millions d'euros) s'élevait à 936 millions au 31 décembre 2018.

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.

Au 31 décembre 2018, le niveau de ces ratios est conforme aux obligations contractuelles. L'ensemble des ratios financiers figure dans le rapport de gestion (note sur les « Ressources financières »).

5.11.4 Répartition des dettes financières par échéance

Répartition des passifs financiers courants et non courants

En millions d'euros	Total	À moins d'un an	De un an à cinq ans	À plus de cinq ans
NON COURANTS				
Emprunts obligataires nets de frais et primes	**5 772,7**		**2 637,7**	**3 135,0**
> Dont réévaluation liée aux couvertures *Fair Value Hedge*	18,2		18,2	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	**1 096,3**		**521,0**	**575,3**
Mise à la juste valeur de la dette[a]	**40,6**		**40,6**	
Emprunts et dettes financières divers	**126,7**		**119,4**	**7,2**
> Avances Groupe et associés	119,4		119,4	
> Autres dettes	7,2			7,2
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS	7 036,3		3 318,8	3 717,5
COURANTS				
Emprunts obligataires nets de frais et primes	**304,8**	**304,8**		
> Dont réévaluation liée aux couvertures *Fair Value Hedge* courant				
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	**35,4**	**35,4**		
Intérêts courus	**81,2**	**81,2**		
> Sur emprunts obligataires	74,5	74,5		
> Sur les emprunts auprès des établissements de crédit	4,8	4,8		
> Sur avances Groupe et associés	1,9	1,9		
Billets de trésorerie	**1 646,7**	**1 646,7**		
Emprunts et dettes financières divers courants	**1,6**	**1,6**		
> Avances Groupe et associés	1,6	1,6		
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS	2 069,6	2 069,6		
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	9 106,0	2 069,6	3 318,8	3 717,5

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

Au 31 décembre 2018, les flux contractuels incluant principal et intérêts (non actualisés) par date de maturité sont les suivants :

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

L'intégralité des billets de trésorerie libellés arrive à échéance durant l'année 2019 (1 649 millions d'euros). Les billets de trésorerie constituent essentiellement des ressources à court terme. Ils sont entièrement couverts par des lignes de back-up. Un emprunt obligataire de 275 millions d'euros ainsi qu'un emprunt obligataire en couronne norvégienne (30 millions d'euros) arrivent à échéance en 2019.

Au 31 décembre 2017, l'échéancier de ces flux contractuels était le suivant :

Année de remboursement *En millions d'euros*	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026 et au-delà	Totaux
Principal	2 117	345	590	1 258	395	894	713	293	2 725	9 331
Intérêts	149	149	131	92	80	67	62	51	158	940
TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)	**2 266**	**494**	**722**	**1 350**	**475**	**961**	**775**	**344**	**2 884**	**10 271**

5.12 Instruments de couverture

5.12.1 Portefeuille de couverture de taux

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques (section 8), 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 96 % au 31 décembre 2018 (montants notionnels).

Au 31 décembre 2018, la répartition des instruments dérivés par échéance est la suivante :

Relation de couverture *En millions d'euros*	Instruments dérivés du groupe Klépierre												
	Devise	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Total
Couverture de flux de trésorerie													**913**
	EUR			350					114				464
	NOK	161			50	30							241
	SEK		59	59	29								146
	DKK			62									62
Couverture de juste valeur													**344**
	EUR		250	94									344
	NOK												
	SEK												
	DKK												
Trading													**3 834**
	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**

La catégorie « Trading » inclut un portefeuille de *caps* (pour un notionnel de 1,7 milliard d'euros), des *swaps* payeurs pour un notionnel de 1,26 milliard d'euros, un portefeuille de *swaptions* pour un notionnel de 200 millions d'euros et des *swaps* receveurs pour un notionnel de 650 millions d'euros.

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**

Au 31 décembre 2017, la répartition des instruments dérivés par échéance était la suivante :

Relation de couverture *En millions d'euros*	Instruments dérivés du groupe Klépierre												
	Devise	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**Total**
Couverture de flux de trésorerie													**943**
	EUR				350					114			464
	NOK		163			51	30						244
	SEK	20		61	61	30							173
	DKK				63								63
Couverture de juste valeur													**344**
	EUR			250	94								344
	NOK												
	SEK												
	DKK												
Trading													**3 099**
	EUR	700	410	1 450	300								2 860
	NOK												
	SEK			51	41								91
	DKK			40		107							148
TOTAL GROUPE		**720**	**573**	**1 852**	**908**	**189**	**30**			**114**			**4 386**

Au 31 décembre 2017, les flux contractuels correspondants (intérêts) se répartissent comme suit (flux positifs = flux payeurs) :

En millions d'euros	**Relation de couverture**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**Total**
Swaps	Couverture de flux de trésorerie	2	1	– 0	– 0	– 0	– 0	– 1	– 1	– 1			0
Swaps	Couverture de juste valeur	– 17	– 16	– 7	– 1								– 42
Swaps/caps	Trading	– 6	– 8	16	– 0								2
Dérivés en EUR		**– 21**	**– 23**	**8**	**– 1**	**– 0**	**– 0**	**– 1**	**– 1**	**– 1**			**– 40**
Dérivés en NOK		**2**	**0**	**– 0**	**– 0**	**– 0**	**– 0**						**2**
Dérivés en SEK		**5**	**4**	**3**	**1**	**0**							**14**
Dérivés en DKK		**2**	**2**	**1**	**1**	**0**							**6**
TOTAL GROUPE		**– 12**	**– 17**	**13**	**1**	**– 0**	**– 1**	**– 1**	**– 1**	**– 1**			**– 18**

Juste valeur de la couverture de taux

En millions d'euros	**Juste valeur pied de coupon au 31/12/2018**	**Variation de juste valeur pendant l'année 2018**	**Contrepartie**
Couverture de flux de trésorerie	– 15,8	5,8	Fonds propres
Couverture de juste valeur	18,2	– 10,6	Dettes financières/Résultat
Trading	6,7	4,4	Résultat
TOTAL	**9,1**	**– 0,4**	

5.12.2 Couverture de change

Jusqu'en septembre 2018, Klépierre gérait sa position de taux de change liée aux actifs turcs ayant des baux libellés en dollars US en vendant des contrats à terme de dollars contre euros. Ces opérations étaient qualifiées de couverture d'investissement net. En raison de modifications de la réglementation à compter du mois d'octobre 2018, les loyers des baux ont été convertis en livre turque. Par conséquent, Klépierre a décidé d'arrêter de proroger ces instruments de couverture.

Juste valeur du portefeuille de dérivés (couverture de change)

En millions d'euros	**Juste valeur pied de coupon au 31/12/2018**	**Variation de juste valeur pendant l'année 2018**	**Contrepartie**
Couverture des investissements nets		- 1,5	Fonds propres
Trading		1,6	Dettes financières/Résultat
TOTAL		**0,1**	

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 2018, les provisions s'élèvent à 28,5 millions d'euros par rapport à 26,9 millions d'euros au 31 décembre 2017, essentiellement pour couvrir des risques liés aux litiges fiscaux et opérationnels dans les différents pays où Klépierre opère.

5.14 Dettes fiscales et sociales et autres dettes

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
DETTES FISCALES ET SOCIALES	**181,5**	**172,5**
Personnel et comptes rattachés	37,0	36,6
Sécurité sociale et autres organismes	14,1	14,1
État		
Impôt société	62,1	48,1
TVA	30,7	33,7
Autres impôts et taxes	37,7	40,1
AUTRES DETTES	**369,7**	**312,4**
Clients créditeurs	15,6	18,4
Produits constatés d'avance	40,4	47,3
Autres dettes	313,7	246,7

Les « Clients créditeurs » d'un montant de 15,6 millions d'euros concernent les avances reçues des locataires au titre des appels de charges.

Les « Autres dettes » incluent aussi les fonds correspondant aux comptes de gestion des mandants de Klépierre Management avec pour contrepartie un montant équivalent en « Autres débiteurs » à l'actif du bilan. Ces fonds s'élèvent à 92,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 83,3 millions au 31 décembre 2017.

NOTE 6 NOTES ANNEXES : ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

6.1 Revenus locatifs

Principes comptables

Contrats de location

Conformément à la norme IAS 17, le Groupe distingue deux catégories de contrats de location :

> le contrat de location-financement, lorsque le contrat de location a pour effet de transférer au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif. Le transfert de propriété peut intervenir ou non, *in fine* ;

> le contrat de location simple pour tout contrat de location autre qu'un contrat de location-financement.

Traitement des paliers et des franchises de loyers

Les revenus locatifs provenant des contrats de location simple sont comptabilisés de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location.

Les paliers et franchises de loyers octroyés sont comptabilisés au moyen d'un étalement, en réduction ou augmentation, sur les revenus locatifs de l'exercice.

La période de référence retenue est la première période ferme du bail.

Droits d'entrée

Les droits d'entrée perçus par le bailleur s'analysent comme des compléments de loyers.

Le droit d'entrée fait partie du montant net échangé par le bailleur et le preneur dans le cadre d'un contrat de location. À ce titre, les périodes comptables pendant lesquelles ce montant net est comptabilisé ne doivent pas être affectées par la forme de l'accord et les échéances de paiement. Ces droits sont étalés sur la première période ferme du bail.

Indemnités de résiliation

Les indemnités de résiliation sont perçues des locataires lorsque ces derniers résilient le bail avant son échéance contractuelle.

Ces indemnités sont rattachées à l'ancien contrat et sont comptabilisées en produits lors de l'exercice de leur constatation.

Les revenus locatifs regroupent :

> les loyers des immeubles de placement, les produits assimilables aux revenus locatifs tels que les loyers de parking et les indemnités de résiliation ;

> les autres revenus locatifs : produits de droits d'entrée et autres produits divers ;

> les franchises de loyers, les paliers et les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail.

Les charges refacturées aux locataires ne sont pas intégrées dans les revenus locatifs, mais sont présentées en déduction des charges locatives (avec quelques exceptions mineures en Scandinavie). En 2018, le montant des charges refacturées aux locataires s'est élevé à 279 millions d'euros.

6.2 Charges sur terrain (foncier)

Principes comptables

Baux à construction : IAS 40 et IAS 17

Les contrats de location de terrains et de constructions sont classés en tant que contrats de location simple ou location-financement. Klépierre a considéré que pour les éléments terrain des contrats de construction, le critère de contrat de location simple était rempli. Un versement initial effectué à ce titre représente des pré-loyers qui sont amortis sur la durée du contrat de location conformément aux avantages procurés. L'analyse est faite contrat par contrat.

Les charges du foncier correspondent aux redevances versées (ou amortissements des versements initiaux) lorsque le terrain fait l'objet d'un bail à construction ou d'une concession.

6.3 Charges locatives non récupérées

Ces charges figurent nettes des refacturations aux locataires et correspondent essentiellement aux charges sur locaux vacants.

6.4 Charges sur immeubles (propriétaire)

Elles se composent des charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses ainsi que des frais liés à la gestion immobilière.

6.5 Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation regroupent notamment les refacturations de travaux aux locataires.

6.6 Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles

Au 31 décembre 2018, les dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 13,0 millions d'euros, en diminution de 2,2 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017.

6.7 Variation de la valeur des immeubles de placement

Au 31 décembre 2018, la variation de la valeur des immeubles de placement s'élève à 313,7 millions d'euros contre 825,9 millions d'euros au 31 décembre 2017.

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	315,4	836,3
Immeubles de placement évalués au coût	– 1,7	– 10,4
TOTAL	**313,7**	**825,9**

6.8 Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres de participation

Le résultat de cession net s'élève à - 10,7 millions d'euros et provient principalement de la cession :

- des titres de participation du centre commercial Grand Vitrolles en France et de deux centres commerciaux Alba Plaza et Nyir Plaza en Hongrie ;
- du centre commercial Gran Via de Hortaleza en Espagne, de l'immeuble Roncalli en Allemagne et de trois centres commerciaux Metropoli, Settimo et Le Rondinelle en Italie ;
- des droits de construire résidentiels du centre commercial Galeria Boulevard à Kristianstad (Suède) ;
- de six commerces en France et des bureaux à Budapest et Stavanger.

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 151,6 millions d'euros contre 169,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La diminution de 18,2 millions d'euros provient principalement du refinancement de l'emprunt obligataire fin 2017 devant être dû en janvier 2018. De plus, la restructuration du portefeuille de facilités de crédit, la réduction de la dette tirée ainsi que les dépenses non récurrentes liées au rachat obligataire comptabilisé en 2017 expliquent la réduction du coût de l'endettement net.

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
PRODUITS FINANCIERS	**65,1**	**80,8**
Produits de cession de valeurs mobilières	0,0	– 0,0
Produits d'intérêt sur *swaps*	34,9	41,2
Étalement des soultes sur *swaps*	0,0	0,8
Intérêts activés	4,3	9,2
Intérêts des avances associés	10,1	11,1
Intérêts reçus divers	6,8	5,6
Autres revenus et produits financiers	6,3	6,6
Gains de change	2,7	6,3
CHARGES FINANCIÈRES	**– 216,7**	**– 250,6**
Charges de cession de valeurs mobilières		
Intérêts des emprunts obligataires	– 144,3	– 159,8
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit	– 11,4	– 16,7
Charges d'intérêt sur *swaps*	– 26,4	– 29,1
Étalement des soultes sur *swaps*	– 31,0	– 36,7
Intérêts des avances associés	– 2,0	– 3,0
Intérêts payés divers	– 0,4	– 2,1
Autres charges financières	– 21,5	– 37,7
Pertes de change	– 3,2	– 5,1
Transfert de charges financières	3,9	5,2
Amortissement de la juste valeur de la dette[(a)]	19,7	34,3
COÛT DE L'ENDETTEMENT	**– 151,6**	**– 169,8**

(a) Correspond à l'amortissement de la mise à la juste valeur de la dette Corio constaté à la date d'acquisition.

NOTE 7 IMPÔTS

Principes comptables

Régime fiscal pour les Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées (SIIC)

L'Assemblée Générale du 26 septembre 2003 a autorisé Klépierre à opter pour le régime fiscal SIIC.

Caractéristiques générales du régime fiscal SIIC

Le régime spécifique d'exonération d'impôts sur les sociétés instituées 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 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.

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 : 32,03 % en France, 25 % en Espagne, 27,9 % en Italie, 25 % en Belgique, 29 % 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, 26,01 % au Luxembourg, 20,5 % aux Pays-Bas, 22 % au Danemark, 22 % en Turquie et 34,03 % en Allemagne.

En millions d'euros	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Impôt exigible	– 40,4	– 18,3
Impôt différé	– 68,8	– 201,0
TOTAL	**– 109,2**	**– 219,2**

Les impôts différés s'élèvent à - 68,8 millions d'euros, contre - 201,0 millions d'euros au 31 décembre 2017. Cette diminution est principalement liée à la baisse des impôts différés sur immeubles de placement en lien avec les variations de juste valeur.

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 :

	France			
En millions d'euros	**Secteur SIIC**	**Droit commun**	**Autres sociétés**	**Total**
Résultat avant impôts et avant quote-part de résultats des sociétés mises en équivalence	309,8	0,3	797,1	1 107,2
Charge d'impôt théorique à 34,43 %	**– 106,7**	**– 0,1**	**– 274,4**	**– 381,2**
Résultats exonérés des régimes SIIC et SOCIMI	**115,3**		**48,4**	**163,6**
Secteurs taxables				
Effet des décalages permanents	– 4,7	0,2	– 5,9	– 10,4
Retraitements de consolidation non taxés	– 2,7	1,3	18,0	16,6
Effets des déficits non activés	– 2,3	– 0,3	4,1	1,5
Imputation de déficits non activés	0,1	0,3	4,2	4,6
Changement de régime fiscal				
Actualisation des impôts différés suite à restructuration				
Actualisation de taux et autres impôts	5,9	– 0,8	14,5	19,6
Différences de taux		0,1	76,4	76,5
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	**4,9**	**0,7**	**– 114,8**	**– 109,2**

La décomposition des impôts différés se présente comme suit :

En millions d'euros	31/12/2017	Variation de périmètre	Variation Résultat	Réserves de couverture des flux de trésorerie	Reclassements actif, passif	Autres variations	31/12/2018
Immeubles	– 1 584,8	0,5	– 61,6		0,8	19,7	– 1 625,3
Instruments dérivés	4,7		– 1,2	– 1,9	5,6	– 0,1	7,1
Déficits	32,0		– 8,6		0,0	– 0,5	22,9
Autres éléments	0,3	– 0,7	1,3		– 8,4	– 6,1	– 13,6
TOTAL ENTITÉS EN POSITION NETTE PASSIVE	**– 1 547,7**	**– 0,2**	**– 70,1**	**– 1,9**	**– 1,8**	**12,9**	**– 1 608,8**
Immeubles	1,2	0,0	– 2,4		0,4	0,0	– 0,8
Instruments dérivés	11,5		1,1	– 7,0	– 5,6		
Déficits	13,8		2,6		– 0,0	0,0	16,4
Autres éléments	– 2,0	– 0,0	– 0,1		7,2	– 0,0	5,1
TOTAL ENTITÉS EN POSITION NETTE ACTIVE	**24,5**	**– 0,0**	**1,3**	**– 7,0**	**1,8**	**0,0**	**20,7**
POSITIONS NETTES	**– 1 523,2**	**– 0,2**	**– 68,8**	**– 8,9**	**– 0,0**	**12,9**	**– 1 588,2**

L'impôt différé au compte de résultat représente une charge nette de 68,8 millions d'euros. Les principales composantes de cette charge sont :

- une charge de 82,3 millions d'euros provenant de la variation des impôts différés sur les différences temporelles liées aux variations de juste valeur et de valeur fiscale des immeubles de placement ;
- un produit de 18,4 millions d'euros sur les immeubles de placement principalement dû au changement du taux d'impôt en Suède (9,8 millions d'euros) et en Norvège (8,0 millions d'euros), voté respectivement au 30 juin et courant décembre 2018 ;
- une charge de 6,0 millions d'euros dont 5,1 millions d'euros résultant de l'utilisation de déficits fiscaux partiellement compensée par l'activation des déficits fiscaux de la période et 0,9 million d'euros due au changement de taux d'impôt en Norvège (0,6 million d'euros) et en Suède (0,3 million d'euros).

Le montant d'impôts différés non activés au titre des déficits ordinaires s'élève à 251,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 259,6 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les « Variations de périmètre » correspondent principalement à l'effet de la première consolidation de Gruliasco en Italie et de Guldlisten 20 AS en Norvège.

Les « Autres variations », pour un montant de 12,9 millions d'euros, comprennent essentiellement l'effet de la variation de change.

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 trois à neuf ans.

La répartition des déficits fiscaux reportables par pays se présente comme suit :

Pays	Taux d'impôt applicable	Stock des déficits ordinaires au 31/12/2017	Stock des déficits ordinaires au 31/12/2018	Variation des déficits ordinaires	Impôts différés activés au 31/12/2017	Impôts différés activables au 31/12/2018	Variation des impôts différés activés	Impôts différés activés au 31/12/2018	Impôts différés non activés au 31/12/2018	Commentaires
Belgique	25,00 %	– 44 228	– 44 374	– 146		11 094			11 094	Report illimité des déficits ordinaires
Danemark	22,00 %	– 5 901	– 4 260	1 641	1 298	937	– 361	937		Report illimité des déficits ordinaires Utilisation des déficits limitée à 60 % du résultat taxable au-delà de 8 025 000 DKK (précédemment 7 852 500 DKK). Pas de limitation d'utilisation des déficits pour un résultat inférieur à 8 025 000 DKK (précédemment 7 852 500 DKK)
Espagne	25,00 %	– 96 853	– 80 173	16 680	7 868	20 043	– 4 299	3 569	16 474	Report illimité des déficits ordinaires > 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
France	32,02 % 33,00 % 19,00 % SIIC	– 356 013 – 179 917	– 379 581 – 254 054	– 23 568 – 74 137		121 539			121 539	Report illimité des déficits ordinaires Utilisation des déficits limitée à 50 % du résultat taxable (au-delà de 1 million d'euros)
Grèce	29,00 %	– 9 197	– 8 900	297		2 581			2 581	Déficits reportables sur cinq ans
Hongrie	9,00 %	– 180 149	– 164 316	15 833		14 788			14 788	> 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
Italie	27,90 % ou 24,00 %	– 22 770 – 49 616	– 29 329 – 69 860	– 6 559 – 20 244	 9 867	8 183 16 766		 9 404	8 183 7 362	Report illimité des déficits ordinaires Pas de limitation pour les trois premières années Après trois ans, utilisation des déficits limitée à 80 % du résultat taxable
Luxembourg	26,01 %	– 82 192	– 74 973	7 219		19 500			19 500	Les pertes générées à partir du 1er janvier 2017 ne pourront être reportées que pour une période maximale de 17 ans. Les pertes survenues avant le 1er janvier 2017 ne sont pas affectées par cette limitation
Norvège	22,00 %	– 86 705	– 57 095	29 610	12 956	12 561	– 395	12 561		Report illimité des déficits ordinaires
Pays-Bas	25,00 %	– 22 583	– 26 049	– 3 466	3 892	6 512	924	4 816	1 696	Déficits reportables sur neuf ans
Pologne	19,00 %	– 34 249	– 33 605	644		6 385			6 385	Déficits reportables sur cinq ans Au maximum 50 % des déficits reportables peuvent être utilisés au titre d'une année
Portugal	22,50 %	– 5 930	– 5 520	410		1 242	1 079	1 079	163	Les déficits créés à partir de 2017 sont reportables sur cinq ans Utilisation des déficits limitée à 70 % du résultat taxable
République tchèque	19,00 %		– 1 144	– 1 144		217	217	217		Déficits reportables sur cinq ans
Turquie	22,00 %	– 51 909	– 49 911	1 998		10 980			10 980	Déficits reportables sur cinq ans
Allemagne	34,03 %	– 38 498	– 39 864	– 1 366		13 566			13 566	Report illimité des déficits ordinaires Utilisation des déficits limitée à 60 % du résultat taxable (au-delà de 1 million d'euros)
Suède	22,00 %	– 119 322	– 113 766	5 556	9 953	23 436	– 3 211	6 742	16 689	Report illimité des déficits ordinaires
TOTAL		**– 1 386 031**	**– 1 436 773**	**– 50 742**	**45 834**	**290 331**	**– 6 046**	**39 325**	**251 001**	

NOTE 8 EXPOSITION AUX RISQUES ET STRATÉGIE DE COUVERTURE

Klépierre identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (taux, liquidité, change, contrepartie, actions propres, etc.), et définit les politiques de gestion applicables le cas échéant. Le Groupe est attentif à la gestion des risques financiers inhérents à son activité et aux instruments financiers qu'il utilise.

8.1 Risque de taux

8.1.1 Risque de taux – exposition dette à taux variable

Récurrence du besoin de financement à taux variable

Les dettes à taux variable représentent 34 % de l'endettement au 31 décembre 2018 (avant couverture). Elles comportent les emprunts bancaires (sécurisés et non sécurisés), les billets de trésorerie et l'utilisation des découverts autorisés.

Risque identifié

Une hausse des taux d'intérêt sur lesquels les dettes à taux variable sont indexées (Euribor, Nibor, Stibor et Cibor) pourrait entraîner une augmentation des charges d'intérêts futures.

Évaluation de l'exposition au risque

Les deux premiers tableaux ci-après mesurent l'exposition du résultat de Klépierre à une hausse des taux d'intérêt, avant et après couverture.

Par ailleurs, les variations de juste valeur des *swaps* de couverture « Cash flow Hedge » étant enregistrées en fonds propres, le tableau ci-dessous évalue l'impact sur les fonds propres qu'induirait une hausse des taux, sur la base du portefeuille de *swaps* « Cash flow Hedge » de Klépierre en fin de période.

Juste valeur de la couverture Cash flow Hedge *En millions d'euros*	**Notionnel**	**Juste valeur pied de coupon**	**Variation des capitaux propres induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt**
***Swaps* Cash flow Hedge au 31/12/2018**			
> Portefeuille en euros	463,5	– 2,8	14,7
> Portefeuille Steen & Strøm	450,0	– 13,0	14,7
***SWAPS* CASH-FLOW HEDGE AU 31/12/2018**	**913,5**	**– 15,8**	**29,3**

La répartition des emprunts à taux variable après couverture se présente comme suit :

Position de taux après couverture *En millions d'euros*	**Montant**	**Variation des charges financières induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt**
Position brute avant couverture (dette à taux variable)	**3 036,2**	**30,4**
> Couverture nette	– 2 703,4	– 16,5
Position brute après couverture	**332,8**	**13,8**
> Valeurs mobilières de placement	– 0,9	– 0,0
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	**331,9**	**13,8**

La répartition des dettes financières après couverture de taux est la suivante :

	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]**
En millions d'euros	**Montant**	**Taux**	**Part fixe**	**Montant**	**Taux**	**Part variable**	**Montant**	**Taux**	
31/12/2016	7 205	2,15 %	81 %	1 725	1,12 %	19 %	8 930	1,96 %	2,00 %
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 %

(a) Incluant les étalements de frais et primes d'émission.

Le coût moyen global de la dette calculé à la date du 31 décembre 2018 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 2018 est au-delà de l'objectif et s'établit à 95 %.

Pour atteindre son niveau cible, Klépierre a recours à des contrats de *swaps*, permettant de figer le taux de financement à taux variable ou inversement de variabiliser des financements à taux fixe.

Klépierre couvre également son risque contre la hausse des taux courts par l'achat de *caps* qui limite les variations possibles sur un indice de référence.

Compte tenu de son activité de propriétaire immobilier à long terme et de sa stratégie de développement, Klépierre est structurellement emprunteur. Le Groupe ne cherchant pas à réduire la part des dettes à court terme dans son endettement, il est donc hautement probable que les dettes à taux variable à court terme seront renouvelées à moyen terme. C'est pourquoi la stratégie de couverture du risque de taux de Klépierre porte à la fois sur la partie longue et la partie courte de son endettement.

De manière générale, la durée de l'instrument de couverture peut être supérieure à celle des dettes couvertes à condition que le plan de financement de Klépierre souligne le caractère hautement probable d'un renouvellement de ces dettes.

8.1.2 Risque de taux – exposition dette à taux fixe

Description de l'endettement à taux fixe

L'endettement à taux fixe de Klépierre correspond aujourd'hui essentiellement aux emprunts obligataires (Euro, NOK et SEK), et à des emprunts hypothécaires au Danemark et en Suède.

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 « Cash flow Hedge » en normes IFRS.

Évaluation de l'exposition au risque et stratégie de couverture

Au 31 décembre 2018, les dettes souscrites à taux fixe représentent 5 885 millions d'euros avant couverture.

La stratégie de couverture du risque de taux « Fair Value Hedge » est calibrée en fonction de l'objectif de taux de couverture global. Elle repose également sur l'utilisation de *swaps* de taux permettant de remplacer les paiements à taux fixe par des paiements à taux variable. La composante « Marge de crédit » n'est pas couverte.

La durée des instruments de couverture « Fair Value Hedge » n'est jamais supérieure à la durée de la dette couverte, Klépierre souhaitant obtenir un niveau d'efficacité très élevé au sens des normes IFRS 9.

8.1.3 Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2018, les valeurs mobilières de placement de Klépierre représentent 0,9 million d'euros.

Les équivalents de trésorerie sont composés de fonds monétaires type OPCVM en France (0,8 million 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.

8.1.4 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.

	31/12/2018			31/12/2017		
En millions d'euros	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	5 802,1	5 926,0	– 215,5	6 096,4	6 420,8	– 276,7
Emprunts bancaires à taux fixe	83,0	83,3	– 1,0	90,8	91,6	– 0,7
Autres emprunts à taux variable	3 036,2	3 036,2		3 143,4	3 143,4	
TOTAL	**8 921,3**	**9 045,6**	**– 216,4**	**9 330,6**	**9 655,7**	**– 277,4**

(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 2018, une hausse de 100 points de base de la courbe de taux entraînerait une hausse de 9,2 millions d'euros de la valeur des dérivés de taux d'intérêt du Groupe en euros.

8.2 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 5,7 années au 31 décembre 2018 et l'endettement est réparti entre différents marchés (le marché obligataire et les billets de trésorerie représentent 87 % 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 2 102 millions d'euros (y compris les concours bancaires) et de 117 millions d'euros disponibles sur les comptes bancaires au 31 décembre 2018. Ces lignes seront suffisantes pour couvrir les principaux refinancements prévus au cours des deux prochains exercices.

D'une manière générale, l'accès aux financements des sociétés foncières est facilité par la sécurité qu'offrent aux prêteurs leurs actifs immobiliers.

Certains financements de Klépierre (crédits bilatéraux, emprunts obligataires, etc.) sont assortis de covenants financiers dont le non-respect pourrait constituer des cas d'exigibilité anticipée. Ces covenants portent sur des ratios dont le suivi est standard pour les acteurs de l'immobilier, et les limites imposées laissent suffisamment de flexibilité à Klépierre. L'absence de respect de ces covenants pourrait engendrer une obligation de remboursement anticipé.

Certains des emprunts obligataires de Klépierre SA (5 658 millions d'euros) incluent une option à la main des porteurs, leur donnant la possibilité de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle portant la notation de Klépierre dans la catégorie « non-investment grade ». Hormis cette clause, aucun *covenant* financier ne fait référence à la notation conférée à Klépierre par l'agence Standard & Poor's.

Les principaux *covenants* sont détaillés dans le rapport de gestion.

8.3 Risque de change

À ce jour, l'essentiel des activités de Klépierre a lieu dans des pays de la zone euro, à l'exception de la Norvège, de la Suède, du Danemark, de la République tchèque, de la Hongrie, de la Pologne 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 règle générale, 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 encaissé lorsque la devise se déprécie face à l'euro entre la facturation aux preneurs et le règlement effectif par le preneur en devise locale.

Parallèlement, Klépierre s'assure que les loyers des locataires ne représentent pas une part trop importante de leurs chiffres d'affaires de manière à éviter, en cas de forte appréciation de l'euro, une dégradation de leur situation financière qui pourrait augmenter le risque d'impayés pour Klépierre.

En Scandinavie, au contraire, les baux sont libellés en monnaie locale. Les financements y sont en conséquence levés en monnaie locale également. L'exposition principale du groupe Klépierre au risque de change scandinave se limite donc essentiellement aux fonds investis dans le capital de la société (Steen & Strøm) qui ont été financés en euros.

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.

8.4 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.

8.4.1 Risque de contrepartie sur les valeurs mobilières de placement

Le risque de contrepartie sur les placements est limité par le type de supports utilisés :

- OPCVM monétaires 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.

8.4.2 Risque de contrepartie sur les instruments de couverture

Klépierre ne s'engage dans des transactions d'instruments dérivés qu'avec des établissements financiers de solidité financière reconnue.

8.5 Risque sur actions

Au 31 décembre 2018 Klépierre ne détient pas d'actions cotées en dehors de ses propres titres (16 925 419 titres au 31 décembre 2018), lesquels sont comptabilisés en fonds propres au coût d'acquisition.

NOTE 9 ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE

9.1 Engagements donnés

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
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	**91,7**	**93,7**
Engagements sous conditions suspensives	28,0	11,9
Engagements de réalisation de travaux	33,5	41,9
Garanties locatives et cautions	6,4	7,7
Autres engagements donnés	23,8	32,3
TOTAL	**94,7**	**96,7**

(a) Les garanties sur emprunts hypothécaires étaient incluses dans les garanties financières données au 31 décembre 2017 pour 861 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, cette information a été transférée dans la section 5.11.2 « Principales sources de financement ».

9.1.1 Engagements liés au périmètre du Groupe consolidé

Engagements de prise de participations

Au 31 décembre 2018, 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.

9.1.2 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 2018, ce poste comprend :

- un complément de prix sur une acquisition en Belgique ; et
- des protocoles d'accord concernant deux acquisitions d'actifs en Italie (à Turin et en Bologne).

Engagements de réalisation de travaux

Les engagements de réalisation de travaux concernent principalement 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 dans plusieurs pays (16,6 millions d'euros).

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.

9.2 Engagements réciproques

Les engagements réciproques s'élèvent à 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 (90,4 millions d'euros) et l'extension du centre Créteil Soleil (21,3 millions d'euros).

9.3 Engagements reçus

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Engagements liés au financement du Groupe	**1 844,0**	**1 509,8**
Accords de financement obtenus, non utilisés[a]	1 844,0	1 509,8
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	**481,2**	**482,4**
Engagements de vente	77,1	96,8
Cautions reçues en garantie de l'activité de gestion immobilière (dans le cadre de la loi Hoguet)	205,0	190,0
Cautions reçues des locataires	199,2	195,6
TOTAL	**2 325,2**	**1 992,2**

(a) Net de l'encours du programme de billets de trésorerie.

9.3.1 Engagements liés au financement du Groupe

Accords de financement obtenus, non utilisés

Au 31 décembre 2018, Klépierre dispose de 1 844 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées sur les crédits bilatéraux et syndiqués. La variation de ces engagements liés au financement reçus (334,2 millions d'euros) est principalement due à 250 millions d'euros de nouvelles lignes de crédit renouvelables signées sur la période et à 84 millions d'euros de tirages remboursés sur l'année 2018 et donc disponibles.

9.3.2 Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

Engagements de vente

Au 31 décembre 2018, les engagements de vente portent sur un centre commercial, un actif en France et un en République tchèque.

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 205 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Cautions reçues des locataires

Dans le cadre de son activité locative, le Groupe reçoit des garanties de paiement émises par des établissements financiers en garantie des sommes dues par les locataires.

À notre connaissance, il n'y a pas d'omission d'un engagement hors bilan significatif ou qui pourrait le devenir dans le futur selon les normes comptables en vigueur.

9.4 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
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 trois membres du Conseil d'administration dont le Président, tandis que le partenaire nomme deux membres. Compte tenu du pacte conclu entre les associés et suite à l'analyse des décisions réservées au partenaire, ce dernier a des droits protectifs.
Kleprim's SC (France)	Holprim's SAS	30/11/2016	50,00 %	Contrôle conjoint	Le pacte contient un droit de sortie au profit de Kleprojet 1 en cas de non-réalisation des conditions suspensives qui y sont stipulées, les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale), en matière de changement de contrôle d'un associé et des dispositions régissant les rapports entre associés.
Cécobil 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 Lebenversicherungs-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.

9.5 Engagements sur contrats de location simple – bailleurs

Les clauses principales contenues dans un contrat de location simple sont décrites ci-dessous. Le contrat de location prévoit des durées de location variables selon les pays. Les modalités de fixation et d'indexation du loyer y sont déterminées. L'indexation permet une revalorisation du loyer minimum garanti, par l'application d'un indice qui varie selon le pays.

Une indexation propre à chaque pays

La France applique sur ses baux une indexation sur l'indice des loyers commerciaux (ILC) ou bien sur l'indice du coût de la construction (ICC). L'ILC est un indice synthétique composé de l'indice des prix à la consommation (IPC), de l'indice des chiffres d'affaires du commerce de détail en valeur (ICAV) et de l'indice du coût de la construction (ICC). Les baux sont indexés au 1er janvier de chaque année. La plupart des baux sont indexés sur l'ILC du deuxième trimestre publié en octobre et applicable au 1er 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 1er janvier.

En Italie, le système repose sur les indices des prix à la consommation des ménages ouvriers et employés hors tabac (ISTAT) mais la mise en œuvre de l'indexation est plus complexe : selon les baux, on applique soit 75 % de la progression de l'ISTAT (baux réglementés de type *locazione*), soit 100 %.

Au Portugal, l'indice retenu est celui des prix à la consommation (IPC) hors immobilier.

En Grèce, on applique le Consumer Price Index (CPI).

En Europe centrale, l'indice IPCH zone euro, publié par Eurostat, est basé sur les prix à la consommation des pays de l'Union monétaire européenne.

En Norvège, les baux sont généralement conclus pour une durée de cinq ou dix ans. Sauf accord contraire, chaque partie est en droit de demander annuellement l'actualisation du loyer sur la base de l'évolution de l'indice norvégien des prix à la consommation.

En Suède, dès lors qu'un bail est d'une durée supérieure à trois ans, une indexation annuelle en fonction de l'indice suédois des prix à la consommation est habituellement prévue.

Au Danemark, en règle générale, le loyer est actualisé annuellement sur la base de l'évolution de l'indice danois des prix à la consommation. Aux termes de la loi sur les baux commerciaux, chaque partie est en droit de demander l'ajustement du loyer à sa valeur de marché tous les quatre ans. Cette disposition s'applique sauf accord contraire des parties.

Aux Pays-Bas, les loyers sont dans la plupart des cas révisés annuellement sur la base de la variation de l'indice mensuel des prix à la consommation néerlandais (CPI). De plus, conformément à la loi néerlandaise relative aux baux commerciaux, l'une ou l'autre des parties peut déposer une requête afin que le loyer soit ajusté en vue de refléter le taux de marché, soit après la fin de la première période du bail, soit tous les cinq ans à partir de la signature du nouveau bail.

En Allemagne, l'indice utilisé est l'indice des prix à la consommation (IPC) dans la plupart des cas, mais certains locataires pourraient contractuellement avoir un taux d'indexation minimum différent de l'IPC.

En Turquie, depuis septembre 2018, les loyers sont libellés en livre turque. Ils sont déterminés en avance pour chaque année de location, la majorité des loyers étant indexés sur l'indice des prix à la consommation annuel (CPI). Les baux sont généralement signés pour une durée de cinq ans avec la possibilité pour le locataire d'étendre la durée de son contrat, chaque année, pour une période maximale de 10 ans. Dans le cas où le locataire décide de lever l'option de prolongation de son bail, le loyer augmentera sur la base de l'indice du prix à la consommation annuel (CPI).

Loyer minimum garanti et loyer variable

Évalué année par année, le loyer correspond à un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par le preneur pendant l'année civile considérée. Le taux appliqué diffère selon l'activité exercée. Ce loyer binaire (fixe + variable) ne peut être inférieur à un loyer minimum garanti (LMG).

Le LMG est revalorisé chaque année du taux de l'indexation selon les conditions précisées ci-dessus. Le loyer variable correspond à l'écart entre le pourcentage du chiffre d'affaires tel que fixé dans le bail et le loyer minimum garanti après indexation.

La consolidation de tout ou partie du loyer variable dans le LMG est visée à l'occasion du renouvellement du bail. Ainsi, le loyer variable est le plus souvent ramené à zéro au début du nouveau bail. Chaque année, il est mécaniquement réduit de la progression du LMG due à l'application de l'indexation.

Montant total des loyers conditionnels comptabilisés en résultat

Le loyer conditionnel désigne la partie des paiements au titre de la location dont le montant n'est pas fixé mais est établi sur la base d'un facteur autre que l'écoulement du temps (par exemple : pourcentage du chiffre d'affaires, degré d'utilisation, indices des prix, taux d'intérêt du marché). Les paiements minimaux au titre de la location sont les paiements que le preneur est ou peut être tenu d'effectuer pendant la durée du contrat de location à l'exclusion du loyer conditionnel, du coût des services et des taxes à payer ou à rembourser au bailleur.

Loyers futurs minimaux à recevoir

Les loyers futurs minimaux à recevoir au titre des contrats de location simple non résiliables en cumul sont les suivants au 31 décembre 2018 :

En millions d'euros	31/12/2018
Moins d'un an	950,2
Entre 1 et 5 ans	1 785,0
Plus de 5 ans	750,8
TOTAL	**3 486,0**

9.6 Engagements sur contrats de location simple – locataires

Le Groupe est engagé en tant que preneur par des contrats de location dans le cadre normal de son activité. Ces contrats concernent principalement des locations de bureaux, de voitures et d'équipements.

Les loyers futurs minimaux à verser au titre des contrats de location simple non résiliables en cumul sont les suivants au 31 décembre 2018 :

En millions d'euros	31/12/2018
Moins d'un an	9,5
Entre 1 et 5 ans	27,8
Plus de 5 ans	0,8
TOTAL	**38,1**

NOTE 10 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES AU PERSONNEL

10.1 Frais de personnel

Le montant des frais de personnel s'élève à 121,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les salaires et traitements fixes et variables, ainsi que l'intéressement et la participation, s'élèvent à 90,9 millions d'euros, la charge afférente aux indemnités de départ à la retraite, les charges de retraite et autres charges sociales à 28,1 millions d'euros, les impôts, taxes et versements assimilés sur les rémunérations à 2,8 millions d'euros.

10.2 Effectifs

Au 31 décembre 2018, l'effectif moyen du Groupe était de 1 166 salariés : 702 travaillent hors zone France-Belgique dont 139 dans la foncière scandinave Steen & Strøm. Au 31 décembre 2018, les effectifs moyens du groupe Klépierre se répartissent de la façon suivante :

	31/12/2018	31/12/2017
France-Belgique	464	470
Scandinavie	139	147
Italie	176	176
Ibérie	112	116
Pays-Bas	59	65
Allemagne	54	57
Europe centrale et Turquie	161	169
TOTAL	**1 166**	**1 200**

10.3 Avantages consentis au personnel

Principes comptables

Avantages au personnel

La norme IAS 19 fixe les modalités de comptabilisation des avantages consentis au personnel. Elle s'applique à l'ensemble des rémunérations payées en contrepartie des services rendus, à l'exception des rémunérations en actions qui font l'objet de la norme IFRS 2.

Ainsi, tous les avantages au personnel, monétaires ou en nature, à court terme ou à long terme doivent être classés dans l'une des quatre grandes catégories :

- les avantages à court terme tels que salaires, congés annuels, intéressement, participation, abondement ;
- les avantages postérieurs à l'emploi constitués notamment en France par des compléments de retraite et à l'étranger par des régimes de retraite portés par certains fonds de pension ;
- les autres avantages à long terme qui comprennent les congés rémunérés et les primes liées à l'ancienneté, certaines rémunérations différées versées en unités monétaires ;
- les indemnités dues à l'échéance du contrat de travail.

Le classement dans l'une de ces catégories détermine le mode d'évaluation et de comptabilisation.

Avantages à court terme

L'entreprise comptabilise une charge lorsqu'elle a utilisé les services rendus par les membres du personnel en contrepartie des avantages qui leur ont été consentis.

Avantages postérieurs à l'emploi

Conformément aux principes généralement admis, le Groupe distingue les régimes à cotisations définies et les régimes à prestations définies.

Les régimes qualifiés de « régimes à cotisations définies » ne sont pas représentatifs d'un engagement pour l'entreprise et ne font l'objet d'aucune provision. Le montant des cotisations appelées pendant l'exercice est constaté en charges.

Seuls les régimes qualifiés de « régimes à prestations définies » sont représentatifs d'un engagement à la charge de l'entreprise qui donne lieu à évaluation et provisionnement.

Le classement dans l'une ou l'autre de ces catégories s'appuie sur la substance économique du régime pour déterminer si le Groupe est tenu ou non, par les clauses d'une convention ou par une obligation implicite, d'assurer les prestations promises aux membres du personnel.

Les avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies font l'objet d'évaluations actuarielles tenant compte d'hypothèses démographiques et financières.

Le montant provisionné de l'engagement est déterminé en utilisant les hypothèses actuarielles retenues par l'entreprise et en appliquant la méthode des unités de crédit projetées. La valeur d'actifs éventuels de couverture (actifs de régime et droits à remboursement) est déduite de ce montant. En application de la norme IAS 19 révisée, les gains ou pertes actuariels sont reconnus directement en capitaux propres.

Avantages à long terme

Il s'agit des avantages, autres que les avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de fin de carrière, qui ne sont pas dus intégralement dans les 12 mois suivant la fin de l'exercice pendant lequel les membres du personnel ont rendu les services correspondants.

La méthode d'évaluation actuarielle est similaire à celle qui s'applique aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, et les écarts actuariels sont comptabilisés directement en capitaux propres. En outre, l'effet lié à d'éventuelles modifications de régime considérées comme afférents 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.

10.3.1 Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

En France, le groupe Klépierre cotise à différents organismes nationaux et interprofessionnels de retraites de base et complémentaires.

10.3.2 Régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies

Les provisions constituées au titre des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies s'élèvent à 13,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

En millions d'euros	31/12/2017	Dotations de l'exercice	Reprises (provision utilisée)	Reprises (provision non utilisée)	Variations de périmètre	31/12/2018
Provisions pour engagements sociaux						
> Régimes de prestations définies	10,4	0,0	– 0,0	– 0,0		10,4
> Autres avantages à long terme	3,0	0,1				3,1
TOTAL	**13,4**	**0,1**	**– 0,0**	**– 0,0**		**13,5**

Les régimes à prestations définies **en France** font l'objet d'évaluations actuarielles indépendantes selon la méthodologie des unités de crédit projetées afin de déterminer la charge correspondant aux droits acquis par les salariés et aux prestations restant à verser aux préretraités et retraités.

Les hypothèses démographiques et financières utilisées pour estimer la valeur actualisée des obligations et des actifs de couverture de ces régimes tiennent compte des conditions économiques propres à la zone monétaire considérée.

Klépierre a mis en place, par accord d'entreprise, des régimes de retraite complémentaire. À ce titre, les salariés bénéficiaires disposeront au moment de leur départ en retraite d'une rente venant s'ajouter éventuellement aux pensions servies par les régimes nationaux, selon la formule du régime auquel ils ont droit.

En outre, le personnel du Groupe bénéficie de régimes de prévoyance conventionnels ou contractuels prenant diverses formes telles que les indemnités de départ à la retraite.

En Italie, le régime en vigueur dans la société Klépierre Management Italia est un régime de type « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR). Le montant dû par l'employeur lors de la cessation du contrat de travail (démission, licenciement, départ à la retraite) est calculé par l'application d'un coefficient annuel pour chaque année de travail sans que ce montant puisse dépasser un certain seuil. La dette correspondante étant certaine, celle-ci est comptabilisée en autres dettes et non en provision pour charges.

En Scandinavie, jusqu'au 31 décembre 2014, il existait à la fois des régimes généraux et complémentaires de retraite. Les deux régimes prévoyaient une cotisation annuelle obligatoire auprès de fonds de pension. Outre ces régimes nationaux, Steen & Strøm avait mis en place un dispositif pour certains salariés en Norvège. Selon la norme IAS 19R ce système entrait dans la définition du régime à prestations définies. Au 31 décembre 2015, la filiale norvégienne a arrêté son régime à prestations définies et a commencé le régime à cotisation définie. Avec l'application du régime à cotisation définie, l'obligation de l'entité se limite au versement d'une cotisation définie à un organisme tiers qui se charge du paiement de l'engagement.

En Espagne, une provision pour engagements sociaux peut être constituée en cas de disposition particulière dans la convention collective, mais l'effectif des filiales espagnoles du groupe Klépierre n'est pas concerné. Les engagements existant au titre des régimes d'aide médicale postérieure à l'emploi sont évalués en utilisant des hypothèses d'évolution des coûts médicaux. Ces hypothèses, basées sur des observations historiques, tiennent compte des évolutions futures estimées du coût des services médicaux résultant à la fois du coût des prestations médicales et de l'inflation.

Composantes de l'obligation nette (comparaison sur cinq ans des engagements actuariels)

En millions d'euros	2018	2017	2016	2015	2014
Excédent des obligations sur les actifs des régimes financés					
Valeur actualisée brute des obligations tout ou partie financées par des actifs	**10,5**	**11,1**	**11,3**	**14,3**	**19,2**
Juste valeur des actifs des régimes	– 0,2	– 0,2	– 0,1	– 0,1	– 5,8
Valeur actualisée des obligations non financées	**10,4**	**11,0**	**11,1**	**14,1**	**13,4**
Coûts non encore comptabilisés en application des dispositions de la norme IAS 19					
Coût des services passés	1,1	1,2	1,1	1,2	
Pertes ou gains nets actuariels	– 1,0	– 1,4	– 0,3	– 1,8	
Acquisitions/cessions		– 0,1	– 0,6	– 2,1	
Droits échus IFC	– 0,2	– 0,2	– 0,4	– 0,3	0,7
OBLIGATION NETTE COMPTABILISÉE AU BILAN POUR LES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	**10,4**	**10,4**	**11,1**	**11,1**	**14,1**

Variation de l'obligation nette

En millions d'euros	31/12/2018
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	– 1,0
Écart de change	
OBLIGATION NETTE EN FIN DE PÉRIODE	**10,4**

Composantes de la charge de retraite

En millions d'euros	31/12/2018
Coût des services rendus au cours de l'exercice	1,0
Coût financier	0,2
Rendement attendu des actifs de régime	
Amortissement des écarts actuariels	
Amortissement des services passés	
Effet des réductions ou liquidations de régime	
Effet de change	
TOTAL PORTÉ DANS LES « FRAIS DE PERSONNEL »	**1,1**

Principales hypothèses actuarielles utilisées pour le calcul à la date de clôture

	31/12/2018	31/12/2017
Taux d'actualisation	1,41 %	1,45 %
Taux de rendement attendu des actifs du régime	1,41 %	1,45 %
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 duration de 10 ans.

L'effet de variation des écarts actuariels pour - 1,0 million d'euros s'explique par l'impact de la rotation des effectifs et l'évolution du taux d'actualisation sur la période, et est comptabilisé directement en capitaux propres.

10.4 Stock-options

À ce jour, cinq plans de stock-options ont été consentis aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe. Le plan n° 1, le plan n° 2 et le plan n° 3 ont expiré respectivement en 2014, 2015 et 2017. Le plan n° 4 a expiré au cours du premier semestre 2018.

10.4.1 Données de synthèse

	Plan n° 4		Plan n° 5	
	Sans conditions de performance	Avec conditions de performance	Sans conditions de performance	Avec conditions de performance
Date de l'Assemblée Générale	09/04/2009	09/04/2009	09/04/2009	09/04/2009
Date du Directoire	21/06/2010	21/06/2010	27/05/2011	27/05/2011
Point de départ d'exercice des options	21/06/2014	21/06/2014	27/05/2015	27/05/2015
Date d'expiration	20/06/2018	20/06/2018	26/05/2019	26/05/2019
Prix de souscription ou d'achat	22,31	Entre 22,31 et 26,77	27,94	Entre 27,94 et 33,53
Options d'achat d'actions attribuées initialement	403 000	90 000	492 000	114 000
Options d'achat d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2018	73 505		275 842	85 500
Options d'achat d'actions levées au 31 décembre 2018	329 495	90 000	216 158	28 500
Options d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2018	0	0	0	0

Le 5e plan est soumis à des conditions de performance pour les membres du Directoire et est partiellement soumis à des conditions de performance pour les membres du Comité de Direction. Aucune charge n'a été reconnue sur la période.

10.5 Actions de performance

Il existe actuellement cinq plans d'actions de performance consentis aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe. Le plan n° 1 et le plan n° 2 ont respectivement expiré en 2016 et 2017. Le plan n° 3 a expiré durant le deuxième semestre 2018.

10.5.1 Données de synthèse

	Plan n° 3	
Plan autorisé en 2014	**France**	**Autre**
Date de l'Assemblée Générale	12/04/2012	12/04/2012
Date du Directoire	10/03/2014	10/03/2014
Fin de période d'acquisition	10/03/2017	10/03/2018
Fin de période de conservation	10/03/2019	-
Actions attribuées initialement	208 000	47 500
Décote sur actions de performance en 2018	196 065	34 268
Actions annulées au 31 décembre 2018	2 000	11 500
Actions acquises définitivement en 2018	9 935	1 732
Actions restantes au 31 décembre 2018	0	0

	Plan n° 4	
Plan autorisé en 2015	**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 2018	221 059	35 500
Actions additionnelles attribuées	0	0
Actions annulées au 31 décembre 2018	14 000	17 000
Actions restantes au 31 décembre 2018	0	2 400

	Plan n° 5	
Plan autorisé en 2016	**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
Actions additionnelles attribuées	0	0
Actions annulées au 31 décembre 2018	20 666	19 500
Actions restantes au 31 décembre 2018	219 834	64 500

	Plan n° 6	
Plan autorisé en 2017	**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 additionnelles attribuées	0	0
Actions annulées au 31 décembre 2018	12 666	18 000
Actions restantes au 31 décembre 2018	203 634	76 600

Le 24 avril 2018 et le 9 juillet 2018, 312 600 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. L'attribution se décompose en deux fractions dont les caractéristiques sont les suivantes :

	Plan n° 7	
Plan autorisé en 2018	**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 additionnelles attribuées	0	0
Actions annulées au 31 décembre 2018	3 666	6 000
Actions restantes au 31 décembre 2018	220 134	82 800

La charge comptabilisée sur la période sur l'ensemble des plans d'actions gratuites s'élève à 4,4 millions d'euros et prend en compte une estimation de la population des bénéficiaires à la fin de chaque période d'acquisition des droits, puisqu'un bénéficiaire pourrait perdre ses droits s'il quittait le groupe Klépierre pendant cette période.

10.5.2 Autres informations

Les tableaux suivants présentent les hypothèses retenues pour l'évaluation des plans d'actions de performance et la charge comptabilisée sur la période.

	Plan n° 3	
Plan autorisé en 2014	**France**	**Autre**
Cours de l'action à la date d'attribution Moyenne des 20 cours d'ouverture précédant le 10 mars 2014	33,19 euros	33,19 euros
Volatilité pour l'action Klépierre : volatilité historique huit ans, calculée au 10 mars 2014 sur des variations journalières	23,68 % pour l'action Klépierre et pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,66	
Dividende par action	1,55 euro	1,55 euro
Valeur unitaire	15,67 euros	15,06 euros
Charge de la période	-	0,0 million d'euros

	Plan n° 4	
Plan autorisé en 2015	**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 : volatilité historique trois ans, calculée au 4 mai 2015 sur des variations journalières	20 % pour l'action Klépierre et 13,50 % pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,82	
Dividende par action	1,60 euro	1,60 euro
Valeur unitaire	17,00 euros	16,20 euros
Charge de la période	0,4 million d'euros	0,0 million d'euros

	Plan n° 5	
Plan autorisé en 2016	**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 : volatilité historique trois ans, calculée au 2 mai 2016 sur des variations journalières	22 % pour l'action Klépierre et 18 % pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,8	
Dividende par action	1,70 euro	1,70 euro
Valeur unitaire	17,52 euros	16,81 euros
Charge de la période	1,1 million d'euros	0,3 million d'euros

	Plan n° 6	
Plan autorisé en 2017	**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 : volatilité historique trois ans, calculée au 18 avril 2017 sur des variations journalières	21,5 % pour l'action Klépierre et 15 % pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,88	
Dividende par action	1,82 euro	1,82 euro
Valeur unitaire	18,39 euros	17,64 euros
Charge de la période	1,2 million d'euros	0,3 million d'euros

	Plan n° 7	
Plan autorisé en 2018	**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 : volatilité historique trois ans, calculée au 28 avril 2018 sur des variations journalières	22 % pour l'action Klépierre et 14 % pour l'indice FTSE EPRA ZONE EURO ; corrélation : 0,72	
Dividende par action	1,96 euro	1,96 euro
Valeur unitaire	21,12 euros	19,75 euros
Charge de la période	0,9 million d'euros	0,2 million d'euros

NOTE 11 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

11.1 Transactions avec les parties liées

11.1.1 Transactions avec le groupe Simon Property

Au 31 décembre 2018, à la connaissance de la Société et en prenant en compte les titres auto-détenus, Simon Property Group est actionnaire à hauteur de 20,33 % du capital de la société Klépierre SA.

À cette date, il n'existe pas de transaction faite en commun entre les deux sociétés.

11.1.2 Transactions avec le groupe APG

Au 31 décembre 2018, à la connaissance de la Société et en prenant en compte les titres auto-détenus, le groupe APG est actionnaire à hauteur de 11,94 % du capital de la société Klépierre SA.

À cette date, il n'existe pas de transaction faite en commun entre les deux sociétés.

11.1.3 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 bilancielles de fin de période et les transactions de la période réalisées entre sociétés consolidées par intégration globale sont totalement éliminées.

Les tableaux ci-après présentent les positions et transactions réciproques réalisées avec les sociétés consolidées par mise en équivalence (contrôle conjoint et influence notable) pour leur part non éliminée. La liste des sociétés du groupe Klépierre consolidées par mise en équivalence est détaillée en section 11.6 « Détail des sociétés consolidées ».

Positions bilancielles de fin de période avec les parties liées

	31/12/2018	31/12/2017
En millions d'euros	**Entreprises consolidées par mise en équivalence**	**Entreprises consolidées par mise en équivalence**
Prêts et avances aux sociétés mises en équivalence	259,7	278,7
Actifs non courants	**259,7**	**278,7**
Clients et comptes rattachés	2,3	5,3
Autres créances	2,2	7,0
Actifs courants	**4,5**	**12,3**
TOTAL ACTIF	**264,2**	**291,0**
Prêts et avances des sociétés mises en équivalence	1,4	1,4
Passifs non courants	**1,4**	**1,4**
Dettes fournisseurs	0,4	0,4
Autres dettes		0,1
Passifs courants	**0,4**	**0,5**
TOTAL PASSIF	**1,8**	**1,9**

Éléments de résultat relatifs aux opérations réalisées avec les parties liées

En millions d'euros	31/12/2018 Entreprises consolidées par mise en équivalence	31/12/2017 Entreprises consolidées par mise en équivalence
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	7,3	6,6
Résultat opérationnel	**7,3**	**6,6**
Coût de l'endettement net	10,0	10,9
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	**10,0**	**17,5**
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**17,3**	**17,5**

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.

11.2 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.

11.3 Rémunération des membres du Directoire 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 2018 s'élèvent à 676 668 euros, dont 97 800 euros versés au Président du Conseil de surveillance.

La rémunération du Comité de Direction se présente comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2018
Avantages court terme hors charges patronales	6 064,8
Avantages court terme : charges patronales	2 663,4
Avantages postérieurs à l'emploi	1 053,5
Autres avantages à long terme	241,0
Rémunération en actions[(a)]	1 772,0

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

11.4 Passifs éventuels

Klépierre et ses filiales n'ont fait l'objet, au cours de l'exercice, d'aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui aurait eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et/ou du Groupe.

Une partie du terrain du centre Anatolium fait l'objet d'un contentieux avec la municipalité de Bursa (Turquie) depuis 2012, suite à la réclamation introduite par d'anciens propriétaires expropriés. Klépierre a réservé ses droits à réparation à l'encontre notamment de la municipalité.

11.5 Événements postérieurs à la clôture

Le 10 janvier 2019, Klépierre a finalisé la cession du centre de Novo Plaza à Prague (République tchèque).

Début janvier, Klépierre a renforcé sa stratégie de couverture de taux par un :

- renouvellement de 250 millions d'euros de *caps* débutant au premier trimestre 2019 et ayant une maturité de deux et quatre ans ;
- achat de 500 millions d'euros de *swaptions* ayant une maturité de quatre ans.

11.6 Honoraires des Commissaires aux comptes

	Deloitte				EY			
En millions d'euros (montants HT)	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Audit	**1,3**	**1,2**	**89 %**	**100 %**	**1,1**	**1,2**	**100 %**	**100 %**
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
> Émetteur	0,2	0,2	17 %	20 %	0,2	0,2	18 %	17 %
> Filiales intégrées globalement	1,0	0,9	69 %	76 %	0,9	0,9	75 %	73 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
> Émetteur	0,0	0,0	1 %	2 %	0,1	0,0	6 %	3 %
> Filiales intégrées globalement	0,0	0,0	3 %	3 %	0,0	0,1	1 %	6 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement	**0,2**	**0,0**	**11 %**		**0,0**	**-**		
> Juridique, fiscal, social, autres	0,2	0,0	11 %	0 %	0,0		0 %	0 %
TOTAL	**1,5**	**1,3**	**100 %**	**100 %**	**1,2**	**1,2**	**100 %**	**100 %**

11.7 Identité des sociétés consolidantes

Au 31 décembre 2018, Klépierre est consolidée selon la méthode de mise en équivalence dans les comptes consolidés de Simon Property Group qui détient 20,33 % de son capital (incluant les actions en autocontrôle).

Klépierre est consolidée par APG qui détient, au 31 décembre 2018, 11,94 % de son capital (incluant les actions en autocontrôle).

11.8 Liste des entités consolidées

Liste des sociétés consolidées		% d'intérêt			% de contrôle		
Société en intégration globale	Pays	Décembre 2018	Décembre 2017	Variation	Décembre 2018	Décembre 2017	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 %	-
Klécar Europe Sud SCS	France	100,00 %	83,00 %	17,00 %	100,00 %	83,00 %	17,00 %
Solorec SC	France	80,00 %	80,00 %	-	80,00 %	80,00 %	-
Centre Bourse SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bègles Arcins SCS	France	52,00 %	52,00 %	-	52,00 %	52,00 %	-
Bègles Papin SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sécovalde SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Cécoville SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Soaval SCS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klémurs SCA	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nancy Bonsecours SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sodevac SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Odysseum Place de France SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klécar Participations Italie SAS	France	83,00 %	83,00 %	-	83,00 %	83,00 %	-
Pasteur SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Holding Gondomar 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Holding Gondomar 3 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Combault SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Beau Sevran Invest SCI	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Valdebac SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Progest SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Belvedere Invest SARL	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Haies Haute 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	93,15 %	93,15 %	-	93,15 %	93,15 %	-
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 Maïs SCI	France	80,00 %	80,00 %	-	80,00 %	80,00 %	-
Le Grand Pré SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
LC SCI	France	88,00 %	88,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kle Projet 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Créteil SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Albert 31 SCI	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galeries Drancéennes SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Portes de Claye SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Klecab SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kleber Odysseum SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klé Arcades SCI	France	53,69 %	53,69 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt Décembre 2018	Décembre 2017	Variation	% de contrôle Décembre 2018	Décembre 2017	Variation
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 %	-
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 Koln 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 %	83,06 %	16,94 %	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 %	-
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 Torrelodones 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 Efkarpia AE	Grèce	100,00 %	83,00 %	17,00 %	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Foncier Makedonia AE	Grèce	100,00 %	83,01 %	16,99 %	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Athinon AE	Grèce	100,00 %	83,00 %	17,00 %	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2018	Décembre 2017	Variation	Décembre 2018	Décembre 2017	Variation
Klépierre Peribola Patras AE	Grèce	100,00 %	83,00 %	17,00 %	100,00 %	100,00 %	-
SA Duna Plaza ZRT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sarl GYR 2002 KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Miskolc 2002 KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Corvin KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corvin Vision KFT	Hongrie	66,67 %	66,67 %	-	66,67 %	66,67 %	-
Immobiliare Gallerie Commerciali S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klecar Italia S.p.A	Italie	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klefin Italia S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Di Collegno S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Serravalle S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Assago S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Klépierre S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Cavallino S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Solbiate S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
K2	Italie	95,06 %	95,06 %	-	95,06 %	95,06 %	-
Klépierre Matera S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Caserta S.r.l	Italie	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Shopville Le Gru S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Grandemilia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Shopville Gran Reno S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Il Maestrale S.p.A.	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Comes – Commercio e Sviluppo S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Globodue S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Globotre S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Generalcostruzioni S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
B.L.O S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Gruliasco S.r.l	Italie	100,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Corio Italia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Reluxco International SA	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Storm Holding Norway AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Slagenveien 2 AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Amanda Storsenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Farmandstredet Eiendom AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nerstranda AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
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 Kjopesenter 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 B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nordica B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Beleggingen I B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Nederland Kantoren B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Hoog Catharijne B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bresta I B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CCA German Retail I B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CCA German Retail II B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
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 %	-
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 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt Décembre 2018	Décembre 2017	Variation	% de contrôle Décembre 2018	Décembre 2017	Variation
KLP Polska Sp. z o.o. Movement SKA w likwidacji	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Lublin sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Kraków sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sadyba Best Mall Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Poznań Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Ruda Śląska Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Investment Poland Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Rybnik Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Lublin Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klelou Imobiliaria Spa SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galeria Parque Nascente SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Gondobrico SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klenord Imobiliaria SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kletel Imobiliaria SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kleminho Imobiliaria SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Espaço Guimarães SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Cz S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Praha S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Plzen AS	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nový Smíchov First Floor S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Arcol Group S.R.O.	Slovaquie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nordica Holdco AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	56,10 %	56,10 %	-
Steen & Strøm Holding AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB CentrumInvest	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Emporia	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Borlänge Köpcentrum	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Marieberg 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 %	-
Fastighets Västra Götaland AB	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 Yatirim 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 Yatirim 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 %	-
Klépierre Management Magyarorszag KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KFI Hungary KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Trading 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 %	-
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 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2018	Décembre 2017	Variation	Décembre 2018	Décembre 2017	Variation
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 2018	Décembre 2017	Variation	Décembre 2018	Décembre 2017	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 %	-
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 %	-
Nordbyen Senter 2 AS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Metro Senter ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Økern Sentrum ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Økern Eiendom ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Metro Shopping AS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Nordbyen Senter DA	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Økern Sentrum AS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Nordal ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Klege Portugal SA	Portugal	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Sociétés en mise en équivalence : influence notable	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2018	Décembre 2017	Variation	Décembre 2018	Décembre 2017	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 Champs de Maïs SC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Société du bois des fenêtres SARL	France	20,00 %	20,00 %	-	20,00 %	20,00 %	-
Step In SAS	France	24,46 %	24,46 %	-	24,46 %	24,46 %	-
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS	Turquie	46,92 %	46,92 %	-	46,92 %	46,92 %	-

Liste des sociétés déconsolidées au 31 décembre 2018		% d'intérêt		% de contrôle		
	Pays	Décembre 2018	Décembre 2017	Décembre 2018	Décembre 2017	Commentaires
KC11 SNC	France	0,00 %	83,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
CSPL 2002 KFT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée
Steen & Strøm Norge AS	Norvège	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
IPOPEMA 96 Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Aktywów Niepublicznych	Pologne	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée
Paris Immoblier SAS	France	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée
Newton SNC	France	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée
Klépierre Kraków Sp. z o.o. w likwidacji	Pologne	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée
Nyiregyhaza Plaza KFT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
Uj Alba 2002 KFT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée
Kanizsa 2002 KFT	Hongrie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée
Steen & Strøm Holding AS	Danemark	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Field's Eier I ApS	Danemark	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Field's Eier II A/S	Danemark	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Guldlisten 20 AS[(a)]	Norvège	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	Fusionnée
Klépierre Participaties I B.V.	Pays-Bas	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Klépierre Participaties II B.V.	Pays-Bas	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Fusionnée
Grytingen Nya AB	Suède	0,00 %	36,35 %	0,00 %	64,79 %	Cédée

(a) Nouvelle société consolidée sur la période et fusionnée sur la période.

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 2018, 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 1er janvier 2018 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

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2018, 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 21 692 M€ et les investissements dans les sociétés mises en équivalence portant sur des immeubles de placement comptabilisés à la juste valeur s'élèvent à 1 345 M€. Les justes valeurs retenues par la direction se fondent sur des expertises indépendantes. Ces justes valeurs intègrent de nombreuses hypothèses/estimations telles que, les niveaux des loyers de marché, le niveau estimé des dépenses d'investissement, ainsi que les taux de rendement en vigueur et les transactions récentes. Concernant les projets en développement, d'autres facteurs sont pris en compte tels que les coûts de développement futurs, la capacité à commercialiser le projet et les risques encourus jusqu'à l'achèvement des projets. La détermination de la juste valeur des immeubles de placement implique le recours à une part de jugement significative. 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 est considérée comme un point clé de l'audit. Se référer à la note 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés.	Nous avons évalué les contrôles mis en place par la direction sur les données utilisées pour les évaluations ainsi que les contrôles menés sur les variations de valeurs par rapport aux périodes antérieures. Nous avons apprécié la compétence et l'indépendance des experts indépendants. Nous (ou nos équipes locales), accompagnés de nos experts en évaluation immobilière, avons participé à des réunions en présence des experts indépendants, afin de comprendre 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, les transactions récentes et les taux de rendement. Nous avons mis en œuvre des procédures nous permettant de rapprocher les valorisations des experts indépendants avec les 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. 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 des immeubles de placement à l'origine de la valeur des actifs nets. Nous avons comparé les principales hypothèses utilisées aux données de marché pertinentes. Des entretiens avec la direction ont été conduits lorsque cela était nécessaire. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations sur les immeubles de placement figurant dans les états financiers consolidés.

Comptabilisation et évaluation des instruments dérivés

Risque identifié	Notre réponse
Votre société a souscrit à divers contrats d'instruments dérivés tels que des *swaps* et *caps* de taux d'intérêt ainsi que des swaps de devises afin de réduire son exposition aux fluctuations de taux d'intérêt et de change. Ces instruments dérivés sont présentés à la juste valeur au bilan pour 49,6 M€ (actifs) et de 29,2 M€ (passifs). Ils sont comptabilisés selon la comptabilité de couverture ou, lorsqu'ils n'en remplissent pas les critères, à la juste valeur par résultat. La juste valeur des instruments dérivés est déterminée 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. La comptabilité de couverture nécessite une documentation en conformité avec les normes comptables, en particulier la mesure prospective et rétrospective de l'efficacité de la couverture. Le risque portant sur l'évaluation et le traitement comptable des instruments dérivés est considéré comme un point clé de l'audit en raison de l'incidence des hypothèses de marché sur leur valorisation et des critères à respecter pour les relations de couverture. Se référer à la note 5.12 de l'annexe aux comptes consolidés.	Nous avons pris connaissance des contrôles effectués par la direction sur l'évaluation des instruments dérivés avec l'aide de nos experts internes. Nous avons pris connaissance de l'évaluation réalisée par la direction et nous avons recalculé de manière indépendante la juste valeur pour un échantillon donné d'instruments dérivés. Nous avons examiné la documentation de la relation de couverture, les tests d'efficacité et le traitement comptable. Nous avons apprécié le caractère approprié des informations sur les instruments dérivés et la comptabilité de couverture figurant dans les 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 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 2018, le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS était dans la treizième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la troisième 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 5 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Laure SILVESTRE-SIAZ **Damien LEURENT**

ERNST & YOUNG Audit

Bernard HELLER

3.3 COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018

3.3.1 Bilan

3.3.1.1 Actif

		31/12/2018			31/12/2017
En milliers d'euros	Notes	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles	3.1	206 220	206 220	-	-
Concessions, brevets et droits similaires		18 304	18 304	-	-
Fonds commercial		184 564	184 564	-	-
Immobilisations incorporelles en cours		3 352	3 352	-	-
Immobilisations corporelles	3.1	437 254	131 696	305 558	314 314
Terrains		85 035	15 240	69 795	70 146
Construction et aménagements		266 597	111 852	154 745	161 722
> Gros œuvre		140 962	53 348	87 615	91 743
> Façade, étanchéité, couverture		35 673	15 521	20 152	21 177
> Installations générales et techniques		60 480	29 372	31 107	33 343
> Agencements		29 483	13 612	15 871	15 459
Installations techniques, matériel et outillage		19	19	1	1
Autres		83 346	4 584	78 762	78 817
Immobilisations corporelles en cours		2 256	-	2 256	3 628
Avances et acomptes		-	-	-	-
Immobilisations financières	3.2	15 421 464	824 040	14 597 424	14 861 771
Participations	3.2.1	9 753 245	798 916	8 954 329	9 201 784
Créances rattachées à des participations	3.2.2	5 149 648	24 945	5 124 703	5 263 394
Autres titres immobilisés		179	179	-	-
Prêts	3.3.1	-	-	-	28 160
Autres	3.3.2	518 392	-	518 392	368 433
TOTAL I		16 064 938	1 161 955	14 902 982	15 176 084
ACTIF CIRCULANT					
Avances et acomptes versés sur commandes		20 287	-	20 287	13 624
Créances	3.4	39 353	3 712	35 641	81 948
Créances clients et comptes rattachés		11 406	3 712	7 694	6 508
Autres		27 947	-	27 947	75 440
Valeurs mobilières de placement	3.5	76 021	236	75 785	204 580
Actions propres		50 209	236	49 974	50 812
Autres titres		25 812	-	25 812	153 768
Disponibilités		41 920	-	41 920	91 934
Charges constatées d'avance	3.6	145	-	145	422
TOTAL II		177 726	3 948	173 778	392 508
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	3.6	18 132	-	18 132	21 731
Primes d'émission sur emprunts (IV)	3.6	16 153	-	16 153	18 474
Écart de conversion actif (V)		-	-	-	2 584
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)		16 276 949	1 165 903	15 111 046	15 611 382

3.3.1.2 Passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2018	31/12/2017
CAPITAUX PROPRES	**4.1**		
Capital (dont versé 440 098)		440 098	440 098
Primes d'émission, de fusion, d'apport		5 650 010	5 650 010
Boni de fusion		124 589	197 952
Boni de confusion		18 557	18 557
Écarts de réévaluation			
Réserve légale		44 010	44 010
Autres réserves		-	168 055
Report à nouveau		26 757	104 971
Résultat de l'exercice		**350 224**	**269 749**
Subventions d'investissement		-	-
Provisions réglementées		-	-
TOTAL I		**6 654 244**	**6 893 402**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**4.2**	**75 789**	**44 021**
Provision pour risques		75 428	43 660
Provision pour charges		361	361
TOTAL II		**75 789**	**44 021**
DETTES			
Dettes financières	**4.3**	**8 310 178**	**8 570 571**
Autres emprunts obligataires		5 732 276	6 036 234
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		7 967	133 718
Emprunts et dettes financières divers		2 569 935	2 400 619
Clients et comptes rattachés		**780**	**279**
Dettes d'exploitation		**43 182**	**32 936**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4.4	37 205	28 643
Dettes fiscales et sociales	4.5	5 977	4 293
Dettes diverses		**8 110**	**29 897**
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		167	167
Autres	4.6	7 943	29 730
Produits constatés d'avance	**4.7**	**11 677**	**15 935**
TOTAL III		**8 373 927**	**8 649 618**
Écarts de conversion passif (IV)	4.8	7 087	24 341
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		**15 111 046**	**15 611 382**

3.3.2 Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes		31/12/2018	31/12/2017
PRODUITS D'EXPLOITATION				
Produits locatifs			34 635	35 069
> Loyers			26 845	27 111
> Remboursements de charges			7 790	7 958
Honoraires			1 203	-
Reprises sur provisions (et amortissements), transferts de charges			6 718	8 456
Autres produits			1 407	1 415
		TOTAL I	43 962	44 941
CHARGES D'EXPLOITATION				
Achats et charges externes			– 25 862	– 21 741
Impôts, taxes et versements assimilés			– 4 136	– 3 957
Salaires et traitements			– 2 709	– 2 613
Charges sociales			– 1 960	– 2 854
Dotations aux amortissements et aux provisions :				
> Sur immobilisations et charges à répartir : dotations aux amortissements			– 8 799	– 8 714
> Sur immobilisations : dotations aux provisions			– 1 993	– 2 567
> Sur actifs circulants : dotations aux provisions			– 583	– 748
> Pour risques et charges : dotations aux provisions			– 2 410	– 2 043
Autres charges			– 1 502	– 1 020
		TOTAL II	– 49 954	– 46 257
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I + II)	5.1		– 5 992	– 1 317
QUOTES-PARTS DE RÉSULTAT SUR OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN	5.2			
Bénéfices attribués ou pertes transférées		III	193 636	123 481
Pertes supportées ou bénéfices transférés		IV	– 21 927	– 10 906
PRODUITS FINANCIERS	5.3.1			
De participations			553 307	269 797
Des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			-	-
Autres intérêts et produits assimilés			8 604	8 285
Reprises sur provisions et transferts de charges			112 057	266 266
Différences positives de change			4 610	580
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			-	-
		TOTAL V	678 579	544 928
CHARGES FINANCIÈRES	5.3.2			
Dotations aux amortissements et dépréciations			– 318 839	– 179 086
Intérêts et charges assimilées			– 174 138	– 202 497
Différences négatives de change			– 1 660	– 12 559
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			– 9	– 8
		TOTAL VI	– 494 646	– 394 150
RÉSULTAT FINANCIER (V + VI)			183 933	150 778
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I + II + III + IV + V + VI)			349 650	262 036
PRODUITS EXCEPTIONNELS				
Sur opérations de gestion			-	-
Sur opérations en capital			1 012	22 087
Reprises sur provisions et transferts de charges			-	18 842
		TOTAL VII	1 012	40 929
CHARGES EXCEPTIONNELLES				
Sur opérations de gestion			– 476	-
Sur opérations en capital			– 2 599	– 51 359
Dotations aux amortissements et aux provisions			-	-
		TOTAL VIII	– 3 075	– 51 359
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)	5.4		– 2 063	– 10 430
PARTICIPATIONS DES SALARIÉS AU RÉSULTAT		IX	-	-
IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS	5.5	X	2 636	18 143
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)			917 189	754 278
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)			– 566 965	– 484 529
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE			350 224	269 749

3.3.3 Notes annexes

NOTE 1 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS 130
1.1 Évolution de la dette 130
1.2 Restructurations internes 130
1.3 Versement du dividende 130
1.4 Programme de rachat d'actions 130
1.5 Acquisition de titres 130

NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION 130
2.1 Application des conventions comptables 130
2.2 Méthodes d'évaluation 130
2.3 Opérations de fusions et assimilées 132
2.4 Créances, dettes et disponibilités 132
2.5 Valeurs mobilières de placement 132
2.6 Charges à répartir : les frais d'émissions d'emprunts 132
2.7 Instruments financiers à terme et opérations de couverture 132
2.8 Écarts de conversion 133
2.9 Produits et charges d'exploitation 133
2.10 Avantage au personnel 134
2.11 Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) 134
2.12 Régime fiscal de la Société 134

NOTE 3 NOTES ANNEXES : ACTIF DU BILAN 134
3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles 134
3.2 Immobilisations financières 136
3.3 Autres immobilisations 140
3.4 Créances clients et autres créances 140
3.5 Valeurs mobilières de placement et actions propres 141
3.6 Charges constatées d'avance – Charges à répartir 141

NOTE 4 NOTES ANNEXES : PASSIF DU BILAN 142
4.1 Capitaux propres 142
4.2 Provisions pour risques et charges 142
4.3 Emprunts et dettes financières 143
4.4 Dettes fournisseurs et comptes rattachés 143
4.5 Dettes fiscales et sociales 143
4.6 Autres dettes 144
4.7 Produits constatés d'avance 144
4.8 Écarts de conversion passif 144

NOTE 5 NOTES ANNEXES : COMPTE DE RÉSULTAT 144
5.1 Résultat d'exploitation 144
5.2 Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun 144
5.3 Résultat financier 144
5.4 Résultat exceptionnel 146
5.5 Impôt sur les sociétés 146

NOTE 6 NOTES ANNEXES : ENGAGEMENTS HORS BILAN 146
6.1 Engagements réciproques sur instruments de couverture de taux d'intérêt 146
6.2 Autres engagements 147

NOTE 7 AUTRES INFORMATIONS 148
7.1 *Cash pool* 148
7.2 Effectifs 148
7.3 Prêts et garanties accordés et constitués en faveur des membres du Directoire et du Conseil de surveillance 148
7.4 Rémunérations des mandataires sociaux et au titre de l'organe de surveillance 148
7.5 Événements postérieurs à la clôture 148

NOTE 8 INFORMATION SUR LA CONSOLIDATION 149

NOTE 1 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS

1.1 Évolution de la dette

Au cours de l'exercice, Klépierre SA a amélioré sa position de liquidité grâce aux actions suivantes :

- 475 millions d'euros de nouvelles facilités de crédit renouvelables bilatérales d'une durée de cinq ans ont été signées, dont deux options de prorogation d'un an chacune ;
- deux facilités bilatérales venant à échéance en 2022 ont été prolongées jusqu'en 2023 pour un montant total de 200 millions d'euros ;
- 875 millions d'euros de facilités existantes ont été prolongées et modifiées pour tenir compte de l'amélioration des conditions de marché pour Klépierre SA ;
- le crédit syndiqué revolving à échéance juillet 2020 a été réduit de 275 millions d'euros.

1.2 Restructurations internes

Le 23 mai 2018, Klépierre SA a décidé la dissolution simplifiée sans liquidation des sociétés Newton SNC et Paris-Immobilier SAS.

Ces opérations ont été placées sous le régime fiscal de faveur des fusions visées à l'article 210 A du Code général des impôts sur les sociétés.

1.3 Versement du dividende

L'Assemblée Générale du 24 avril 2018 a fixé le montant du dividende par action au titre de l'exercice 2017 à 1,96 euro et proposé le paiement en numéraire. Le montant total du dividende versé en 2018 s'est élevé à 589 millions d'euros (hors dividende sur titres auto-détenus).

1.4 Programme de rachat d'actions

Le 13 mars 2017, Klépierre SA a annoncé un programme de rachat d'actions pour un montant total de 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, Klépierre SA avait racheté 9 761 424 actions pour un montant total de 350 millions d'euros. En 2018, 4 655 441 actions ont été rachetées pour 150 millions d'euros hors frais et taxes.

1.5 Acquisition de titres

Le 28 février 2018, Klépierre SA a acquis 17 % du capital restant de Klécar Europe Sud SCS, société détenant les titres de Klécar Foncier Ibérica SL, pour un montant de 35 millions d'euros.

NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

2.1 Application des conventions comptables

Les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2018 sont établis conformément aux dispositions du plan comptable général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect des principes :

- de prudence ;
- d'indépendance des exercices ;
- de respect des règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels ; et ce, dans une hypothèse de continuité de l'exploitation.

Lors de l'année écoulée, il n'y a eu ni changement de méthode, ni changement d'estimation.

2.2 Méthodes d'évaluation

2.2.1 Immobilisations

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont comptabilisées à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

À leur date d'entrée dans le patrimoine de la Société, la valeur des actifs correspond au coût d'acquisition ou de construction.

Les intérêts financiers spécifiques à la production d'immobilisations sont inclus dans le coût de revient de ces immobilisations.

2.2.2 Le traitement du mali technique de fusion

Généralement constaté pour les fusions ou les opérations de transmission universelle de patrimoine évaluées à la valeur comptable, le mali technique ou « faux » mali est constaté lorsque la valeur nette des titres de la société absorbée figurant à l'actif de la société absorbante est supérieure à l'actif net comptable apporté.

Pour apprécier si le mali de fusion est un « vrai » ou « faux » mali, il convient de le comparer aux plus-values latentes sur éléments d'actif comptabilisés ou non dans les comptes de la société absorbée déduction faite des passifs non comptabilisés en l'absence d'obligation comptable dans les comptes de la société absorbée (provisions pour retraites, impôts différés passifs) (PCG, art. 745-4).

Le mali technique était présenté dans le poste « Fonds commercial » jusqu'au 31 décembre 2015. Depuis le 1er janvier 2016, le traitement comptable du mali technique de fusion est réalisé conformément au règlement de l'ANC n° 2015-06 (homologué par arrêté du 4 décembre 2015) comme suit :

Affectation du mali technique

Selon le PCG (art. 745-5), à la date de l'opération, l'entité procède à l'affectation du mali technique aux différents actifs apportés concernés et inscrits dans les comptes de l'entité absorbée :

- en priorité, aux actifs identifiables apportés dont la valeur réelle peut être estimée de manière fiable ;
- le résiduel (le cas échéant) est affecté au fonds commercial de la société absorbée.

Les actifs sous-jacents apportés peuvent être des actifs incorporels, corporels, financiers ou circulants.

Amortissement du mali technique

Le mali technique doit suivre le traitement de l'actif amortissable sous-jacent auquel il est affecté (PCG, art. 745-7). En conséquence :

- si l'actif est amortissable : le mali technique affecté doit être amorti au même rythme, c'est-à-dire sur la durée résiduelle d'utilisation de cet actif à la date de fusion ;
- en revanche, si l'actif n'est pas amortissable : le mali technique affecté n'est pas amorti.

Dépréciation du mali technique

Le mali technique étant affecté comptablement aux actifs sous-jacents transmis :

- il doit être intégré à la valeur nette comptable de ces actifs lors des tests de dépréciation ;
- il doit être déprécié lorsque la valeur actuelle de l'actif sous-jacent devient inférieure à sa valeur nette comptable, majorée de la quote-part de mali affectée. La dépréciation est alors imputée en priorité sur la quote-part du mali technique.

2.2.3 Immobilisations corporelles

Définition et comptabilisation des composants

En s'appuyant sur les recommandations émises par la Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF) en matière de composants et de durées d'utilité, l'application de la méthode des composants est la suivante :

- s'agissant des immeubles développés par les sociétés elles-mêmes, décomposition précise des actifs par type de composant et comptabilisation au coût de réalisation ;
- s'agissant des immeubles détenus en portefeuille, parfois depuis longtemps, des composants ont été identifiés à partir de quatre types d'actifs immobiliers : locaux d'activités, centres commerciaux, bureaux et logements.

Pour chacun des types d'actifs, outre le terrain, quatre composants ont été identifiés :

- gros œuvre ;
- façades, étanchéité, couverture ;
- installations générales et techniques (IGT) ;
- agencements.

Lors de la mise en application des règlements n° 2004-06 et 2002-10, les constructions ont été réparties selon les pourcentages suivants (établis en référence à la grille FSIF) :

Composants	Centres commerciaux	Durée d'amortissement (mode linéaire)
Gros œuvre	50 %	35 à 50 ans
Façades	15 %	25 ans
IGT	25 %	20 ans
Agencements	10 %	10 à 15 ans

La matrice des composants est une « matrice à neuf ». Par conséquent, la Société a déterminé les quotes-parts des composants agencements, installations techniques et façades en fonction des durées figurant dans la matrice appliquée depuis la date de construction ou de la dernière rénovation lourde de l'immobilisation. La quote-part du composant gros œuvre se déduit des quotes-parts des autres composants.

Conformément aux recommandations de la FSIF, les durées d'amortissement ont été déterminées de façon à obtenir une valeur résiduelle nulle à l'échéance du plan d'amortissement.

Les amortissements sont calculés en fonction des différentes durées d'utilisation propres à chaque composant.

Les dépenses d'entretien faisant l'objet de programmes pluriannuels de gros entretien ou de grandes révisions en application de lois, de règlements ou de pratiques constantes de l'entité doivent être comptabilisées dès l'origine comme un composant distinct de l'immobilisation, si aucune provision pour gros entretien ou grandes révisions n'a été constatée. Sont visées les dépenses d'entretien ayant pour seul objet de vérifier le bon état de fonctionnement des installations et d'y apporter un entretien sans prolonger leur durée de vie au-delà de celle prévue initialement, sous réserve de répondre aux conditions de comptabilisation en vigueur.

Principe de dépréciation des actifs

À chaque clôture des comptes et à chaque situation intermédiaire, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque montrant que l'actif a pu perdre notablement de sa valeur (PCG, art. 214-16).

Une dépréciation de l'actif est constatée lorsque sa valeur actuelle est devenue inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale (valeur d'expertise hors droits à la date de clôture) ou de la valeur d'usage (PCG, art. 214-1).

La valeur vénale de l'actif retenue est évaluée par des experts immobiliers indépendants, à l'exception des actifs acquis depuis moins de six mois dont les valeurs vénales sont estimées au coût de revient.

Toutefois, compte tenu du caractère estimatif inhérent à ces évaluations, il est possible que le résultat de cession de certains actifs immobiliers diffère de l'évaluation effectuée, même en cas de cession dans les quelques mois suivant l'arrêté comptable.

Les actifs faisant l'objet d'un mandat de vente sont évalués à leur prix de vente net des coûts de sortie.

2.2.4 Immobilisations financières

Les titres de participation sont comptabilisés à leur prix d'acquisition.

En fin d'exercice, des provisions pour dépréciation peuvent être constituées lorsque la valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure à leur valeur d'acquisition. La valeur d'inventaire des titres correspond à leur valeur d'utilité déterminée en tenant compte de la situation nette réévaluée et des perspectives de rentabilité.

Les situations nettes réévaluées des sociétés immobilières sont estimées à partir des évaluations des experts immobiliers indépendants à l'exception des actifs sous promesse.

Pour les titres de sociétés de gestion, ces dernières ont fait l'objet d'évaluations à chaque clôture annuelle par un expert indépendant.

Les actions propres de la Société, acquises en vue d'être remises au vendeur dans le cadre d'une opération de croissance externe, donnent lieu à provision si le cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice est inférieur à la valeur d'acquisition.

2.2.5 Frais d'acquisition des immobilisations

Les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes sont incorporés au coût d'entrée de l'actif des immobilisations corporelles et incorporelles (PCG art. 213-8 et 213-22).

La Société a pris l'option de comptabiliser en charges les frais d'acquisition des immobilisations financières.

2.2.6 Indemnité d'éviction

Lorsque le bailleur résilie un bail en cours, il verse une indemnité d'éviction au locataire en place.

Si le versement d'indemnité d'éviction s'inscrit dans le cadre de travaux de rénovation lourde ou de reconstruction d'un immeuble pour lesquels il est impératif d'obtenir au préalable le départ des locataires, ce coût est intégré dans le prix de revient de l'opération.

Les dépenses qui ne répondent pas aux critères cumulés de définition et de comptabilisation des actifs et qui ne sont pas attribuables au coût d'acquisition ou de production sont comptabilisées en charges : les indemnités d'éviction versées aux locataires dans le cadre d'une restructuration commerciale sont en conséquence comptabilisées en charge de l'exercice.

2.2.7 Frais de commercialisation

Les honoraires de commercialisation, de recommercialisation et de renouvellement constituent des charges de l'exercice.

2.3 Opérations de fusions et assimilées

L'avis n° 2004-01 du 25 mars 2004 du Conseil national de la comptabilité (CNC) approuvé le 4 mai 2004 par le Comité de réglementation comptable (CRC) relatif au traitement des fusions et opérations assimilées définit la règle en matière de boni ou de mali de fusion. Le traitement comptable du mali technique de fusion a été modifié par le règlement n° 2015-06 (homologué par arrêté du 4 décembre 2015) :

Mali

Le mali dégagé lors de ces opérations doit suivre le traitement défini pour le mali de fusion :

- comptabilisation du mali technique en fonction de la nature de l'actif sous-jacent dans un compte spécifique incorporel, corporel, financier, actif circulant ;
- comptabilisation du solde du mali en charges financières.

Boni

Le boni dégagé lors de ces opérations doit suivre le traitement défini pour le boni de fusion. À hauteur de la quote-part des résultats accumulés par l'absorbée (depuis l'acquisition des titres de la société absorbée par la société absorbante) et non distribués, le boni doit être inscrit en résultat financier de l'absorbante. L'éventuel montant résiduel sera traité en capitaux propres.

2.4 Créances, dettes et disponibilités

Les créances, dettes et disponibilités ont été évaluées pour leur valeur nominale.

Les créances clients font l'objet d'une estimation individuelle à la clôture de chaque exercice et de chaque situation intermédiaire, et une provision est constituée dès lors qu'apparaît un risque de non-recouvrement.

2.5 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur prix d'acquisition net de provisions.

Des provisions pour dépréciation sur actions propres sont constituées lorsque la valeur d'inventaire, déterminée par rapport au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice, est inférieure à la valeur comptable.

Des provisions pour passif sur les actions gratuites attribuées aux salariés sont constatées à la date d'attribution. Pour les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux, la provision est constatée linéairement sur la période d'acquisition des actions.

2.6 Charges à répartir : les frais d'émissions d'emprunts

Les dépenses qui ne répondent pas aux critères cumulés de définition et de comptabilisation des actifs doivent être comptabilisées en charges. Il n'est plus possible de les étaler sur plusieurs exercices.

L'avis sur les actifs n° 2004-15 du CNC daté du 23 juin 2004 exclut de son champ d'application les instruments financiers ainsi que les dépenses liées telles les frais d'émission des emprunts, les primes d'émission et les primes de remboursement d'emprunts.

Les frais d'émission des emprunts obligataires et les commissions et frais liés aux crédits bancaires sont étalés sur la durée de vie des emprunts.

2.7 Instruments financiers à terme et opérations de couverture

Les principes de la comptabilité de couverture sont énoncés par le PCG (art. 628-6 à 628-17) et par le règlement de l'ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture. Ils sont applicables à toutes les couvertures quelle que soit leur nature.

Selon le PCG (art. 628-6), une opération de couverture consiste à mettre en relation un élément couvert et un instrument de couverture dont l'objectif est de réduire le risque d'impact défavorable de l'exposition couverture sur le résultat, les flux ou les capitaux propres de l'entité.

La comptabilité de couverture n'est pas optionnelle (PCG, art. 628-11 et note de présentation du règlement ANC n° 2015-05 § 2.3).

Toute opération identifiée comme une couverture en gestion doit être qualifiée comme couverture en comptabilité, sauf si les critères de qualification du présent règlement ne sont pas respectés.

Une opération qui ne répond pas (ou plus) aux critères de la comptabilité de couverture suit le traitement comptable d'une opération non qualifiée de couverture, c'est-à-dire une position ouverte isolée.

Si une opération de couverture vient à avoir un notionnel supérieur à celui de l'élément couvert, le surplus de couverture est déqualifié de manière prospective à partir de la date à laquelle cette surcouverture est avérée.

Les opérations pour lesquelles l'entreprise ne peut répondre aux critères de couverture définis ci-avant sont considérées comme des positions ouvertes isolées (art. 628-18).

Traitement comptable des opérations de couverture

Les pertes et gains réalisés sur les opérations de couverture sont comptabilisés au compte de résultat de manière symétrique au mode de comptabilisation des produits et charges sur cet élément.

Les charges et produits sur instruments financiers à terme conclus dans le cadre de la couverture du risque de taux de la Société (*swaps*) sont comptabilisées en résultat au même rythme que les charges d'intérêts des dettes couvertes.

Les variations de valeur au bilan des gains et pertes latents sur les opérations de couverture ne sont pas reconnues au bilan sauf si la reconnaissance de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert.

Les pertes et gains latents sur les instruments de couverture résultant de la différence entre la valeur de marché estimée des contrats à la clôture de l'exercice et leur valeur nominale ne sont pas comptabilisés.

Le résultat de couverture suit le même classement que celui de l'élément couvert et est donc présenté (PCG art. 628-11) :

- dans le même poste que celui de l'élément couvert ;
- ou à défaut dans la même rubrique du compte de résultat (exploitation, financier) des sous-comptes sont créés à cet effet.

Les frais de couverture (primes d'options, soultes et équivalents) sont comptabilisés au choix de l'entreprise : soit étalés dans le compte de résultat sur la période de couverture, soit différés et constatés symétriquement au résultat de l'élément couvert.

La valeur d'utilité d'un investissement à l'étranger est qualifiée de couverture à hauteur de l'équivalent en devises de sa valeur comptable.

Les effets de couverture sont pris en compte dans le calcul des dépréciations des titres.

Concernant les instruments financiers à terme sur les opérations de couverture, la Société a opté pour les éléments suivants :

- un classement en résultat dans la rubrique dans des sous-comptes prévus à cet effet ;
- les frais de couverture sont étalés au compte de résultat sur la période de l'élément couvert ;
- 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.

Traitement comptable des opérations en position ouverte isolée

Les pertes et gains dénoués sont les pertes et gains dégagés à l'échéance du contrat ou lors du dénouement de la position de l'entreprise sur le marché. Ils sont définitivement acquis par l'entreprise et sont immédiatement comptabilisés :

- les pertes réalisées au compte 666 « Pertes de change financières » (PCG, art. 946-66) ;
- les gains réalisés au compte 766 « Gains de change financiers » (PCG, art. 947-76).

Les gains et pertes latents correspondent aux variations de valeur de l'instrument. Ils ne sont pas définitivement acquis, l'entreprise restant exposée à un renversement de tendance du marché tant que la position n'est pas dénouée.

Les variations de valeurs sont inscrites au bilan en contrepartie des comptes transitoires suivants :

- à l'actif du bilan pour les variations qui correspondent à une perte latente, au compte 4786 « Différence d'évaluation sur les instruments de trésorerie – Actif » ;
- au passif du bilan pour les variations qui correspondent à un gain latent, au compte 4787 « Différence d'évaluation sur les instruments de trésorerie – Passif » ;
- la contrepartie est inscrite au compte 52 « Instruments de trésorerie ».

Par application du principe de prudence les gains latents ne sont pas comptabilisés en résultat (PCG art. 628-18), quel que soit le marché sur lequel l'instrument est négocié.

Les pertes latentes entraînent la constitution d'une provision en résultat financier à hauteur de cette moins-value latente aux comptes 1516 « Provisions pour pertes sur contrats » par le débit du compte 6865 « Dotations aux provisions financières ».

2.8 Écarts de conversion

Les créances et dettes en monnaies étrangères sont converties et comptabilisées en monnaies nationales sur la base du dernier cours de change de la Banque de France.

Lorsque l'application du taux de conversion à la date d'arrêté des comptes a pour effet de modifier les montants en monnaie nationale précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont inscrites en « Écarts de conversion – Actif » ou « Écarts de conversion – Passif ».

Les gains latents ne sont pas comptabilisés en résultat, ils sont au passif du bilan, en revanche les pertes latentes entraînent la constitution d'une provision pour risques.

Les règlements relatifs à ces créances et dettes sont comparés aux valeurs historiques d'origine et entraînent la constatation de pertes et gains de change sans compensation.

À partir du 1er janvier 2017, les valeurs des instruments financiers de change sont présentés en gains latents et pertes latentes de l'agrégat « Écarts de conversion actif ou passif » (cf. point 2.7).

2.9 Produits et charges d'exploitation

Les loyers sont comptabilisés de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location, les charges sur immeubles sont refacturées aux clients lors de leur paiement, les intérêts sont enregistrés lors de leur perception ou de leur paiement. En fin d'exercice, les produits et les charges sont majorés des montants courus non échus et minorés des montants non courus et comptabilisés d'avance.

Les provisions pour charges sur immeubles sont comptabilisées en charges à payer au sein du poste « Fournisseurs – Factures non parvenues ».

2.9.1 Contrats de location

Les revenus locatifs sont comptabilisés de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location.

Les paliers et franchises de loyers octroyés sont comptabilisés au moyen d'un étalement sur la période de référence, en réduction ou augmentation, sur les revenus locatifs de chaque exercice.

La période de référence retenue est la première période ferme du bail.

2.9.2 Indemnités de résiliation

Les indemnités de résiliation sont perçues des locataires lorsque ces derniers résilient le bail avant son échéance contractuelle. Ces produits sont rattachés à l'ancien contrat et sont comptabilisés en produits lors de l'exercice de leur constatation.

2.10 Avantage au personnel

Il existe les deux régimes suivants :

- les régimes à cotisations définies ;
- les régimes à prestations définies regroupant les avantages long terme et les avantages postérieurs à l'emploi.

En conformité avec la recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013, les engagements de retraite ont été provisionnés en totalité (méthode préférentielle) afin de se rapprocher des nouvelles dispositions de la norme IAS 19 révisée.

Selon cette méthode, les engagements sont évalués selon les mêmes dispositions que celles préconisées par la norme IAS 19 révisée.

2.11 Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)

La 3e Loi de Finances rectificative pour 2012 a mis en place le CICE à compter du 1er janvier 2013, dispositif ayant les principales caractéristiques suivantes :

- un crédit d'impôt de 4 % (6 % de 2014 à 2016, 7 % en 2017) calculé par année civile assis sur les rémunérations inférieures ou égales à 2,5 SMIC versés à compter du 1er janvier 2013 ;
- à défaut d'imputation sur l'impôt dû, le crédit sera remboursable au terme d'un délai de trois ans.

La Loi de Finances 2018 n° 2017-1836, art. 9, a fixé le taux à 6 % au titre de l'exercice 2018.

Le CICE est comptabilisé en déduction des charges de personnel.

Au cas particulier, Klépierre SA bénéficie du CICE remonté par sa filiale soumise au régime des sociétés de personnes, Klépierre Management SNC.

2.12 Régime fiscal de la Société

Par suite de son option pour l'application du régime visé à l'article 11 de la Loi de Finances du 30 décembre 2002, Klépierre SA bénéficie de l'exonération d'impôt sur les sociétés et de ce fait, s'engage à respecter les trois conditions de distribution suivantes :

- distribution à hauteur de 95 % des bénéfices provenant des opérations de location d'immeubles avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- distribution à hauteur de 60 % des plus-values de cession d'immeubles, de participations dans des sociétés visées à l'article 8 ayant un objet identique aux SIIC ou de titres de filiales soumises à l'impôt sur les sociétés ayant opté, avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation. À compter de l'exercice 2019, le taux de distribution des plus-values de cessions immobilières passe de 60 % à 70 % ;
- distribution de la totalité des dividendes reçus des filiales ayant opté, 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 31/12/2017	Acquisitions créations et apports	Diminutions par cessions, mises hors service	Transferts de poste à poste	Valeurs brutes au 31/12/2018
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Autres immobilisations incorporelles	**206 220**	**-**	**-**	**-**	**206 220**
> Mali technique	184 564	-	-	-	184 564
> Autres	21 656	-	-	-	21 656
TOTAL	206 220	-	-	-	206 220
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	**85 035**	**-**	**-**	**-**	**85 035**
Gros œuvre	**140 828**	**-**	**-**	**134**	**140 962**
Façade, étanchéité, couverture	**35 419**	**-**	**-**	**254**	**35 673**
Installations générales et techniques	**60 187**	**-**	**-**	**293**	**60 480**
Agencements	**27 401**	**-**	**-**	**2 082**	**29 483**
Constructions en cours et agencements	**3 629**	**1 390**	**-**	**– 2 763**	**2 256**
Autres immobilisations corporelles	**83 365**	**-**	**-**	**-**	**83 365**
> Mali de fusion sur terrains	76 447	-	-	-	76 447
> Mali de fusion sur constructions	2 399	-	-	-	2 399
> Autres	4 519	-	-	-	4 519
TOTAL	435 864	1 390	-	-	437 254
TOTAL IMMOBILISATIONS BRUTES	642 084	1 390	-	-	643 474

► DÉTAIL DES MALIS DE FUSION AFFECTÉS AUX TERRAINS ET CONSTRUCTIONS

Opérations	Date	Actifs sous-jacents apportés lors de la fusion ou la TUP	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Fusion Centre Jaude	08/06/2015	Actif immobilier (Centre commercial Centre Jaude)	46 342		46 342
Fusion Carré Jaude 2	31/07/2015	Actif immobilier (Centre commercial Carré Jaude 2)	1 459		1 459
Fusion Corio SAS	13/03/2017	Actif immobilier (Centre commercial Caen Côte de Nacre)	27 083		27 083
Fusion Corio SAS	13/03/2017	Actif immobilier (Lot centre commercial Saint-Étienne Centre Deux)	3 963		3 963
TOTAL			**78 847**	**-**	**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.

Le poste « Constructions et agencements en cours » est principalement constitué des dépenses d'investissements liées aux travaux réalisés dans les centres commerciaux de Clermont Jaude et Caen Côte de Nacre.

3.1.2 Amortissements et dépréciations

En milliers d'euros	Amortissements au 31/12/2017	Dotations	Cessions	Autres mouvements	Amortissements au 31/12/2018
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Autres immobilisations incorporelles	**206 220**	**-**	**-**	**-**	**206 220**
> Mali technique	184 564	-	-	-	184 564
> Autres	21 656	-	-	-	21 656
TOTAL	**206 220**	**-**	**-**	**-**	**206 220**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Gros œuvre	**45 018**	**2 982**	**-**	**-**	**48 000**
Façade, étanchéité, couverture	**14 242**	**1 279**	**-**	**-**	**15 521**
Installations générales et techniques	**26 844**	**2 528**	**-**	**-**	**29 372**
Agencements	**11 942**	**1 670**	**-**	**-**	**13 612**
Autres immobilisations corporelles	**4 548**	**56**	**-**	**-**	**4 604**
> Mali de fusion sur terrains	-	-	-	-	-
> Mali de fusion sur constructions	44	56	-	-	100
> Autres	4 504	-	-	-	4 504
TOTAL	**102 594**	**8 515**	**-**	**-**	**111 109**
TOTAL AMORTISSEMENTS	**308 814**	**8 515**	**-**	**-**	**317 329**

En milliers d'euros	Dépréciations au 31/12/2017	Dotations	Reprises	Transferts de poste à poste	Dépréciations au 31/12/2018
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	14 889	713	– 362	-	15 240
Gros œuvre	4 067	1 280	-	-	5 347
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	**18 956**	**1 993**	**– 362**	**-**	**20 587**
TOTAL AMORT. ET DÉPRÉCIATIONS	**327 770**	**10 508**	**– 362**	**-**	**337 916**

En 2018, les variations s'expliquent essentiellement par la dépréciation de 1,3 million d'euros du centre commercial de Metz Saint-Jacques et la dépréciation de 0,6 million d'euros d'un terrain à Cholet, ainsi que par la reprise de provision de 0,3 million d'euros sur un terrain à Vannes.

3.1.3 Immobilisations nettes

En milliers d'euros	Valeurs nettes au 31/12/2017	Augmentations nettes de dotations	Diminutions nettes de reprises	Transferts de poste à poste	Valeurs nettes au 31/12/2018
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Autres immobilisations incorporelles	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
> Mali technique	-	-	-	-	-
> Autres	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	**70 146**	**– 713**	**362**	**-**	**69 795**
Gros œuvre	**91 743**	**– 4 262**	**-**	**134**	**87 615**
Façade, étanchéité, couverture	**21 177**	**– 1 279**	**-**	**254**	**20 152**
Installations générales et techniques	**33 343**	**– 2 528**	**-**	**293**	**31 108**
Agencements	**15 459**	**– 1 670**	**-**	**2 082**	**15 871**
Agencements et constructions en cours	**3 629**	**1 390**	**-**	**– 2 763**	**2 256**
Autres immobilisations corporelles	**78 817**	**– 56**	**-**	**-**	**78 761**
> Mali de fusion sur terrains	76 447	-	-	-	76 447
> Mali de fusion sur constructions	2 355	– 56	-	-	2 299
> Autres	15	-	-	-	15
TOTAL	314 314	– 9 118	362	-	305 558
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES	314 314	– 9 118	362	-	305 558

3.2 Immobilisations financières

3.2.1 Titres de participation

En milliers d'euros	
TITRES DE PARTICIPATION BRUTS À L'OUVERTURE	9 781 364
Acquisitions de titres	**288 279**
> Reçus en rémunération de titres de participation	-
> Achats, augmentation de capital et apports	288 279
Diminutions de titres	**- 316 044**
> Diminution, réduction de capital et apports	- 316 044
Cessions ou transferts de titres	**- 354**
> Annulation des titres	- 354
> Cession de titres	-
Allocation malis de fusion	**-**
TITRES DE PARTICIPATION BRUTS À LA CLÔTURE	9 753 245

Le poste « Acquisitions de titres » correspond essentiellement :

> aux recapitalisations, principalement opérées par compensation des créances liquides et exigibles, des sociétés suivantes :

- Klépierre Vallecas SA à hauteur de 67 millions d'euros,
- Klépierre Plenilunio Socimi SA à hauteur de 64,4 millions d'euros,
- Corio Italia Srl à hauteur de 31 millions d'euros,
- Capucine B.V. à hauteur de 12 millions d'euros ;

> aux augmentations de capital des sociétés suivantes :

- Klépierre Grand Littoral SAS à hauteur de 75,1 millions d'euros,
- Klépierre Procurement International SNC à hauteur de 3,7 millions d'euros ;

> à l'acquisition des titres des actionnaires minoritaires de Klécar Europe Sud SCS à hauteur de 35 millions d'euros.

Le poste « Diminutions de titres » correspond :

> aux réductions de capital des sociétés suivantes :

- Klécar Europe Sud SCS à hauteur de 200,9 millions d'euros,
- Klécar France SNC à hauteur de 110,2 millions d'euros ;

> à la distribution de prime et réduction de capital de la société Portes de Claye SCI à hauteur de 5 millions d'euros.

Le poste « Cessions ou transferts de titres » correspond à l'annulation des titres suite à la TUP des sociétés Paris Immobilier SAS et Newton SNC dans Klépierre SA à hauteur de 0,4 million d'euros.

Provisions

En milliers d'euros	Provisions au 31/12/2017	Dotations	Reprises	Fusions/TUP	Provisions au 31/12/2018
Immobilisations financières					
Participations	579 581	264 818	– 45 337	– 145	798 916
TOTAL PROVISIONS	**579 581**	**264 818**	**– 45 337**	**– 145**	**798 916**

L'évolution du poste « Provisions sur participations » s'explique essentiellement par :

> les dépréciations des titres constatées sur les sociétés suivantes :

- Klépierre Grand Littoral SAS à hauteur de 75,1 millions d'euros,
- Akmerkez Gayrimenkul à hauteur de 44,3 millions d'euros,
- Klécar Foncier España SL à hauteur de 37,5 millions d'euros,
- Klépierre Berlin GmbH pour 24,4 millions d'euros,
- Bresta I B.V. à hauteur de 20,9 millions d'euros,
- Sagep SAS à hauteur de 15,2 millions d'euros,
- Centre Bourse SNC à hauteur de 9,3 millions d'euros,
- Corio Real Estate SL à hauteur de 8,7 millions d'euros,
- Centre Deux SNC à hauteur de 7,7 millions d'euros,
- Principe Pio Gestion SA à hauteur de 5,6 millions d'euros,
- Galeries Drancéennes SNC à hauteur de 5,5 millions d'euros,
- Reluxco International SA à hauteur de 4,4 millions d'euros ;

> les reprises de dépréciations des titres des sociétés suivantes :

- Klépierre Nederland B.V. à hauteur de 35,3 millions d'euros,
- Klépierre Créteil SCI à hauteur de 9 millions d'euros.

▶ TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Informations financières Filiales et participations *En milliers d'euros*	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	334	-	8 029	7 471	-	1 990	-
Bègles d'Arcins SCS	26 679	18 816	52	9 063	21 177	44 991	44 991	-	46 142	-
Bègles Papin SNC	765	6 871	100	671	1 535	7 636	7 636	-	4 247	-
Bresta I B.V.	23	3	100	7	-	21 088	33	-	-	20 885
Caetoile SNC	3	40 865	90	5 543	10 328	152 582	47 867	-	5 626	23 425
Capucine B.V.	39 494	362 716	100	27 342	-	515 979	515 979	-	83 377	18 500
Cécoville SAS	3 286	169 640	100	11 644	37 084	256 588	256 588	-	86 403	99 858
Centre Bourse SNC	3 813	-	100	941	3 959	47 419	22 803	-	21 240	-
Centre Deux SNC	3	31 675	90	2 937	7 340	82 913	74 515	-	-	2 573
Combault SNC	778	6 984	100	908	1 908	7 762	7 762	-	2 166	-
Corio et Cie SNC	503	10 128	100	3 203	-	40 205	40 205	-	-	3 203
Corio Beleggingen I B.V.	18	20	100	– 22	-	2 348	16	-	-	2 290
Corio Italia SRL	62 390	352	100	– 21 972	-	1 017 800	1 017 800	-	786 141	-
Corio Real Estate España SL	54 437	8 583	100	24 098	17 771	262 059	182 550	-	38 639	-
Dense SNC	3	19 284	90	2 465	7 295	83 010	83 010	-	13 045	1 488
Financière Corio SAS	3	– 489	100	129	-	1 200	-	-	41 324	-
Foncière de Louvain-la-Neuve SA	12 062	– 26 118	100	-	-	12 061	12 061	-	45 958	-
Galerie du livre SAS	76	1 986	100	127	202	6 309	6 309	-	-	102
Galeria Commerciale Klépierre SRL	1 560	40 462	100	1 129	4 336	41 052	41 052	-	2 800	-
Galeries Drancéennes SNC	4	600	100	1 783	3 969	58 341	23 233	-	8 997	-
Le Havre Colbert SNC	80	9 947	100	797	1 516	10 026	10 026	-	3 063	-
Holding Gondomar 1 SAS	5 085	24 359	100	2 614	6 459	64 739	64 739	-	5 995	2 445
Holding Gondomar 3 SAS	835	6 432	100	523	-	8 021	8 021	-	-	541
KLE 1 SAS	8 248	13 567	100	9 613	136	82 154	82 154	-	-	16 547
Klecab SCI	450	1 350	100	186	425	1 800	1 800	-	1 426	-
Klé Projet 1 SAS	3 754	20 817	100	– 3 219	1 249	37 201	28 433	-	10 162	-
Kleber Odysseum SCI	743	77 273	100	3 631	-	78 016	78 016	-	40 944	-
Klécar Europe Sud SCS	50 028	– 2 361	100	861	-	76 563	76 563	-	-	-
Klécar foncier España SL	250	1 709	100	5 476	12 809	192 735	155 228	9 422	41 000	60 599
Klécar France SNC	333 086	– 100 000	83	136 429	2 603	455 060	455 060	-	-	-
Klécar Participations Italie SAS	20 456	2 057	83	2 282	-	17 587	17 587	-	55 067	3 422
Kléfin Italia SPA	15 450	64 948	100	– 4 960	-	125 625	125 625	-	285 549	-
Klémurs SCA	139 333	130 427	100	12 475	28 546	327 259	327 259	-	-	57 803
Klépierre Alpes SAS	153	39 902	100	8 317	19 243	232 597	232 597	-	27 326	14 191
Klépierre Berlin GmbH	25	129 274	95	– 7 962	11 416	122 199	91 668	-	203 806	-
Klépierre Berlin leasing GmbH	25	– 4 158	100	71	5 261	4 447	-	-	13 978	-
Klépierre Conseil SAS	1 108	5 544	100	727	1 137	7 934	7 934	-	104	-
Klépierre Créteil SCI	21 073	19 699	100	9 279	4 917	75 624	52 792	-	22 366	-
Klépierre Échirolles SNC	3	– 1 550	100	– 220	449	6 566	6 566	-	8 505	-
Klépierre Grand Littoral SAS	8 427	1 230	100	– 68 460	17 114	205 115	-	-	-	-
Klépierre Finance SAS	38	– 8	100	– 841	770	38	-	-	-	-
Klépierre Management Ceska Republika SRO	117	184	100	715	3 578	10 500	10 500	-	-	488
Klépierre Management Deutschland GmbH	25	– 10 026	100	– 446	9 046	25	-	-	12 483	-
Klépierre Management España SL	472	1 361	100	1 240	12 258	37 862	37 862	582	-	1 116
Klépierre Management Hellas SA	24	80	100	– 156	95	1 504	-	-	-	-
Klépierre Management Magyarorszag KFT	9	143	100	102	2 214	7 900	7 528	-	-	312
Klépierre Management Polska Sp. z o.o.	12	1 110	100	513	3 735	10 900	10 900	-	-	500
Klépierre Management Portugal SA	200	40	100	488	3 103	16 965	11 395	-	-	1 121
Klépierre Management SNC	1 682	11 131	100	– 1 535	101 656	136 473	136 473	1 895	-	-
Klépierre Massalia SAS	10 864	– 269	100	– 46	-	13 208	10 158	-	1 388	-
Klépierre Nederland B.V.	136 182	1 556 371	100	– 4 366		1 888 564	1 841 528	350 000	282 940	-
Klépierre Nordica B.V.	377 640	268 491	100	41 578	-	675 657	675 657	-	6 605	28 000
Klépierre Plenilunio Socimi SA	5 000	42 658	100	9 185	23 685	234 433	234 433	-	104 204	-

Informations financières Filiales et participations *En milliers d'euros*	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 Procurement International SNC	3 693	-	100	3 280	7 029	3 693	3 415	-	-	-
Klépierre Trading KFT	156	402	100	234	448	199	199	-	-	781
Klépierre Vallecas SA	60	69 590	100	13 066	22 852	248 900	248 900	-	106 456	9 502
Klé Start SAS	5	– 50	100	– 816	-	5	-	-	851	-
Les Portes de Chevreuse SNC	2	– 17 081	99	– 1 297	-	-	-	-	17 193	-
LP 7 SAS	45	– 44	100	– 8	-	261	11	-	7	-
Maya SNC	3	-	90	1 498	-	33 596	33 596	-	3 329	-
Mob SCI	-	– 1 372	100	498	111	4 104	4 104	-	-	-
Nancy Bonsecours SCI	3 054	3 053	100	– 82	-	6 565	5 814	-	1 783	-
Nueva Condo Murcia SLU	6 949	106 039	100	7 668	17 951	174 068	174 068		35 847	4 062
Pasteur SC	227	1 738	100	– 7 906	3 349	2 091	2 091	2 427	35 011	-
Portes de Claye SCI	56 262	170 318	55	8 432	17 692	124 619	124 619		-	-
Principe Pio Gestion SA	7 212	35 070	100	6 434	15 628	180 000	173 013		-	5 536
Progest SAS	7 703	19 402	100	9 170	1 131	116 055	116 055		20 771	14 706
Reluxco international SA	730	15 276	100	8 205	-	122 080	5 548	-	152 807	-
Sagep SAS	329	6 377	100	– 5 100	3 479	28 004	3 617	-	29 586	10 475
Saint Maximin Construction SCI	2	-	55	48	42	524	350	-	-	-
Sanoux SCI	14	– 11 826	75	368	7 391	-	-	-	-	-
SCOO SC	25 215	341 474	54	13 487	55 537	207 856	207 856	-	-	-
Sécovalde SCI	12 189	115 929	55	23 820	48 862	92 482	92 482	-	62 314	-
Soaval SCS	4 501	33 342	99	7 421	25 814	42 046	42 046	-	59 488	-
Sodévac SNC	2 918	26 245	100	2 676	6 459	29 163	29 163	-	3 535	-
TOTAL I				**316 317**	**624 101**	**9 250 986**	**8 457 334**	**364 327**	**2 843 985**	**404 471**
2. PARTICIPATIONS DÉTENUES ENTRE 10 % ET 50 %										
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS	6 150	21 960	47	14 671	-	234 605	127 180	-	-	4 932
Du Bassin Nord SCI	103 889	41 634	50	– 21 409	14 347	72 762	72 762	-	9 662	-
Cecobil SCS	5 122	10 165	50	9 050	18 310	7 642	7 642	-	14 810	-
Klépierre Köln Holding GmbH	25	2 992	10	– 128	-	2 703	1 698	-	-	-
Forving SARL	11	– 21	26	– 2	-	668	358	-	345	-
Klépierre Brand Ventures SNC	330	-	49	1 693	11 030	490	154	-	-	-
Klépierre Management Slovensko SRO	7	2	15	100	267	4	4	-	-	3
Le Havre Lafayette SNC	525	9	50	3 751	7 452	1 702	1 702	-	7 604	-
Le Havre Vauban SNC	300	5	50	– 832	274	463	463	-	2 893	-
Odysseum Place de France SNC	97 712	-	50	7 192	21 120	49 004	49 004	6 574	45 747	-
Plateau des Haies SNC	3	-	12	2 157	2 753	3 253	3 253	-	-	-
Solorec SC	4 869	2 768	49	30 696	44 296	124 104	124 104	-	43 637	-
Ucgen Bakim Ve Yonetim Hizmetleri A	-	-	10	-	-	16	-	-	-	24
TOTAL II				**46 940**	**119 848**	**497 416**	**388 325**	**6 574**	**124 697**	**4 959**
TOTAL GÉNÉRAL I + II				**363 256**	**743 949**	**9 748 401**	**8 845 658**	**370 901**	**2 968 682**	**409 430**

3.2.2 Créances rattachées à des titres de participation

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Avances sur titres de participation	4 784 749	5 110 878
Intérêts courus sur avances	109 699	114 466
Quote-part de résultat et dividendes	255 200	114 473
Dépréciation créances rattachées à des participations	– 24 945	– 76 423
TOTAL	**5 124 703**	**5 263 394**

La variation du poste « Avances sur titres de participation » s'explique essentiellement par :

> l'augmentation des avances accordées aux sociétés suivantes :

- Cécoville SAS pour un montant de 66,4 millions d'euros,
- Klécar Foncier España SL pour un montant de 41 millions d'euros,
- Solorec SC pour un montant de 32,3 millions d'euros,
- Corio Italia Srl pour un montant de 32 millions d'euros ;

> la diminution des avances accordées aux sociétés suivantes :

- Capucine B.V. pour un montant de 91,4 millions d'euros,
- Klépierre Vallecas SA pour un montant de 66,7 millions d'euros,
- Corio Real Estate SL pour un montant de 65,6 millions d'euros,
- Unter Goldschmied Köln GmbH suite à la cession de la société, pour un montant de 65,5 millions d'euros,
- Klépierre Alpes SAS pour un montant de 51,3 millions d'euros,
- Klépierre Plenilunio Socimi SA pour un montant de 38,7 millions d'euros,
- Klépierre Kraków Sp. z o.o. suite à la liquidation de la société, pour un montant de 38,3 millions d'euros,
- Klépierre Grand Littoral SAS pour un montant de 36,9 millions d'euros,
- Sagep SAS pour un montant de 20,8 millions d'euros,
- Klépierre Nordica B.V. pour un montant de 13,3 millions d'euros,
- Nueva Condo Murcia SC pour un montant de 9,8 millions d'euros.

Le poste des dépréciations de créances rattachées à des participations correspond essentiellement aux provisions sur les créances des sociétés Les Portes de Chevreuse SNC pour 16,9 millions d'euros, Klépierre Berlin Leasing GmbH pour 3,7 millions d'euros et Klépierre Deutschland GmbH pour 3,1 millions d'euros.

3.3 Autres immobilisations

3.3.1 Prêts

En 2017, les prêts correspondaient au prêt participatif avec Klépierre Plenilunio Socimi SA. Cette filiale a été recapitalisée en 2018 par compensation avec ce prêt qui est donc désormais soldé.

3.3.2 Autres immobilisations financières

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Actions propres	518 392	368 433
TOTAL	**518 392**	**368 433**

Les rachats d'actions en vue de leur annulation s'élèvent à 500 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ces actions ne doivent pas être dépréciées, si elles n'ont pas encore été annulées à la fin de l'année. Si ces actions étaient évaluées à la clôture en fonction du cours moyen du dernier mois de l'exercice, une provision aurait été constatée pour 98 millions d'euros.

Les actions propres de la Société, acquises en vue d'être remises au vendeur dans le cadre d'une opération de croissance externe, s'élèvent à 18,3 millions d'euros.

3.4 Créances clients et autres créances

Les créances s'élèvent à 35,6 millions d'euros dont 7,7 millions d'euros de créances clients et 27,9 millions d'autres créances. L'essentiel des créances clients a une échéance inférieure à un an.

Les autres créances et leurs ventilations par échéance sont détaillées dans les tableaux suivants :

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
État	**3 046**	**18 931**
> TVA	1 435	1 190
> Impôts	1 611	17 741
Étalement soultes *swaps*	**21 810**	**52 794**
Autres créances	**3 091**	**3 715**
TOTAL	**27 947**	**75 440**

Les créances d'impôts correspondent essentiellement aux CICE 2015, 2016, 2017 & 2018 pour un montant de 1,2 million d'euros.

Les étalements de soultes sur *swaps* correspondent au solde restant à étaler des primes payées suite à l'annulation ou à la restructuration d'instruments dérivés. Ces étalements ont été reclassés du poste « Charges constatées d'avances » au poste « Autres créances ».

Les autres créances correspondent essentiellement aux travaux restant à refacturer aux locataires au titre de la rénovation du centre Clermont Jaude.

Échéance des créances diverses

En milliers d'euros	Total	À moins d'un an	D'un an à cinq ans	À plus de cinq ans
État	**3 046**	**1 848**	**1 198**	**-**
> TVA	1 435	1 435	-	-
> Impôts	1 611	413	1 198	-
Étalement soultes *swaps*	**21 810**	**18 695**	**3 115**	**-**
Autres créances	**3 091**	**1 858**	**1 233**	**-**
TOTAL	**27 947**	**22 401**	**5 546**	**-**

3.5 Valeurs mobilières de placement et actions propres

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 76 millions d'euros dont :

- 50,2 millions d'euros d'actions propres détenues dans le cadre du contrat d'animation boursière et au titre des plans d'actions gratuites et stock-options ;
- 25 millions d'euros au titre des dépôts à terme ;
- 0,8 million d'euros de placements de trésorerie à court terme.

Information sur l'autocontrôle

Le stock d'actions propres au 31 décembre 2018 est de 16 925 419 actions, soit 5,38 % du nombre de titres émis, pour une valeur nette de 568,6 millions d'euros (cf. notes 3.3.2 et 3.5).

L'affectation de ce stock est la suivante :

- 335 423 actions dans le cadre du contrat d'animation boursière pour la régularisation du cours de bourse ;
- 418 034 actions au titre du plan de stock-options futures ;
- 2 400 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2015 ;
- 284 334 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2016 ;
- 280 234 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2017 ;
- 302 934 actions attribuées les 24 avril et 9 juillet 2018 dans le cadre du plan Klépierre de 2018 ;
- 885 195 actions au titre de couverture d'opérations de croissance externe, comptabilisées en immobilisations financières ;
- 14 416 865 actions au titre des rachats d'actions en vue de leur annulation, comptabilisées en immobilisations financières.

1 672 136 actions propres dans le cadre du contrat d'animation boursière ont été cédées au cours de l'exercice 2018. Ces opérations ont dégagé une moins-value nette de 1,4 million d'euros.

3.6 Charges constatées d'avance – Charges à répartir

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Charges constatées d'avance	**145**	**422**
Charges à répartir sur plusieurs exercices	**18 132**	**21 731**
> Frais d'émission des emprunts obligataires	12 024	14 063
> Frais d'émission des emprunts auprès des établissements de crédit	6 109	7 668
Primes d'émission emprunt obligataire	**16 153**	**18 474**
TOTAL	**34 430**	**40 627**

Les frais d'émission d'emprunt ainsi que les primes d'émission des emprunts obligataires sont étalés sur la durée de vie des emprunts.

NOTE 4 NOTES ANNEXES : PASSIF DU BILAN

4.1 Capitaux propres

En milliers d'euros	31/12/2017	Affectation du résultat	Distribution	Autres	31/12/2018
Capital social[a]	**440 098**	**-**	**-**	**-**	**440 098**
Primes d'émission, d'apport, de fusion					
> Primes d'émission	4 906 585	-	-	-	4 906 585
> Primes d'émission provenant de l'EOC	174 012	-	-	-	174 012
> Primes d'apport	259 318	-	-	-	259 318
> Primes de fusion	310 095	-	-	-	310 095
Boni de fusion	197 952		– 73 363	-	124 589
Boni de confusion	18 557	-	-	-	18 557
Réserve légale	44 010	-	-	-	44 010
Autres réserves					
> Réserves réglementées	-	-	-	-	-
> Autres réserves	168 055		– 168 055	-	-
Report à nouveau	**104 971**	**269 749**	**– 374 720**	**26 757[b]**	**26 757**
Résultat de l'exercice	**269 749**	**– 269 749**		**350 224**	**350 224**
TOTAL	**6 893 402**	**-**	**– 616 138**	**376 981**	**6 654 244**
(a) Composition du capital social					
Actions ordinaires	*314 356 063*				*314 356 063*
Valeur nominale (en euros)	*1,40*				*1,40*

(b) L'augmentation du report à nouveau correspond aux dividendes liés aux actions propres affectées pour 26,8 millions d'euros.

Conformément aux résolutions de l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 avril 2018, la Société a distribué un dividende d'un montant total de 616,1 millions d'euros. Le dividende distribué comprend le résultat de l'exercice 2017 pour 269,7 millions d'euros auquel s'ajoutent 105 millions d'euros prélevés sur le poste « Report à nouveau », 168,1 millions d'euros prélevés sur le poste « Autres réserves » ainsi que 73,4 millions d'euros prélevés sur le poste « Boni de fusion ».

La part du dividende afférente aux actions auto-détenues a été affectée en report à nouveau pour 26,8 millions d'euros.

4.2 Provisions pour risques et charges

En milliers d'euros	31/12/2017	Dotations	Reprises	31/12/2018
Autres provisions pour risques et charges	44 021	46 648	– 14 880	75 789
TOTAL	**44 021**	**46 648**	**– 14 880**	**75 789**

Les dotations correspondent essentiellement à une provision pour risques sur les titres de participation Klépierre Grand Littoral SAS pour 35,8 millions d'euros et à une provision sur les actions gratuites pour 9,8 millions d'euros.

Les reprises de provisions correspondent essentiellement à une reprise de provision pour risques sur les titres de participation de Sanoux SCI pour 3,9 millions d'euros, à une reprise de provision pour risques sur des *swaps* en position ouverte isolée pour 0,6 million d'euros ainsi qu'à une reprise de provision sur les stock-options et actions gratuites pour 9,7 millions d'euros.

4.3 Emprunts et dettes financières

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Autres emprunts obligataires	**5 732 276**	**6 036 234**
> Dette principale	5 657 811	5 949 051
> Intérêts courus[(a)]	74 465	87 183
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**7 967**	**133 718**
> Crédits bancaires	-	83 382
> Intérêts courus crédits bancaires	759	1 213
> Découverts bancaires	4 382	46 284
> Intérêts courus sur *swaps*	2 826	2 839
Emprunts et dettes financières divers	**2 569 935**	**2 400 619**
> Dépôts et cautionnements reçus	5 138	4 964
> Centrale de trésorerie	1 042 576	891 050
> Intérêts courus Centrale de trésorerie	295	569
> Billets de trésorerie	1 500 000	1 493 129
> Quote-part de résultat	21 927	10 906
TOTAL	**8 310 178**	**8 570 571**

(a) Coupons payables annuellement en fonction de la date d'échéance de l'emprunt.

La ventilation par échéance de la dette financière s'établit ainsi au 31 décembre 2018 :

En milliers d'euros	Total	À moins d'un an	D'un an à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres emprunts obligataires	**5 732 276**	**349 065**	**2 248 211**	**3 135 000**
> Dette principale	5 657 811	274 600[(a)]	2 248 211[(b)]	3 135 000[(c)]
> Intérêts courus	74 465	74 465	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**7 967**	**7 967**	**-**	**-**
> Crédits bancaires	-	-	-	-
> Intérêts courus crédits bancaires	759	759	-	-
> Découverts bancaires	4 382	4 382	-	-
> Intérêts courus sur *swaps*	2 826	2 826	-	-
Emprunts et dettes financières divers	**2 569 935**	**2 564 798**	**-**	**5 138**
> Dépôts et cautionnements reçus	5 138	-	-	5 138
> Centrale de trésorerie	1 042 576	1 042 576	-	-
> Intérêts courus Centrale de trésorerie	295	295		
> Billets de trésorerie	1 500 000	1 500 000	-	-
> Quote-part de résultat	21 927	21 927	-	-
TOTAL	**8 310 178**	**2 921 830**	**2 248 211**	**3 140 138**

(a) Septembre 2019 : 274 600 k€.
(b) Avril 2020 : 300 000 k€, août 2020 : 250 000 k€, février 2021 : 298 811 k€, mars 2021 : 564 400 k€, décembre 2022 : 85 000 k€, avril 2023 : 750 000 k€.
(c) Novembre 2024 : 630 000 k€, octobre 2025 : 255 000 k€, février 2026 : 500 000 k€, février 2027 : 600 000 k€, mai 2027 : 50 000 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 38 jours.

4.5 Dettes fiscales et sociales

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Personnel et comptes rattachés	1 756	1 474
Autres impôts	4 221	2 819
TOTAL	**5 977**	**4 293**

En 2018, le poste « Autres impôts » correspond essentiellement à des provisions de charges à payer aux organismes sociaux pour 2 millions d'euros et à la TVA collectée latente pour 1,1 million d'euros.

4.6 Autres dettes

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Clients – Rabais, remises, ristournes à accorder	396	30
Étalement soultes *swaps*	27	279
Autres	7 520	29 421
TOTAL	**7 943**	**29 730**

L'essentiel de ces dettes ont une échéance inférieure à un an.

Le poste « Autres » comprenait essentiellement le compte courant avec une filiale de 23,4 millions d'euros remboursé en 2018. Au 31 décembre 2018, le poste « Autres » comprend la valorisation positive des *swaps* en position ouverte isolée pour 2,8 millions d'euros.

4.7 Produits constatés d'avance

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Produits constatés d'avance	**11 677**	**15 935**
> Étalement prime d'émission emprunts obligataires	8 739	12 233
> Droits d'entrée	425	267
> Autres	2 512	3 435
TOTAL	**11 677**	**15 935**

Les primes d'émission des emprunts obligataires sont étalées sur la durée de vie des emprunts.

Les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail. Le solde au 31 décembre 2018 est de 0,4 million d'euros. Le montant rapporté au résultat de l'exercice 2018 s'élève à 0,2 million d'euros.

Les autres produits constatés d'avance correspondent à l'étalement du produit d'intérêts sur les billets de trésorerie pour 1,2 million d'euros ainsi qu'à l'étalement du produit des immobilisations répercutées aux locataires pour 1,3 million d'euros. Ce dernier 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.

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 2018, le résultat d'exploitation est une perte nette de 6 millions d'euros, qui s'explique principalement par l'augmentation des charges d'exploitation liée aux coûts d'une opération d'acquisition abandonnée.

5.2 Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun

Ce poste s'élève à 171,7 millions d'euros au 31 décembre 2018 et comprend pour l'essentiel :

- les quotes-parts de résultat 2017 à hauteur de 17,1 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 2018 des sociétés Klécar France SNC à hauteur de 113,2 millions d'euros, Solorec SCI à hauteur de 15,1 millions d'euros, Secovalde SCI à hauteur de 13,1 millions d'euros et SCOO SC à hauteur de 7,2 millions d'euros ;
- les quotes-parts de résultat déficitaire 2018 des sociétés Bassin Nord SCI à hauteur de 10,7 millions d'euros, Pasteur SC pour 7,9 millions d'euros et Klépierre Management SNC à hauteur de 1,5 million d'euros.

5.3 Résultat financier

Le résultat financier au 31 décembre 2018 dégage un gain de 183,9 millions d'euros, il était positif de 150,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

5.3.1 Produits financiers

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Revenus des titres de participation	409 610	80 633
Intérêts des avances associés	143 698	189 164
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédits[(a)]	3 107	
Intérêts des comptes courants et dépôt[(a)]	233	1 233
Autres revenus et produits financiers	5 264	7 052
Reprise de provisions financières	109 017	261 508
Transferts de charges financières	3 040	4 758
Produits sur *swaps* en position ouverture isolée et *swaps* de change[(a)]	2 915	-
Autres gains de change	1 695	580
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	**678 579**	**544 928**

(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 2017 et reçus durant l'exercice des filiales : Klémurs SCA, Cécoville SAS, Sagep SAS, Klépierre Vallecas SA, KLE 1 SAS, Klépierre Alpes SAS et autres. Sont inclus également dans ce poste les acomptes sur dividendes reçus pour 35,5 millions d'euros ainsi que des distributions de primes et réserves pour 253 millions d'euros (cf. note 3.2.1).

La variation du poste « Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit » à hauteur de 4 millions d'euros s'explique par :

- une augmentation des intérêts reçus sur les billets de trésorerie pour 3,1 millions d'euros ;
- une diminution des intérêts payés sur les lignes de crédit pour 0,9 million d'euros.

Les autres revenus et produits financiers sont de 5,3 millions d'euros et correspondent principalement aux étalements de primes d'émission reçues sur emprunts obligataires pour 3,5 millions d'euros et aux rémunérations de garantie pour 1,8 million d'euros.

Les reprises de provisions financières correspondent :

- aux reprises de provisions pour dépréciations des créances pour 52,3 millions d'euros ;
- aux reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation pour 44,9 millions d'euros ;
- à la reprise de provision sur les actions propres pour 6,6 millions d'euros ;
- aux reprises de provisions pour risques liées aux titres de participation pour 4,1 millions d'euros ;
- aux reprises de provisions pour risques sur des *swaps* en position ouverte isolée pour 0,6 million d'euros ;
- à la reprise de provision pour dépréciation du mali technique lié aux titres de participation pour 0,4 million d'euros.

Les transferts de charges financières du 31 décembre 2018 sont composés des commissions bancaires sur les crédits bilatéraux.

Le produit net sur les *swaps* en position ouverte isolée est de 2,1 millions d'euros et de 0,8 million d'euros sur les *swaps* de change.

5.3.2 Charges financières

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Intérêts des emprunts obligataires	134 660	149 339
Intérêts des Bonds polonais	-	14
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédits[(a)]	-	913
Intérêts des comptes courants et dépôts[(a)]	2 188	1 704
Charges sur *swaps* de taux et autres instruments de couverture[(a)]	22 381	37 151
Autres charges financières	14 910	13 383
Dotation aux amortissements des primes de remboursement des EO	2 321	2 267
Dotation aux amortissements des frais d'émission d'emprunts	6 370	5 902
Dotations aux provisions financières	310 148	170 917
Charges sur *swaps* en position ouverte isolée et *swaps* de change[(a)]	-	3 488
Autres pertes de change	1 660	9 071
Charges de cession de valeurs mobilières	9	8
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	**494 646**	**394 150**

(a) Les produits et charges sur swaps, sur emprunts et centralisation de trésorerie sont nettés.

La variation des intérêts des emprunts obligataires à hauteur de 14,7 millions d'euros, est due à :

- la diminution des intérêts due au remboursement de l'emprunt arrivé à échéance en janvier 2018 pour 12,7 millions d'euros ;
- la diminution des intérêts, due à l'effet année pleine, suite aux opérations réalisées au cours de l'année 2017 (remboursements et émissions d'emprunts, rachats d'obligations) pour 2 millions d'euros.

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 2,1 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, 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 32,8 millions d'euros ;
- au produit net d'intérêts des *swaps* de taux qualifiés de couverture pour 10,4 millions d'euros.

Les autres charges financières sont constituées principalement des commissions sur emprunts et des malis de fusion provenant des sociétés tuppées.

Les dotations aux provisions financières comprennent principalement :

- 256,5 millions d'euros de provision pour dépréciation des titres de participations ;
- 36,3 millions d'euros de provision pour risques liée aux titres de participations ;
- 8,3 millions d'euros de provision pour dépréciation du mali technique lié aux titres de participation ;
- 8,2 millions d'euros de provision sur les actions propres ;
- 0,6 million d'euros de provision pour dépréciation des créances rattachées à des participations.

5.4 Résultat exceptionnel

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Plus et moins-values de cession sur actifs corporels	-	– 5 575
Plus et moins-values de cession sur actifs financiers	– 77	– 13 003
Plus et moins-values sur actions propres	– 1 521	1 926
Plus et moins-values sur rachats d'obligations	-	– 12 620
Autres produits et charges exceptionnels	– 465	-
Reprise sur provision et dépréciation	-	18 842
TOTAL	**– 2 063**	**– 10 430**

5.5 Impôt sur les sociétés

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Impôt et contributions	2 636	18 143
TOTAL	**2 636**	**18 143**

Le poste « Impôt et contributions » au titre de l'exercice précédent était constitué des dégrèvements d'impôt sur la contribution 3 % sur les dividendes versés (années 2015, 2016) pour 12 millions d'euros ainsi que des intérêts reçus suite à un contentieux fiscal pour 6,1 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, le poste est constitué principalement du 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 de couverture de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2018, Klépierre SA détient un portefeuille d'instruments de couverture de taux destiné à couvrir une fraction de l'endettement actuel et de l'endettement futur, en fonction du besoin global et de la durée prévisible des financements évalués dans le cadre de la politique financière mise en place par le Groupe.

La moins-value latente au 31 décembre 2018 sur les instruments de couverture de taux est de 4 millions d'euros (hors coupons courus) dont une partie est attribuable à des *swaps* qui ont été provisionnés dans les comptes à hauteur de 0,2 million d'euros (hors coupons courus).

Instruments dérivés de taux *En milliers d'euros*	31/12/2018	31/12/2017
Swaps payeurs du taux fixe	1 510 000	1 260 000
Swaps receveurs du taux fixe	594 070	344 070
Swaptions payeuses	200 000	-
Caps	1 450 000	1 200 000

Instruments dérivés de change *En milliers d'euros*	31/12/2018	31/12/2017
FX forward USD	-	375 000

Incidence sur le résultat

Incidence sur le résultat (capital de référence de 1 à 10 ans) *En milliers d'euros*	31/12/2018	
	Produits	Charges
Swaps payeurs du taux fixe	9 018	10 002
Swaps receveurs du taux fixe	16 031	3 962

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Engagements donnés		
Engagements sur achats de titres et de galeries	-	-
Engagements sur promesse de vente	-	-
Garanties financières données	373 819	372 080
Autres engagements donnés	17 045	17 001
TOTAL	**390 864**	**389 081**
Engagements reçus		
Cautions reçues des locataires	1 031	1 020
Engagements de financement reçus des établissements de crédit	1 750 000	1 473 489
Engagements sur achats de titres	-	-
Engagements sur vente immeubles	-	-
Autres engagements reçus	-	-
TOTAL	**1 751 031**	**1 474 509**

Les garanties financières données concernent principalement une garantie financière accordée à une banque dans le cadre d'un emprunt contracté par une filiale.

6.2 Autres engagements

Pactes 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.

Pactes d'associés conclus par Klépierre et Vendôme Commerces SCI sur la société Cécobil SCS

Ce pacte, conclu le 25 octobre 2007, après la transformation de la société Cécobil en société en commandite simple, prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale) et en matière de changement de contrôle d'un associé.

La société Klépierre est venue aux droits et obligations de la société Kléber La Pérouse SNC au titre de ce pacte à la suite de la transmission universelle de patrimoine de Kléber La Pérouse SNC à Klépierre le 4 juillet 2012.

Pactes d'associés conclus 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.

Pactes d'associés conclus par Klépierre, Klefin Italia, 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, 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 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.

NOTE 7 AUTRES INFORMATIONS

7.1 *Cash pool*

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 2018, Klépierre SA est débitrice de 1 042,6 millions d'euros auprès de Klépierre Finance SAS.

7.2 Effectifs

L'effectif comprend les deux membres du Directoire et un salarié. La Société est gérée et administrée par la société Klépierre Management SNC.

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 2018 sont de 2 328 247 euros.

Les jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2018 s'élèvent à 676 668 euros, dont 97 800 euros au titre de l'indemnité annuelle brute 2018 attribuée au Président du Conseil de surveillance.

7.5 Événements postérieurs à la clôture

Début janvier 2019, Klépierre a renforcé son portefeuille de couverture par :

- le renouvellement de 250 millions de *caps* à échéance du 1er trimestre 2019 pour une durée entre 2 et 4 ans ;
- l'achat de *swaptions* payeuses à 4 ans pour 500 millions d'euros.

Le 8 janvier 2019, la réduction de capital de la filiale Klémurs SCA décidée par l'Assemblée générale du 7 décembre 2018, a été définitivement réalisée, toutes les formalités légales ayant été accomplies.

NOTE 8 INFORMATION SUR LA CONSOLIDATION

Les comptes sociaux de Klépierre SA sont consolidés selon la méthode de l'intégration globale dans le groupe Klépierre.

Au 31 décembre 2018, le groupe Klépierre est mis en équivalence dans les comptes consolidés de Simon Property Group et d'APG qui détiennent respectivement 20,33 % et 11,94 % de son capital (actions d'autocontrôle non exclues).

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 votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Klépierre relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 1er janvier 2018 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 2018, la société Klépierre détient des titres de participation pour une valeur nette de 8 954 M€, après dépréciation de 799 M€, dans des entités possédant essentiellement des centres commerciaux. Comme détaillé dans la note 2.2.4 de l'annexe aux comptes annuels, les tests de dépréciation des titres de participation se fondent sur les perspectives de rentabilité et sur la situation nette réévaluée, 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. 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 ainsi que de ceux menés sur les variations de valeurs par rapport aux périodes antérieures. 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 comprendre 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, 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 ceux dont les hypothèses et les variations observées n'étaient pas cohérentes avec les données du 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 des immeubles de placement à l'origine de la valeur des actifs nets. Nous avons comparé les principales hypothèses 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 aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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 et 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 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 2018, le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS était dans la treizième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la troisième 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 5 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS		ERNST & YOUNG Audit
Laure SILVESTRE-SIAZ	Damien LEURENT	Bernard HELLER

3.5 AUTRES INFORMATIONS

3.5.1 Tableau des cinq derniers exercices (établi en application de l'article R. 225-102)

En euros	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
NATURE DES INDICATIONS					
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	440 098 488	440 098 488	440 098 488	440 098 488[a]	279 258 476
Nombre des actions ordinaires existantes	314 356 063	314 356 063	314 356 063	314 356 063[a]	199 470 340
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DES EXERCICES					
Chiffre d'affaires hors taxes	35 837 366	35 069 108	25 530 355	28 481 734	4 355 802
Résultat avant impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	566 377 797	158 692 858	311 977 949	706 703 461	669 668 321
Impôts sur les bénéfices	– 2 636 003	– 18 142 909	729 300	– 127 285	3 752 869
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	350 223 680	269 749 180	575 552 047	– 110 885 971	717 904 333
Résultat distribué	660 147 732[b]	616 137 883	572 128 035	534 405 307	398 423 694
RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat avant impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	1,80	0,50	0,99	2,25	3,36
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1,11	0,86	1,83	– 0,35	3,60
Dividende net attribué à chaque action	2,10[b]	1,96	1,82	1,70	1,60
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	3,6	3,8	3	0,5	Néant
Montant de la masse salariale et des avantages sociaux	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 transfontalière de Corio NV par Klepierre en date du 31 mars 2015.
(b) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 16/04/2019 et sans tenir compte des futures annulations d'actions.

3.5.2 Prise de participations et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA

Aucune nouvelle prise de participation significative ni prise de contrôle n'est à signaler sur 2018.

3.5.3 Délai moyen de paiement des fournisseurs et des clients (données renseignées en application de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce)

Le délai moyen de paiement des fournisseurs par rapport à la date de réception de la facture est d'environ 38 jours.

La dette de Klépierre SA vis-à-vis des fournisseurs au 31 décembre 2018, d'un montant de 6,4 millions d'euros, est à régler au plus tard le 7 février 2019.

▸ FACTURES REÇUES ET ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglée à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I.-2° : Factures émises non réglée à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
En euros	**0 jour** *(indicatif)*	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total** *(1 jour et plus)*	**0 jour** *(indicatif)*	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total** *(1 jour et plus)*
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	0					116	0					1 409
Montant total des factures concernées *(TTC)*	-	42 931	1 661	252 185	234 893	531 670	0	263 350	62 718	2 746	5 276 698	5 605 512
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice *(TTC)*	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %	2 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice *(TTC)*							0,00 %	0,59 %	0,14 %	0,01 %	11,81 %	12,54 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues	5						0					
Montant total des factures exclues *(TTC)*	1 974						0					
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiement utilisés pour le caclcul des retards de paiements	** Délais contractuels : 45 jours*						** Délais contractuels : 45 jours*					

3.5.4 Bilan du programme de rachat d'actions (établi en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce)

En nombre d'actions autodétenues	**Animation boursière**	**Plan de 2010**	**Plan de 2011**	**Stock options futures**	**Actions gratuites**	**Croissance externe**	**Programme rachats d'actions**	**Total**
Situation au 31 décembre 2017	**231 347**	**73 325**	**251 076**	**182 230**	**872 091**	**885 195**	**9 761 424**	**12 256 688**
Affectation de plan de stock-option								0
Ajustements de plans de stock-options[(a)]		– 4 505	– 230 842	235 804	– 457			0
Levées d'options au cours de l'exercice		– 68 820	– 20 234		– 1 732			– 90 786
Achats	1 776 212						4 655 441	6 431 653
Ventes	– 1 672 136							– 1 672 136
Situation au 31 décembre 2018	**335 423**	**0**	**0**	**418 034**	**869 902**	**885 195**	**14 416 865**	**16 925 419**

(a) Mise à jour options attribuables en fonction des départs de bénéficiaires.

Sur l'ensemble de l'année 2018, 6 431 653 actions ont été achetées au prix moyen de 32,25 € par action et 1 672 136 actions ont été vendues au prix moyen de 32,54 € par action. Au 31 décembre 2018, Klépierre détient directement ou indirectement 16 925 419 actions propres, représentant une valeur de 568,56 millions d'euros sur la base de la valeur comptable et 23,70 millions d'euros en valeur nominale.

BIENVENUE

4

DÉVELOPPEMENT DURABLE

4.1 STRATÉGIE RSE DE KLÉPIERRE 158

4.1.1 Modèle économique 158
4.1.2 Principaux risques et opportunités extra-financiers 158
4.1.3 Démarche RSE 161

4.2 ACT FOR THE PLANET 162

4.2.1 Agir en faveur d'un avenir bas carbone 163
4.2.2 Contribuer à une économie circulaire 169
4.2.3 Développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés 174
4.2.4 Innover pour une mobilité durable 177

4.3 ACT FOR TERRITORIES 179

4.3.1 Favoriser l'emploi local autour de nos centres 179
4.3.2 Participer à la vie locale 180
4.3.3 Poursuivre notre engagement citoyen 181
4.3.4 Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement 182

4.4 ACT FOR PEOPLE 184

4.4.1 Accroître la satisfaction de nos visiteurs 184
4.4.2 Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être 186
4.4.3 Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe 189
4.4.4 Promouvoir l'éthique au sein de nos communautés 196
4.4.5 Développer la solidarité 199

4.5 GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 200

4.5.1 Organisation 200
4.5.2 Politiques de développement durable 200
4.5.3 Système de management et outils 201
4.5.4 Initiatives et chartes sectorielles soutenues par Klépierre 202

4.6 DONNÉES COMPLÉMENTAIRES, MÉTHODOLOGIE ET TABLES DE CONCORDANCE 203

4.6.1 Données complémentaires 203
4.6.2 Précisions méthodologiques 208
4.6.3 Tables de concordance 211
4.6.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion 214

4.1 STRATÉGIE RSE DE KLÉPIERRE

4.1.1 Modèle économique

Le modèle économique de Klépierre englobe le développement, la gestion et l'exploitation de centres commerciaux situés dans des lieux urbains privilégiés sur 16 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 clients, et son objectif sans cesse réaffirmé de proposer des destinations commerciales attrayantes.

Les principales ressources sur lesquelles s'appuie le Groupe afin de mettre en œuvre son modèle sont les capitaux nécessaires pour financer ses activités d'acquisition et de développement, la vigueur du secteur commercial, la technologie et l'innovation pour anticiper les tendances de consommation, l'infrastructure sous forme d'espaces et d'aménagements urbains, et les ressources naturelles pour alimenter ses actifs.

Toutefois, la transformation du secteur commercial met ces ressources à rude épreuve, obligeant les enseignes et les propriétaires de centres commerciaux à s'adapter. D'une part, le commerce en ligne, l'émergence de nouveaux modèles de consommation et la mutation des attentes des consommateurs les ont contraints à redéfinir l'expérience client et à explorer de nouveaux modèles de distribution. Les nouveaux investissements dans les espaces commerciaux physiques se concentrent désormais sur les lieux les plus séduisants, desservant des zones de chalandise en plein essor et offrant des espaces modulables.

De l'autre, les consommateurs aspirent à vivre une expérience plus personnalisée qui va au-delà du simple achat. Influencés dans leurs décisions d'achat par des considérations relatives au développement durable, ils se préoccupent de plus en plus de la provenance des produits et de leur mode de fabrication. Dans ce cadre, il est indispensable de posséder un *mix* locatif où se côtoient petites enseignes locales et équipements de loisirs attractifs pour créer des centres résilients, où les visiteurs peuvent faire leur shopping, se détendre et tisser des liens.

Enfin, les attentes des investisseurs sont en train d'évoluer. Sous leur impulsion, la croissance d'indicateurs de développement durable tels que le *Global Real Estate Sustainability Benchmark* (GRESB) marque une trajectoire nette vers davantage de transparence, tandis que des enjeux mondiaux comme le changement climatique poussent les propriétaires fonciers à construire des bâtiments résilients, protecteurs et créateurs de valeur à long terme.

La capacité de Klépierre à prospérer dans ce contexte 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 centaines de millions de visiteurs et consommateurs qu'accueillent ses centres commerciaux chaque année, ses actionnaires et investisseurs, ses collaborateurs et les communautés locales.

Ces relations se voient renforcées par l'intégration du développement durable dans le cœur de métier du Groupe, dans le cadre de sa stratégie RSE *Act for Good*®. Lancée en 2017, elle articule la démarche de Klépierre autour de trois piliers qui reflètent les principaux risques et opportunités du Groupe en matière de développement durable et structurent son action face à la transformation du commerce.

La stratégie de création de valeur et le modèle économique de Klépierre sont présentés plus en détail dans le chapitre 1 du présent document de référence (cf. section 1.1).

4.1.2 Principaux risques et opportunités extra-financiers

Qu'ils soient d'ordre social, environnemental, ou liés aux droits humains et à la lutte contre la corruption, les risques extra-financiers qui pèsent sur le modèle économique et le cœur de métier de Klépierre sont examinés une fois par an dans le cadre des activités de gestion des risques du Groupe.

Certains de ces risques ont été jugés suffisamment importants pour intégrer la liste des risques spécifiques les plus significatifs pour le Groupe. Il s'agit des domaines suivants :

- changement climatique ;
- ressources humaines ; et
- santé, sûreté et sécurité.

Pour en savoir plus sur ces risques et sur le cadre de gestion des risques du Groupe, se référer à la section 1.7.

Les tableaux ci-après présentent les autres risques et opportunités extra-financiers.

▶ ENJEUX RSE PORTEURS DE RISQUES MAJEURS

Risque	Mesures prises par Klépierre pour limiter ce risque	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.	Le Code de déontologie professionnelle de Klépierre affirme l'engagement du Groupe en matière d'éthique des affaires. Il formalise les principes déontologiques et les valeurs d'entreprise sur lesquels le groupe Klépierre s'est engagé, et s'adresse à tous les collaborateurs pour leur dire ce que l'on attend d'eux, mais aussi ce qu'ils sont en droit d'attendre du Groupe. Ce Code est réexaminé et mis à jour régulièrement. Sa plus récente mise à jour, datant de 2018, a vu le renforcement des mesures de lutte contre la corruption avec la publication du Code de conduite anticorruption à la suite de l'entrée en vigueur de la loi Sapin II en France. Ces Codes sont communiqués à l'ensemble des collaborateurs, y compris les nouveaux entrants, et sont annexés au règlement interne du Groupe, qui prévoit une procédure de signalement anonyme et sécurisée. Les collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption et de blanchiment d'argent suivent une formation spécifique, et les tiers font l'objet d'une procédure d'évaluation. Parmi les autres mesures de conformité, on peut citer un programme d'audit de la déontologie dans les achats par roulement annuel et la diffusion des normes du Groupe à travers la Charte des achats responsables (cf. Externalisation et achats responsables ci-dessous). En outre, dans le cadre du pilier ***Act for People*** de sa stratégie RSE, Klépierre s'est fixé l'ambition de long terme de diffuser l'éthique dans ses communautés. Son objectif est de promouvoir l'éthique des affaires auprès de 100 % des salariés et des parties prenantes.	*Act for People*, page 196
Santé et sécurité des clients – Les centres commerciaux de Klépierre sont exposés à des risques en matière de sécurité, principalement l'effondrement et/ou l'incendie, ainsi que le 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 supplémentaires liés aux investigations menées en cas d'incident et/ou aux sanctions imposées.	Le Groupe a défini et déployé la liste des critères minimaux d'exploitation des centres, et des audits et des plans de prévention sont préparés sur un panel de sites chaque année. Ces critères liés au bâtiment, à la technique et au facteur humain 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. Les centres commerciaux de Klépierre sont dotés de systèmes uniformisés de signalement et de classification des incidents pour mieux suivre les risques liés à la sûreté et à la sécurité des biens et des personnes et améliorer la lisibilité et la compréhension des informations transmises.	*Act for People*, page 186
Externalisation et achats responsables – Les fluides (énergie et eau), les opérations générales, le nettoyage, la maintenance, la sécurité et la sûreté constituent la majorité des achats de biens et services du Groupe. 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. La continuité de l'activité pourrait aussi se trouver affectée si le Groupe dépendait trop fortement d'un seul fournisseur et que celui-ci se retrouvait en proie à des difficultés financières.	La Direction des achats du Groupe garantit la bonne gestion des risques opérationnels en matière d'achats et l'optimisation de la performance du Groupe dans ce domaine. Elle a pour objectif de rationaliser le processus d'achat, de sécuriser, évaluer et suivre un groupe particulier de fournisseurs référencés et d'améliorer les marges opérationnelles. Elle porte une attention particulière au caractère durable des achats et son équipe a progressivement intégré les engagements sociaux et environnementaux du Groupe dans ses accords contractuels, en mettant l'accent sur des critères économiques, environnementaux et sociaux. Ces critères sont définis dans la Charte des achats responsables de Klépierre, qui 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. Tous les prestataires de services de Klépierre sont tenus d'acter leur engagement en ratifiant cette Charte. Dans le cadre du pilier ***Act for People*** de sa stratégie RSE, le Groupe a pris des engagements de long terme 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.	*Act for Territories*, page 183 *Act for People*, page 197

▶ ENJEUX RSE REPRÉSENTANT LES PLUS FORTES OPPORTUNITÉS

Opportunité	Mesures prises par Klépierre pour saisir cette 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.	Dans la mesure où la majorité des offres d'emploi émanent des enseignes du Groupe, le rôle le plus significatif que Klépierre puisse jouer est celui de catalyseur, en encourageant ses locataires à recruter localement, et en œuvrant avec les partenaires locaux, notamment les agences de recrutement, à l'élaboration d'initiatives qui visent à favoriser la rencontre de l'offre et de la demande. Dans cette optique, le Groupe s'est fixé des objectifs de long terme dans le pilier ***Act for Territories*** de sa stratégie RSE 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.	*Act for Territories*, page 179
Partenariat avec les enseignes – Les principaux clients de Klépierre sont des 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, tels que la réduction de l'empreinte environnementale des actifs du Groupe, le soutien au développement économique local, l'accroissement des échanges avec le public et la philanthropie.	Klépierre s'engage à travailler avec les enseignes sur les trois piliers de sa stratégie *Act for Good®*. Cette stratégie met le Groupe et ses partenaires au défi de s'associer 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. Par exemple, dans le cadre du pilier ***Act for Territories,*** Klépierre s'est engagée à ce que l'ensemble de ses centres commerciaux soutiennent une initiative citoyenne organisée par une enseigne. Klépierre s'est également engagée à promouvoir la santé et le bien-être des salariés de ses enseignes, dans le cadre du pilier ***Act for People.*** Pour plus d'exemples de l'engagement du Groupe en matière de partenariat avec les enseignes sur des objectifs de développement durable, voir les sections « Développement économique local » et « Économie circulaire ».	*Act for the Planet*, page 162 *Act for Territories*, page 179 *Act for People*, page 184
Dialogue avec les parties prenantes – Pour atteindre ses objectifs, le Groupe s'appuie sur des relations positives avec ses principales parties prenantes, à savoir ses enseignes partenaires, les visiteurs et consommateurs que ses centres commerciaux accueillent chaque année, ses actionnaires et investisseurs, ainsi que ses collaborateurs et les communautés locales. Ces relations peuvent se voir améliorées et renforcées par la stratégie *Act for Good®*, 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.	Le Groupe place la mobilisation des parties prenantes au cœur de ses activités. La mobilisation des principales parties prenantes — investisseurs, enseignes, visiteurs et communautés — est ancrée dans la stratégie *Act for Good®* et dans les engagements de long terme du Groupe. Par exemple, dans le cadre des piliers ***Act for the Planet*** et ***Act for Territories,*** le Groupe s'est fixé des ambitions de long terme, étayées par des engagements de court terme, en vue d'accroître la satisfaction de ses visiteurs et d'impliquer les parties prenantes locales dans les projets de développement. Ces piliers reposent sur des considérations plus larges d'efficacité du dialogue pour atteindre des objectifs partagés. Voir également les sections « Partenariat avec les enseignes », « Développement économique local » et « Économie circulaire ».	*Act for the Planet*, page 162 *Act for Territories*, page 179 *Act for People*, page 184
Énergie renouvelable – Le portefeuille de Klépierre consomme des quantités importantes d'énergie. Le Groupe a la responsabilité de réduire son impact sur le changement climatique 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.	Dans le cadre du pilier ***Act for the Planet*** de sa stratégie RSE, Klépierre vise 100 % d'électricité renouvelable dans la consommation totale d'électricité des parties communes de ses centres commerciaux d'ici à 2022. En outre, le Groupe a pour objectif que ses cinq plus grands centres parvenir à un bilan carbone positif d'ici à 2022, et compte faire certifier sa stratégie climatique par l'initiative *Science-Based Targets* (SBT). Klépierre suit de près le risque d'évolutions réglementaires ou fiscales au travers des instances professionnelles auxquelles elle participe.	*Act for the Planet*, page 165
Économie circulaire – La rénovation et l'extension des centres commerciaux consomment des ressources naturelles et produisent des volumes substantiels de déchets. 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 ce jour, Klépierre 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, à faible taux d'émission, recyclables et réutilisables, porteurs d'un éco-label et/ou ayant un impact environnemental moindre. Durant la phase d'exploitation, le Groupe promeut une gestion efficace des déchets pour s'assurer de leur traitement adéquat. À l'avenir, Klépierre poursuivra la mise en œuvre de ces stratégies tout en s'employant à adopter une démarche d'économie circulaire dans la gestion des ressources utilisées pour et dans ses actifs. Cette volonté se reflète dans les engagements de long terme du pilier ***Act for the Planet,*** qui prévoit notamment que 100 % de déchets ne soient plus envoyés en décharge et que l'ensemble des centres impliquent les enseignes dans une démarche d'économie circulaire.	*Act for the Planet*, page 169

4.1.3 Démarche RSE

4.1.3.1 Co-construction avec les parties prenantes

Le recensement des risques et opportunités présenté ci-dessus est notamment issu de la dernière révision de la matrice de matérialité, qui remonte à 2017 et dont les résultats ont également nourri l'élaboration de la stratégie RSE du Groupe. Cet exercice a été réalisé auprès d'un panel d'une vingtaine 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 l'entreprise. 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 Klépierre ainsi qu'en détaillant son implication dans la définition et le déploiement de la nouvelle stratégie.

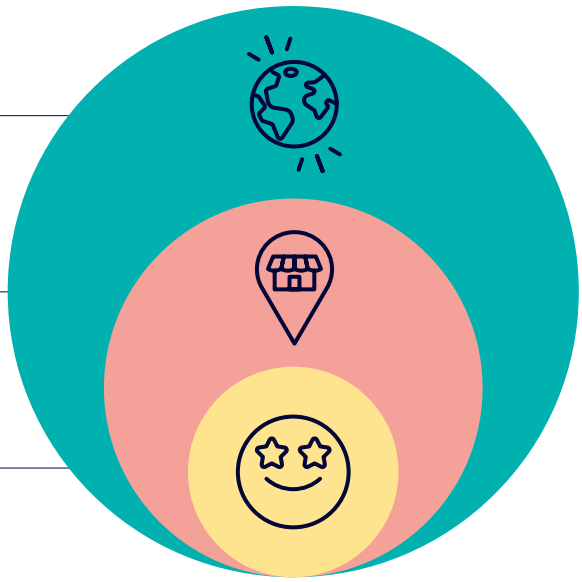
Cette concertation a permis de mettre en avant quatre thèmes-clés pour Klépierre qui sont devenus les grands engagements d'*Act for Good®* : le changement climatique, la construction durable, la santé et le bien-être, et la création de valeur locale.

Le projet de nouvelle stratégie a ensuite été discuté avec l'ensemble des directeurs de pays, les représentants des filières les plus directement concernées ainsi que le Comité RSE interne, avant d'être examiné par le Comité de développement durable du Conseil de surveillance de Klépierre.

4.1.3.2 Stratégie RSE

Articulée autour des trois piliers — *Planet, People* et *Territories* — la stratégie *Act for Good®* de Klépierre se met au service de la vision du Groupe en dressant la liste des risques et opportunités importants en matière de développement durable dans le secteur des centres commerciaux, en créant de la valeur pour l'entreprise et en renforçant 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

Chacun des trois piliers est décliné en engagements concrets, et chiffrés, à cinq ans (horizon 2022), complétés d'ambitions à moyen terme (horizon 2030).

Cette stratégie s'appuie sur les réalisations de Klépierre depuis la publication de sa première stratégie RSE en 2013, et celles notamment dans le domaine de l'environnement dans lequel le Groupe est depuis longtemps très engagé. Si Klépierre continue de cibler des améliorations dans la performance environnementale de ses actifs, la stratégie *Act for Good®* l'enjoint à travailler plus étroitement avec ses clients pour parvenir à des résultats durables et significatifs, notamment en matière de consommation d'énergie, d'eau et de réduction des déchets, et pour préserver la valeur de ses actifs à travers l'obtention de certifications de bâtiments verts.

Elle consolide également l'action du Groupe dans deux nouveaux domaines : *Territories* et *People*. 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. Les engagements de ce pilier encouragent l'entreprise à se tourner vers le local et à répondre aux attentes des consommateurs en matière de développement durable. Enfin, le pilier *Act for People* fixe des objectifs larges englobant les relations du Groupe avec ses collaborateurs, ses visiteurs, ses fournisseurs et ses partenaires commerciaux, afin d'offrir un environnement favorisant le bien-être et le développement de chacun.

4.1.3.3 *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 ces ambitions sur ces thématiques. En effet, Klépierre a réalisé ces dernières années des performances environnementales très encourageantes sur lesquelles elle peut s'appuyer afin d'accélérer l'innovation et la différenciation environnementales de ses actifs.

4.1.3.4 *Act for Territories*

Le second pilier, *Act for Territories*, illustre l'importance de l'implantation locale du Groupe, au travers des centres commerciaux qu'il possède et gère dans 16 pays. Il structure et augmente la visibilité des nombreuses initiatives qui existent déjà dans le portefeuille de Klépierre, afin de donner du sens et de valoriser à grande échelle toutes les actions locales. Ce pilier fédérateur est bâti sur l'emploi, l'engagement citoyen et le commerce de demain.

4.1.3.5 *Act for People*

Le troisième pilier, *Act for People*, est celui des femmes et des hommes impliqués dans la vie de nos centres. Il est consacré au bien-être de nos visiteurs, de nos collaborateurs et de ceux qui travaillent dans les enseignes des centres. Ce pilier humain s'adresse à l'ensemble des communautés avec qui le Groupe interagit pour placer au cœur de son action la création de valeur pour tous.

4.2 *ACT FOR THE PLANET*

ACT FOR THE PLANET

ENGAGEMENT 2022	AMBITION 2030
Agir en faveur d'un avenir bas carbone	> **Être reconnu comme une entreprise leader en matière de performance environnementale**
Contribuer à une économie circulaire	> **Collaborer avec les enseignes afin de transformer notre métier en une activité zéro déchet**
Développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés	> **Transformer les actifs prometteurs en un portefeuille efficace doté d'un bilan carbone positif**
Innover pour une mobilité durable	> **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

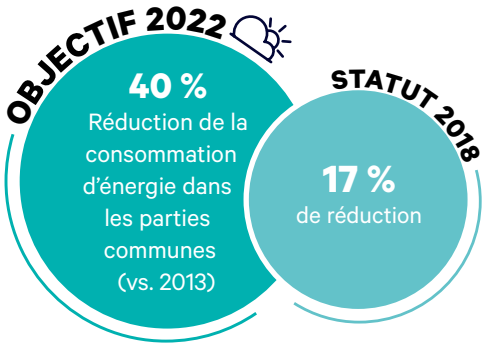
Klépierre contribue aux efforts visant à limiter le changement climatique et à s'y adapter en prenant des mesures destinées à réduire ses émissions de gaz à effet de serre et en intégrant la résilience climatique dans les actions d'amélioration des actifs du Groupe.

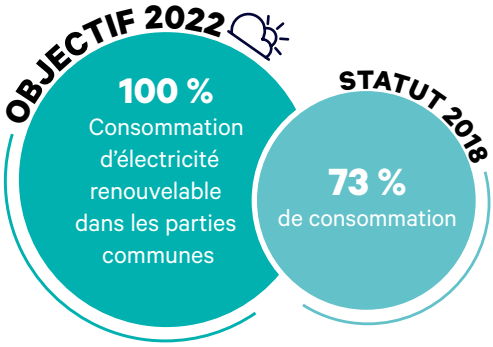
L'atteinte de niveaux d'efficacité énergétique toujours plus élevés demeure une priorité pour Klépierre. Non content de participer à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et à la diminution de son exposition aux risques des marchés de l'énergie, le Groupe a fait de l'efficacité énergétique un indicateur majeur de la qualité de sa gestion opérationnelle. Cet indicateur participe grandement à l'amélioration de la stratégie de maîtrise des coûts de l'entreprise et de ceux de ses locataires.

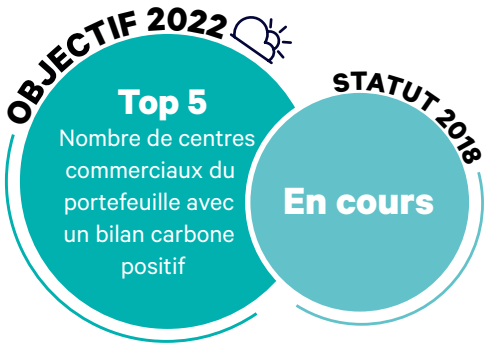
Klépierre a mis en place des systèmes de mesure précise de ses émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes, conformément aux *Scopes* 1 et 2 du *GHG Protocol*. Plus récemment, le Groupe a commencé à analyser l'impact d'autres émissions indirectes (*Scope* 3), dont celles liées aux consommations d'énergie des locataires de chacun de ses actifs, aux déplacements de ses visiteurs et aux activités de ses prestataires de services. Klépierre mesure également sa consommation d'énergie totale et sa dépendance aux énergies fossiles, et suit la performance de son portefeuille et de ses actifs en matière d'efficacité énergétique.

Le Groupe a consommé environ 485 GWh en 2018 à périmètre courant. Sa facture énergétique s'élève à environ 47 millions d'euros. En prenant pour base les consommations corrigées des effets climatiques, ce chiffre correspond à une réduction de 4,5 % par rapport à 2017. La consommation d'énergie totale du Groupe et les fuites liées à l'utilisation de gaz réfrigérants ont engendré en 2018 l'émission de 56 148 tonnes de CO_2e.

▶ AVENIR BAS CARBONE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS







4.2.1.1 Énergie

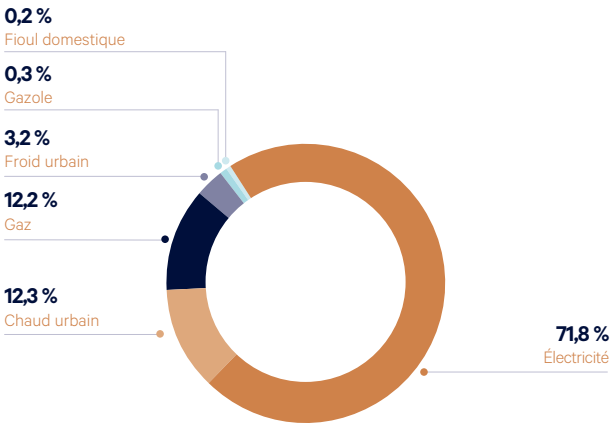
4.2.1.1.1 Efficacité énergétique

Klépierre s'est fixé l'objectif ambitieux de réduire de 40 % la consommation d'énergie (kWh/m²) des parties communes de ses centres commerciaux d'ici à 2022, par rapport à l'année de référence 2013.

Entre 2013 et 2017, la consommation énergétique normalisée à périmètre constant a diminué de manière régulière, en phase avec l'objectif affiché par le Groupe. En 2018, les niveaux de consommation réels ont baissé de 2,5 % par rapport à 2017. Toutefois, ce résultat a été atteint en dépit de conditions météorologiques plus rudes en 2018. Corrigée des effets climatiques, la consommation d'énergie du portefeuille par m² dans les parties communes enregistre une baisse de 4,5 % par rapport à l'année précédente. Dans l'ensemble, Klépierre a accru l'efficacité énergétique de son portefeuille de 17 % ces cinq dernières années, en faisant chuter la consommation de ses centres de 143 kWh/m² en 2013 à 118 kWh/m² en 2018. L'entreprise est ainsi en bonne voie d'atteindre son objectif de 40 % de réduction d'ici à 2022.

Plus important encore, les 79 MWh économisés ont permis au Groupe de faire baisser ses coûts énergétiques de 31,5 millions d'euros en cumulé à périmètre constant, et ont évité l'émission d'environ 62 000 tonnes de gaz à effet de serre.

▶ MIX ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES COMMUNES
(périmètre courant)



Commentaires sur les tendances : plus de deux tiers de l'énergie consommée dans les parties communes est électrique, c'est pourquoi le Groupe a pris l'engagement de passer en priorité à une énergie 100 % verte d'ici à 2022.
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

▶ INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES COMMUNES
(périmètre courant)

En kWh/m²	2013	2016	2017	2018	2018/2017	2018/2013
France-Belgique	146	109	106	111	+ 4,7 %	– 24,0 %
Italie	171	144	150	156	+ 4,0 %	– 8,8 %
Scandinavie	121	108	121	116	– 4,1 %	– 4,1 %
Ibérie	149	147	126	123	– 2,4 %	– 17,4 %
Europe centrale et Turquie	154	115	125	103	– 17,6 %	– 33,1 %
Pays-Bas	N/A	101	125	77	– 38,4 %	N/A
Allemagne	N/A	92	88	88	0,0 %	N/A
GROUPE	**143**	**118**	**121**	**118**	**– 2,5 %**	**– 17,5 %**

Commentaires sur les tendances : malgré des conditions météorologiques plus difficiles cette année, le ratio d'intensité énergétique du Groupe a diminué de 2,5 % par rapport à 2017, grâce aux mesures relatives à l'efficacité énergétique (tant pour la gestion des bâtiments que pour les investissements). Compte tenu de l'ajustement des données énergétiques au titre des variations climatiques, le ratio du Groupe ressort à – 4,5 % en un an.
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

▶ INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES PARTIES COMMUNES
(périmètre constant)

En kWh/m²	2017	2018	2018/2017
France-Belgique	109	112	+ 2,8 %
Italie	154	156	+ 1,3 %
Scandinavie	111	116	+ 4,5 %
Ibérie	124	123	– 0,8 %
Europe centrale et Turquie	116	103	– 11,2 %
Pays-Bas	116	77	– 33,6 %
Allemagne	90	88	– 2,2 %
GROUPE	**119**	**118**	**– 0,8 %**

Commentaires sur les tendances : en 2018, les conditions météorologiques ont été plus difficiles qu'en 2017, ce qui explique l'augmentation de la demande d'énergie nécessaire pour le chaud et le froid dans les centres. Compte tenu de l'ajustement des données énergétiques au titre des variations climatiques, le ratio du Groupe ressort à – 4,2 % en un an, ce qui témoigne des efforts déployés par les équipes pour améliorer constamment la performance énergétique dans tous les pays européens.
Périmètre : 125 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht ; La Madeleine, Chartres ; et Deux Vallées, Givors) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 95,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

▶ COÛTS TOTAUX DE L'ÉNERGIE DANS LES PARTIES COMMUNES
(périmètre courant)

En milliers d'euros	2017	2018	2018/2017
France-Belgique	10 915	11 403	+ 4,5 %
Italie	13 996	14 260	+ 1,9 %
Scandinavie	8 767	7 598	– 13,3 %
Ibérie	4 448	4 252	– 4,4 %
Europe centrale et Turquie	4 781	4 733	– 1,0 %
Pays-Bas	853	615	– 27,9 %
Allemagne	3 968	3 924	– 1,1 %
GROUPE	**47 728**	**46 785**	**– 2,0 %**

Commentaires sur les tendances : à périmètre courant, le coût global de l'énergie diminue légèrement en 2018. La Scandinavie affiche une baisse de 13,3 % due à la collecte de données réelles en 2018 (contre une estimation pour les années précédentes) et à des remboursements opérés en 2018 par des prestataires de sommes dues au titre de 2017.
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Pilotage énergétique

Klépierre est parvenue à réduire la consommation d'énergie de son portefeuille en déployant une stratégie de gestion efficace, couplée 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 génèrent automatiquement des statistiques de consommation, grâce à une série de compteurs qui enregistrent la consommation des équipements individuels et font remonter les informations en temps réel au niveau des centres, des équipes pays et du Groupe. En 2018, ces systèmes ont été déployés dans 96 centres commerciaux supplémentaires, portant ainsi le taux de couverture du portefeuille à 77 %.

En 2017, Klépierre s'est dotée d'un nouvel outil, DEEPKI, pour standardiser le reporting mensuel de sa consommation d'eau et d'énergie et de sa production de déchets (voir la section 4.5.3). 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 effet, en regroupant les centres par catégorie en fonction de variables clés (densité des enseignes, gestion des parkings, couverture de l'approvisionnement en chauffage et en climatisation, surface,

inauguration et/ou rénovation), le Groupe a pu identifier les actifs les plus performants comme les moins performants du portefeuille et cibler en conséquence ses actions en matière de gestion de l'énergie.

L'une des initiatives clés déployées par Klépierre dans ce domaine a été de créer des plans d'action « *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 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 élargit le soutien au déploiement d'actions en faveur de l'efficacité énergétique. Cette démarche a déjà fait ses preuves à Porta di Roma (Rome, Italie) et à Field's (Copenhague, Danemark), où le personnel a identifié des gestes simples à mettre en œuvre pour réduire la consommation d'énergie sans engager de dépenses d'investissement. En données corrigées des variations climatiques, Porta di Roma a ainsi réduit son empreinte de 13 % dès les quatre premiers mois, et Field's de 8 % en trois mois.

Klépierre emploie des directeurs techniques responsables de la mise en œuvre des engagements *Act for the Planet* dans l'ensemble des centres où le Groupe est présent. En 2018, le Groupe a instauré dans tous ses centres des webinaires mensuels animés par ces directeurs techniques. Ils y dressent le tableau de la performance environnementale et mettent en lumière de bonnes pratiques. Les directeurs techniques continuent par ailleurs de se réunir tous les mois pour discuter des aspects relatifs aux investissements, à l'environnement et à la sécurité.

Depuis 2017, le Groupe a compilé un guide de référence reprenant toutes les bonnes pratiques mises en œuvre dans ses centres commerciaux 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 – lesquelles ont permis à certains centres de faire des économies significatives de charges – à l'achat de nouveaux dispositifs tels que des capteurs et des variateurs de vitesse permettant de mieux contrôler les appareils gourmands en énergie.

Les centres commerciaux ayant déjà mis en œuvre toutes les mesures opérationnelles identifiables en faveur de l'efficacité énergétique investissent pour mettre à niveau leurs installations techniques, en s'équipant de composants pour les systèmes CVC, en modernisant l'éclairage LED et en généralisant le recours aux capteurs de CO_2 pour réduire les flux d'air et optimiser le fonctionnement des unités de traitement de l'air. La plateforme DEEPKI est désormais 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.

L'efficacité énergétique est également un facteur important dans le développement de nouveaux centres commerciaux et la rénovation de centres existants. Si le Groupe vise au minimum la certification BREEAM *Excellent* pour les nouvelles constructions, il cherche également à mettre en œuvre des mesures d'efficacité énergétique allant au-delà des exigences BREEAM en se concentrant sur les spécificités locales et en accordant une attention particulière à l'isolation des bâtiments. Le centre du Prado (Marseille, France), inauguré en 2018, a non seulement obtenu la certification BREEAM visée, mais a aussi été le premier centre commercial français à décrocher le label BBC « Bâtiment basse consommation » (pour en savoir plus, voir l'étude de cas page 176).

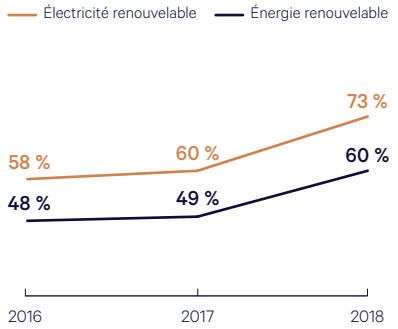
La certification BREEAM *Excellent* est également visée pour les nouvelles constructions dépassant 10 000 m² de surface brute de plancher. C'est le cas des travaux de remise à neuf de Créteil Soleil (région parisienne, France) pour un montant de 80 millions d'euros. La rénovation de l'enveloppe du bâtiment diminuera les besoins en énergie en faisant entrer davantage de lumière naturelle et la modernisation des équipements du centre permettra d'optimiser l'efficacité du système de CVC et de l'éclairage.

Klépierre a récemment élaboré des standards de développement qui fixent entre autres les spécifications des équipements énergivores et les procédures de test et de mise en service.

4.2.1.1.2 Énergie renouvelable

Klépierre vise 100 % d'électricité renouvelable pour les parties communes de ses centres d'ici à 2022. Le Groupe renégocie progressivement ses contrats d'approvisionnement pour passer à l'électricité verte : après la France, la Belgique, l'Italie, la Norvège, la Suède et les Pays-Bas, la transition est en cours en Espagne et au Portugal. En outre, un centre commercial (La Romanina en Italie) s'approvisionne déjà en gaz vert, et la Direction des opérations en France et en Belgique a signé un contrat avec le fournisseur de gaz pour étendre l'approvisionnement à l'ensemble du portefeuille à compter de 2019. Ainsi, en 2018, la part d'électricité renouvelable dans les consommations des parties communes des centres commerciaux du Groupe a atteint près de 73 %. Le Groupe continue d'œuvrer en vue de présenter des chiffres plus précis, mais pour l'instant, il n'est pas en mesure d'obtenir les données les plus récentes concernant le *mix* énergétique de ses fournisseurs.

▸ ÉVOLUTION DE LA PART D'ÉNERGIE ET D'ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLES DANS LES PARTIES COMMUNES



Commentaires sur les tendances : en ligne avec la stratégie Act for Good® *pour une électricité 100 % verte d'ici à 2022, les pays ont pour la plupart commencé à renégocier leurs contrats d'électricité, les premiers résultats étant en 2018 une augmentation de + 13 % de l'électricité verte et de l'énergie verte. Les Pays-Bas sont déjà passés à une électricité 100 % verte et la France affiche les meilleures performances en un an avec une hausse de 18 % en 2017 à 72 % en 2018 de la part de l'électricité verte.*
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Klépierre a déjà installé des dispositifs de production d'énergie renouvelable sur sept de ses sites – Nave de Vero (Marghera, Italie), Romagna Shopping Valley (Rimini, Italie), Duna Plaza (Budapest, Hongrie), Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), Field's (Copenhague, Danemark), Maremagnum (Barcelone, Espagne) et Grand Portet (Toulouse, France) – pour une capacité de production totale de 2,3 millions de kilowatts-heures. Des études de faisabilité sont en cours au sein du portefeuille pour identifier d'autres possibilités de déploiement.

Priorités pour 2019

> En 2019, Klépierre continuera de promouvoir une efficacité énergétique accrue dans l'ensemble de son portefeuille. Avec DEEPKI, le Groupe choisit une approche ascendante pour fixer les objectifs, en déterminant les objectifs de performance énergétique appropriés au niveau de chaque actif à partir de l'analyse de ses *clusters*, et en s'appuyant sur cette base pour définir une cible globale à l'échelle du portefeuille.

- Klépierre déclinera ses plans d'action « boost » (qui concernent actuellement 40 % des actifs) et accompagnera plus étroitement ses centres commerciaux en France et en Italie dans leur démarche de gestion de l'énergie, en suivant l'approche déjà engagée dans les pays scandinaves et en Espagne.
- Le Groupe instaurera une réunion mensuelle entre les directeurs techniques et le personnel des centres commerciaux afin de mettre plus fortement l'accent sur la gestion opérationnelle de l'énergie. Le Groupe est déjà en train d'intégrer les objectifs environnementaux dans les critères de performance des directeurs pays, des directeurs techniques pays, des directeurs de centres et des directeurs techniques.
- Klépierre privilégiera les investissements en faveur du développement durable dans les plans d'investissement de chaque centre, et notamment ceux qui auront une incidence directe sur la performance de chaque actif en la matière.
- Le Groupe continuera à travailler avec des entreprises spécialisées dans l'accompagnement de la gestion énergétique, pour aider les opérationnels à équiper leurs centres de systèmes de mesure en temps réel, mais aussi et surtout afin de piloter plus rapidement les bâtiments, compte tenu de facteurs internes ou externes.

Optimiser la consommation d'énergie à Plenilunio

Plenilunio s'est imposé comme le centre commercial urbain phare dans l'est de Madrid. D'une superficie de 70 000 m², il accueille un large éventail de boutiques dernières tendances au cœur d'une architecture de qualité, attirant ainsi 12 millions de visiteurs par an.

Klépierre a fait l'acquisition de ce centre en 2016 et entrepris d'importants travaux de rénovation entre 2017 et 2018 afin de renouveler ses boutiques et ses installations. Il en a également profité pour renforcer la performance environnementale du centre dans l'optique de diminuer ses coûts d'exploitation et d'aligner sa consommation d'énergie sur celle d'autres actifs du portefeuille de Klépierre.

Grâce au partage d'expertise et aux recommandations du Guide des bonnes pratiques opérationnelles du Groupe, l'équipe de direction a pu identifier des axes d'amélioration pour les équipements techniques du centre (notamment des tours de refroidissement et des équipements de chauffage, de ventilation et de climatisation), et de mise à niveau pour le système de gestion du bâtiment.

Plenilunio a ainsi pu réaliser des économies substantielles et diminuer sa consommation d'énergie de 11 % entre 2017 et 2018 (d'après les données de consommation absolues et corrigées des variations climatiques). Enfin, le centre a obtenu la certification ISO 50001 en récompense de ses pratiques et de sa performance en matière de gestion de l'énergie.

4.2.1.2 Changement climatique

Résultats en matière d'émissions directes de gaz à effet de serre

En décembre 2018, la Conférence des Nations Unies sur le changement climatique (COP 24) s'est réunie en Pologne pour planifier la mise en œuvre de l'accord de Paris conclu en 2015. Alors qu'avait lieu la conférence, des voix se sont élevées pour avertir de la nécessité de multiplier par cinq les mesures climatiques pour limiter le réchauffement de la planète à 1,5 degré Celsius, seuil au-delà duquel le monde risque d'être confronté à des catastrophes climatiques aux effets extrêmement dévastateurs.

Dans ce contexte, Klépierre a elle aussi la responsabilité d'agir pour réduire son impact sur le changement climatique et, par conséquent, différencier son portefeuille de manière positive. 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 *Science-Based Targets* (SBT). À travers la mise en œuvre de ses objectifs d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable, le Groupe réduit également les émissions de gaz à effet de serre générées par ses activités.

► ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2018 (*SCOPES* 1 & 2) – *LOCATION-BASED*
(périmètre courant)

	Scope 1				*Scope* 2				
En tCO_2e	**Gaz**	**Fioul domestique/ gazole**	**Gaz réfrigérant**	**Total**	**Électricité**	**Chaud urbain**	**Froid urbain**	**Total**	**Total *Scopes* 1 & 2**
France-Belgique	3 377	21	0	**3 398**	4 501	1 174	232	**5 907**	**9 305**
Italie	4 674	309	0	**4 983**	30 031	0	0	**30 031**	**35 014**
Scandinavie	59	137	0	**197**	2 104	1 535	0	**3 640**	**3 836**
Ibérie	572	0	0	**572**	11 541	0	0	**11 541**	**12 112**
Europe centrale et Turquie	1 798	0	0	**1 798**	19 821	2 183	0	**22 004**	**23 802**
Pays-Bas	0	0	0	**0**	2 306	66	0	**2 372**	**2 372**
Allemagne	0	0	0	**0**	5 341	698	0	**6 039**	**6 039**
GROUPE	**10 480**	**467**	**0**	**10 947**	**75 645**	**5 657**	**232**	**81 534**	**92 481**

Commentaires sur les tendances : l'électricité étant la principale source d'énergie utilisée dans les actifs de Klépierre, elle représente la principale source d'émissions directes de gaz à effet de serre (82 % des émissions dans les Scopes 1 et 2).
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

▶ ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2018 (*SCOPES* 1 & 2) – *MARKET-BASED*
(périmètre courant)

	Scope 1				*Scope* 2				
En tCO_2e	**Gaz**	**Fioul domestique/ gazole**	**Gaz réfrigérant**	**Total**	**Électricité**	**Chaud urbain**	**Froid urbain**	**Total**	**Total *Scopes* 1 & 2**
France-Belgique	3 377	21	0	**3 398**	1 203	1 174	232	**2 609**	**6 007**
Italie	4 674	309	0	**4 983**	12 274	0	0	**12 274**	**17 257**
Scandinavie	59	137	0	**197**	2 067	1 535	0	**3 602**	**3 799**
Ibérie	572	0	0	**572**	3 481	0	0	**3 481**	**4 053**
Europe centrale et Turquie	1 798	0	0	**1 798**	19 097	2 183	0	**21 280**	**23 078**
Pays-Bas	0	0	0	**0**	0	66	0	**66**	**66**
Allemagne	0	0	0	**0**	1 190	698	0	**1 888**	**1 888**
GROUPE	**10 480**	**467**	**0**	**10 947**	**39 312**	**5 657**	**232**	**45 200**	**56 148**

Commentaires sur les tendances : les trois régions avec la consommation d'énergie la plus faible en 2018 (Pays-Bas, Allemagne et Scandinavie) permettent au Groupe d'augmenter de 16 % sa performance liée aux émissions directes de gaz à effet de serre.
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En 2018, le total des émissions de gaz à effet de serre de Klépierre dans les *Scopes* 1 et 2, calculé selon la méthode *location-based* du *GHG Protocol*, s'est élevé à 92 481 tonnes de CO_2, soit une réduction de 16 %. Ces chiffres reflètent la mise en œuvre des mesures de gestion de l'énergie décrites en page 164.

Selon la méthode *location-based*, les actifs d'Europe centrale et d'Italie représentent près de 64 % des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, en raison des facteurs d'émission des sources d'énergie de ces pays. Cette méthode ne permet pas de comptabiliser l'électricité d'origine renouvelable avec un facteur d'émission nul.

Afin d'illustrer les efforts pour accroître son approvisionnement en électricité d'origine renouvelable, le Groupe publie également ses émissions de gaz à effet de serre calculées selon la méthode *market-based*, qui consiste à appliquer les facteurs d'émission de chacun des fournisseurs d'énergie. Selon cette méthode, les émissions de gaz à effet de serre à périmètre constant ont diminué de 32% au cours de l'année écoulée, notamment grâce à la réorientation des achats du Groupe vers des énergies vertes en Belgique, en France, en Italie, en Norvège, en Suède et aux Pays-Bas.

▶ ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE (*SCOPES* 1 & 2) – *LOCATION-BASED*
(périmètre courant)

	En tCO_2e			**En $kgCO_2e/m^2$**			
	2016	**2017**	**2018**	**2016**	**2017**	**2018**	**2018/2017**
France-Belgique	7 348	10 938	9 305	9	9	8	– 11 %
Italie	36 799	40 504	35 014	52	48	48	0 %
Scandinavie	5 748	4 058	3 836	7	6	5	– 14 %
Ibérie	13 136	14 922	12 112	42	40	37	– 9 %
Europe centrale et Turquie	34 845	31 712	23 802	52	54	41	– 25 %
Pays-Bas	5 221	5 198	2 372	34	74	25	– 67 %
Allemagne	6 990	6 176	6 039	25	22	22	– 1 %
GROUPE	**110 178**	**113 507**	**92 481**	**29**	**28**	**24**	**– 16 %**

Commentaires sur les tendances : les trois régions avec la consommation d'énergie la plus faible en 2018 (Pays-Bas, Allemagne et Scandinavie) permettent au Groupe d'augmenter de 16 % sa performance liée aux émissions directes de gaz à effet de serre.
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

▶ ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE (*SCOPES* 1 & 2) – *MARKET-BASED*
(périmètre courant)

	En tCO_2e			**En $kgCO_2e/m^2$**			
	2016	**2017**	**2018**	**2016**	**2017**	**2018**	**2018/2017**
France-Belgique	4 913	9 564	6 007	6	8	5	– 36 %
Italie	20 536	24 571	17 257	29	29	24	– 19 %
Scandinavie	6 463	6 162	3 799	8	10	5	– 49 %
Ibérie	7 649	10 552	4 053	24	28	12	– 56 %
Europe centrale et Turquie	29 148	28 264	23 078	43	48	39	– 18 %
Pays-Bas	552	325	66	4	5	1	– 86 %
Allemagne	6 104	5 616	1 888	22	20	7	– 66 %
GROUPE	**75 364**	**85 053**	**56 148**	**20**	**21**	**14**	**– 32 %**

Commentaires sur les tendances : au titre de la méthode de calcul market-based, le ratio de $kgCO_2e/m^2$ du Groupe a diminué de 32 % en un an, principalement en raison de l'amélioration qualitative de l'approvisionnement énergétique, notamment dans des pays à fort coefficient d'émissions nationales (Pays-Bas, Espagne/Portugal, Allemagne).
Étant donné que la consommation d'électricité est responsable de 82 % des émissions des scopes 1 et 2, l'objectif 2022 pour 100 % d'électricité verte permettra de réduire les émissions directes de gaz à effet de serre du Groupe (scopes 1 et 2) d'environ 80 % en quatre ans.
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En 2017, Klépierre s'est engagée à ce que les cinq plus grands centres commerciaux de son portefeuille (en valeur) présentent un bilan carbone positif : Field's (Copenhague, Danemark), Créteil Soleil (région parisienne, France), Val d'Europe (région parisienne, France), Porta di Roma (Rome, Italie) et Emporia (Malmö, Suède). Ces cinq centres sont des territoires d'expérimentation et les résultats positifs obtenus ont vocation à être répliqués dans les autres centres afin que le Groupe puisse à terme viser la neutralité carbone de l'ensemble des actifs de son portefeuille. En 2018, des prévisions d'émissions de CO_2 ont été calculées pour chaque actif à partir des réductions estimées, en ligne avec la stratégie *Act for Good®*, et en tenant compte des mesures de réduction déjà prévues telles que la mise à niveau des équipements et la modification du *mix* énergétique dans le cadre de l'achat d'électricité renouvelable. Ces prévisions permettront de définir les mesures supplémentaires à prendre pour atteindre un bilan positif.

Empreinte carbone élargie

Au-delà de l'analyse des émissions de gaz à effet de serre des *Scopes* 1 et 2, Klépierre cherche également à déterminer 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 sont la consommation d'énergie des enseignes locataires du Groupe et les déplacements des visiteurs vers et depuis ses centres commerciaux.

▸ ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU *SCOPE* 3 – *LOCATION-BASED*

(périmètre courant)

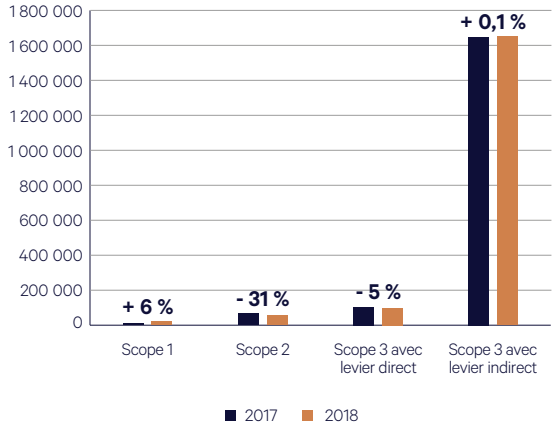
	Scope 3 avec levier direct								*Scope* 3 avec levier indirect			
En tCO_2e	Consommation d'énergie hors *Scopes* 1 & 2	Déchets	Immobilisations	Achats de produits et services	Déplacements professionnels	Investissements	Migrations pendulaires	Total – Levier direct	Transport des visiteurs	*Leasing* aval	Total – Levier indirect	Total *Scope* 3
France-Belgique	2 482	5 351	N/A	19 959	N/A	17 011	N/A	N/A	403 087	25 729	428 817	N/A
Italie	9 042	1 641	N/A	1 006	N/A	0	N/A	N/A	483 427	75 415	558 842	N/A
Scandinavie	895	1 868	N/A	7 913	N/A	0	N/A	N/A	116 010	45 577	161 587	N/A
Ibérie	3 069	3 232	N/A	4 942	N/A	0	N/A	N/A	176 029	42 757	218 786	N/A
Europe centrale et Turquie	6 452	1 662	N/A	4 506	N/A	0	N/A	N/A	117 855	67 486	185 341	N/A
Pays-Bas	516	404	N/A	1 054	N/A	0	N/A	N/A	14 485	9 540	24 025	N/A
Allemagne	1 253	192	N/A	2 243	N/A	0	N/A	N/A	34 092	38 519	72 612	N/A
GROUPE	**23 710**	**14 352**	**344**	**41 623**	**801**	**17 011**	**325**	**98 166**	**1 344 985**	**305 024**	**1 650 009**	**1 748 175**

Commentaires sur les tendances : définies comme les « autres émissions indirectes », les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 sont liées à la chaîne de valeur globale des activités de Klépierre. Elles représentent de loin le gros de l'empreinte carbone totale du Groupe (95 % en 2018). Parmi ces émissions, Klépierre distingue celles sur lesquelles le Groupe dispose d'un certain degré de levier (par exemple, les émissions liées aux biens et services achetés pour exploiter les centres commerciaux, aux investissements réalisés, aux déchets produits) et celles sur lesquelles il ne dispose que d'un levier indirect, comme la consommation énergétique des preneurs du Groupe (leasing aval) *et les déplacements des visiteurs vers et depuis ses centres commerciaux.*
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

> *Pour les consommations d'énergie privatives : données réelles de 41 centres commerciaux détenus et gérés. Pour les 91 autres centres commerciaux, les consommations d'énergie privatives ont été estimées à l'aide d'un ratio de consommation d'électricité de 180 kWh/m².*
> *Pour les émissions liées aux déchets : 118 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres ; Bologne, Shopville Gran Reno ; Valence, Victor Hugo ; Duisbourg, Konigsgalerie ; Bordeaux, Saint-Christoly ; Bergame, Seriate, Alle Valli ; Varese, Belforte ; Angoulême, Champ de Mars ; Modena, Grand Emilia ; Lecce, Cavallino) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).*

▸ EMPREINTE CARBONE TOTALE DU GROUPE PAR *SCOPE* – *MARKET-BASED*

(émissions de gaz à effet de serre en tCO_2e, à périmètre constant)



Commentaires sur les tendances : la variation des émissions du Scope 1 est due à une augmentation de la consommation de gaz, de fioul domestique et de combustible (du fait de la rigueur des conditions météorologiques cette année). La renégociation des contrats d'électricité, avec une part plus importante d'électricité verte, a entraîné une baisse significative des émissions du Scope 2. En outre, Klépierre est parvenue à réduire les émissions du Scope 3, sur lesquelles le Groupe a un levier direct et indirect, grâce à plusieurs mesures telles qu'une meilleure gestion des déchets (de moins en moins de déchets envoyés en décharge) ou des mesures prises pour sensibiliser les preneurs au développement durable.
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En 2018, la consommation d'énergie des enseignes dans les centres commerciaux de Klépierre s'est élevée à 305 024 tonnes de CO_2, soit 17 % des émissions du *Scope* 3 du Groupe (17 % de l'empreinte carbone totale du Groupe). En 2018, Klépierre est allée plus loin en partageant son manuel de bonnes pratiques opérationnelles avec ses principales 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 production de déchets. En outre, des clauses relatives au développement durable sont incluses dans les baux standard pour 83 % des locataires du Groupe.

Les déplacements des visiteurs ont généré 1 344 985 tonnes de CO_2e en 2018, soit 77 % des émissions du *Scope* 3 du Groupe et 75 % de son empreinte carbone totale. 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 page 177).

Développement d'actifs résilients

Alors que les conséquences du changement climatique commencent déjà à se manifester, Klépierre cherche à anticiper les effets potentiels d'événements climatiques extrêmes et d'une réglementation plus stricte en matière de lutte contre le changement climatique, et à y préparer ses actifs.

Le Groupe a mis en place des stratégies pour réduire sa dépendance aux énergies fossiles tout en continuant de participer à des groupes de travail sectoriels en vue 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 mener une étude approfondie des impacts climatiques susceptibles de les affecter : hausse des températures, pluies ou chutes de neige plus importantes, séismes plus fréquents et/ou de magnitude plus élevée, etc. Les résultats de cette étude ont alimenté la révision des exigences structurelles pour les actifs du Groupe, et ont conduit à la mise en place d'un audit de structure obligatoire pour chaque actif tous les cinq ans, comportant des éléments additionnels en lien avec les risques relatifs au changement climatique.

Dans le cadre de ses activités, Klépierre prend des mesures 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 (ex. mesures d'efficacité énergétique) que dans les développements et rénovations (p.ex. conception efficiente, de grande qualité et adaptée aux spécificités locales).

Un bon exemple de conception résiliente peut être observé à Alexandrium (Rotterdam, Pays-Bas), où une toiture végétalisée a été installée. Cette toiture, qui compte sept espèces de sedums plantés sur une superficie de 22 000 m^2, permet de réguler les conditions climatiques et la pollution de plusieurs manières. Elle absorbe la pollution aérienne, atténue le bruit ambiant et retient les eaux de pluie, limitant ainsi le besoin de climatisation. Le projet a été en partie financé par la municipalité dans l'optique de prévenir le risque d'inondation et d'accroître l'inertie thermique.

Priorités pour 2019

Sans cesser d'approfondir son programme de gestion de l'énergie tel que précisé en page 163, le Groupe continuera de progresser en 2019 vers son objectif de parvenir à un bilan carbone positif et prendra des mesures pour obtenir la certification de sa stratégie climatique.

Hisser l'approvisionnement en énergie renouvelable au niveau supérieur

Cette année, Klépierre France a lancé un grand appel d'offres afin de renouveler la totalité de ses contrats d'énergie. Son objectif était double : bénéficier de meilleures sources d'énergie et optimiser les coûts. Grâce à une collaboration remarquable entre les équipes achats et développement durable, le Groupe est parvenu à un bon équilibre pour à la fois maîtriser la hausse des coûts (+ 20 % en France l'année passée) et transformer son approvisionnement en énergie renouvelable.

Avec ces nouveaux contrats d'électricité et de gaz, la France et la Belgique utiliseront dorénavant exclusivement de l'énergie verte, remplissant, avec trois ans d'avance, l'engagement *Act for Good*® pour une électricité 100 % verte. Klépierre a également opté pour du gaz 100 % vert, malgré un prix bien plus élevé sur le marché, traduisant une volonté ferme de réduire ses émissions directes de gaz à effet de serre.

La France et la Belgique devraient ainsi diminuer leurs émissions de CO_2 de près de 5 000 tonnes par an, avec une baisse attendue de 77 % des émissions des *Scopes* 1 et 2.

4.2.2 Contribuer à une économie circulaire

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 ce jour, Klépierre 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, à faible taux d'émission, 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.

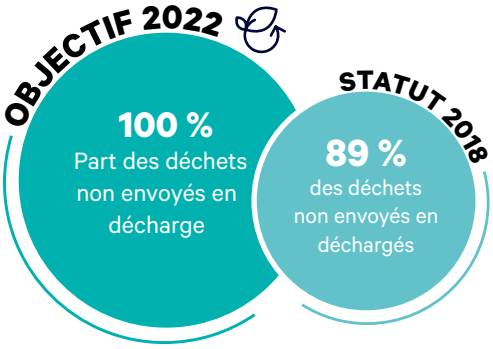
Le Groupe a également noué des partenariats avec des organismes tels que *Cycle Up* afin de promouvoir le réemploi des matériaux de construction au cours de la rénovation de deux centres commerciaux en France. Par ailleurs, le centre commercial du Prado qui a récemment ouvert ses portes à Marseille est le premier actif du Groupe à avoir décroché la certification *Cradle to Cradle*™ en privilégiant l'utilisation de produits certifiés et de matériaux de construction recyclés et/ou recyclables (voir l'étude de cas page 172).

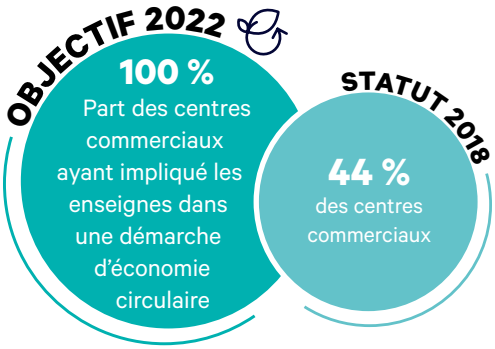
La consommation directe de ressources naturelles connaît un pic pendant la phase de gestion du bâtiment, en raison des achats de produits et de matériaux utilisés pour la maintenance et l'entretien. En 2018, les centres commerciaux de Klépierre en exploitation ont généré 67 645 tonnes de déchets, en premier lieu du carton, des déchets alimentaires/organiques et du papier.

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 locataires 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 la qualité de ses eaux usées.

À l'avenir, Klépierre poursuivra la mise en œuvre de ces initiatives tout en s'employant à adopter une démarche d'économie circulaire dans la gestion des ressources utilisées pour et dans ses actifs.

▶ ÉCONOMIE CIRCULAIRE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS





4.2.2.1 Gestion des déchets

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. Ces cinq dernières années, la part de déchets recyclés et valorisés a augmenté de 30 points, passant de 59 % en 2013 à 89 % en 2018. Cette tendance s'est poursuivie l'an dernier, et la part de déchets non envoyés en décharge a progressé de 15 points en moyenne par rapport à 2017.

▶ DESTINATION DES DÉCHETS EN 2018
(périmètre courant)

	Recyclé		Réutilisation		Autre méthode de valorisation		Compostage		Méthanisation		Valorisation		Incinération avec valorisation énergétique		Autre méthode de valorisation		Valorisation énergétique		Incinération sans valorisation énergétique		Envoi en décharge		Non valorisés		Total	
	en tonnes	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*
France-Belgique	6 957	30 %	17	0 %	2 333	10 %	44	0 %	304	1 %	9 655	42 %	12 409	53 %	221	1 %	12 630	54 %	3	0 %	1 011	4 %	1 014	4 %	23 299	100 %
Italie	4 741	39 %	1 229	10 %	1 526	13 %	1 256	10 %	0	0 %	8 751	73 %	544	5 %	343	3 %	887	7 %	0	0 %	2 448	20 %	2 448	20 %	12 086	100 %
Scandinavie	4 188	42 %	67	1 %	62	1 %	764	8 %	491	5 %	5 572	56 %	4 210	43 %	64	1 %	4 274	43 %	0	0 %	28	0 %	28	0 %	9 874	100 %
Ibérie	3 365	33 %	0	0 %	531	5 %	1 375	13 %	0	0 %	5 271	51 %	3 575	35 %	0	0 %	3 575	35 %	0	0 %	1 489	14 %	1 489	14 %	10 335	100 %
Europe centrale et Turquie	2 398	32 %	262	4 %	578	8 %	104	1 %	0	0 %	3 341	45 %	1 307	18 %	0	0 %	1 307	17 %	315	4 %	2 495	33 %	2 810	38 %	7 458	100 %
Pays-Bas	1 879	52 %	0	0 %	0	0 %	66	2 %	0	0 %	1 946	54 %	1 602	44 %	0	0 %	1 602	44 %	72	2 %	0	0 %	72	2 %	3 619	100 %
Allemagne	307	32 %	0	0 %	80	8 %	89	9 %	37	4 %	514	53 %	460	47 %	0	0 %	460	47 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	974	100 %
GROUPE	**23 835**	**35 %**	**1 574**	**2 %**	**5 110**	**8 %**	**3 698**	**5 %**	**832**	**1 %**	**35 049**	**52 %**	**24 107**	**36 %**	**628**	**1 %**	**24 734**	**37 %**	**390**	**1 %**	**7 471**	**11 %**	**7 861**	**12 %**	**67 645**	**100 %**

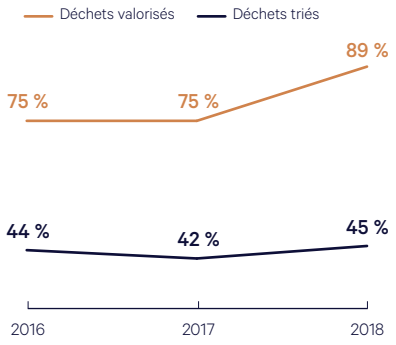
Commentaires sur les tendances : en ligne avec la stratégie Act for Good® *selon laquelle 100 % des déchets d'exploitation ne seront plus envoyés en décharge d'ici à 2022, le Groupe est parvenu à augmenter de 14 % cette année-la part des déchets valorisés en travaillant étroitement avec des prestataires sous contrat, ainsi qu'avec nos enseignes pour améliorer la gestion des déchets dans chaque centre.*
Périmètre : 118 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres ; Bologne, Shopville Gran Reno ; Valence, Victor Hugo ; Duisburg, Konigsgalerie ; Bordeaux, Saint-Christoly ; Bergame, Seriate, Alle Valli ; Varese, Belforte ; Angoulême, Champ de Mars ; Modena, Grand Emilia ; Lecce, Cavallino) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 95,5 % des centres commerciaux détenus et gérés.

▶ PART DES DÉCHETS NON ENVOYÉS EN DÉCHARGE
(périmètre courant)

	2016	2017	2018
France-Belgique	80 %	78 %	96 %
Italie	48 %	68 %	80 %
Scandinavie	99 %	100 %	100 %
Ibérie	59 %	59 %	91 %
Europe centrale et Turquie	66 %	44 %	67 %
Pays-Bas	99 %	97 %	90 %
Allemagne	100 %	99 %	100 %
GROUPE	**75 %**	**75 %**	**90 %**

Commentaires sur les tendances : en ligne avec la stratégie Act for Good® *selon laquelle 100 % des déchets d'exploitation ne seront plus envoyés en décharge d'ici à 2022, les contrats de collecte des déchets ont été renégociés cette année pour favoriser les destinations de valorisation des déchets. En conséquence, les ratios de valorisation des déchets de l'Europe centrale et la Turquie ont augmenté de respectivement 18 % et 32 %.*
Périmètre : 118 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres ; Bologne, Shopville Gran Reno ; Valence, Victor Hugo ; Duisbourg, Königsgalerie ; Bordeaux, Saint-Christoly ; Bergame, Seriate, Alle Valli ; Varese, Belforte ; Angoulême, Champ de Mars ; Modena, Grand Emilia ; Lecce, Cavallino) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 95,5 % des centres commerciaux détenus et gérés.

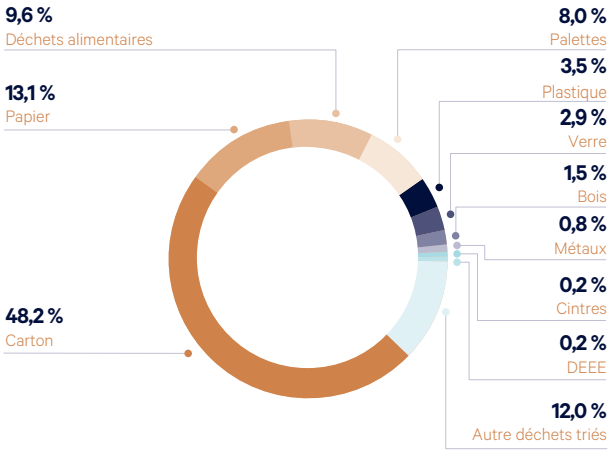
▸ ÉVOLUTION DE LA PART DE DÉCHETS TRIÉS ET VALORISÉS



Commentaires sur les tendances : les nouveaux contrats de collecte des déchets portent leurs fruits en termes de taux de valorisation des déchets. Parallèlement, la majorité de ces nouveaux contrats prévoient davantage de types de déchets à trier, ce qui, associé à une collaboration étroite avec les commerçants, a également permis d'améliorer le taux de tri.
Périmètre : 118 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres; Bologne, Shopville Gran Reno ; Valence, Victor Hugo ; Duisbourg, Konigsgalerie ; Bordeaux, Saint-Christoly ; Bergame, Seriate, Alle Valli ; Varese, Belforte ; Angoulême, Champ de Mars ; Modena, Grand Emilia ; Lecce, Cavallino) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 95,5 % des centres commerciaux détenus et gérés.

La grande majorité des déchets produits par les centres commerciaux du Groupe (99,8 %) 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 0,2 % 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 PAR TYPE
(périmètre courant)



Commentaires sur les tendances : les déchets que le Groupe gère dans les centres commerciaux, principalement le carton, le papier, les palettes et le plastique, proviennent majoritairement de la logistique des commerçants.
Grâce à une attention particulière portée au tri avec nos locataires de l'alimentation et la boisson, la part des déchets alimentaires triés atteint 10 % du tonnage trié.
Périmètre : 118 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres ; Bologne, Shopville Gran Reno ; Valence, Victor Hugo ; Duisbourg, Konigsgalerie ; Bordeaux, Saint-Christoly ; Bergame, Seriate, Alle Valli; Varese, Belforte ; Angoulême, Champ de Mars ; Modena, Grand Emilia ; Lecce, Cavallino) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 95,5 % des centres commerciaux détenus et gérés.

La plupart des actifs du Groupe sont équipés de poubelles multi-compartiments pour sensibiliser les visiteurs au tri des déchets et les encourager à s'inscrire dans cette démarche. Les preneurs bénéficient également de formations au tri sélectif et disposent de locaux adaptés. En 2018, le Groupe est allé plus loin avec ses preneurs pour s'assurer qu'ils épousent les objectifs et exigences de ses centres commerciaux en matière de gestion des déchets. Les enseignes ÏDKIDS, Sephora et Nature & Découvertes ont contribué à l'élaboration de cette stratégie en participant à des campagnes et à des ateliers de sensibilisation au recyclage et à l'amélioration de la collecte des déchets à destination des visiteurs et de leurs propres collaborateurs.

Le Groupe s'efforce de multiplier les solutions de tri afin d'accroître la part de déchets triés sur site et ainsi de diminuer le coût global du traitement. Plus de 30 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 et les locataires, il est possible d'atteindre des taux de valorisation des déchets de 100 %, comme c'est déjà le cas dans certains centres en France, en Scandinavie et en Allemagne. La compilation et le partage des facteurs ayant contribué à ces succès constituent une part importante de la stratégie du Groupe pour accroître les taux de recyclage dans l'ensemble du portefeuille. Voici quelques exemples d'améliorations spécifiques mises en œuvre en 2018 :

- mise en place d'une collecte des déchets organiques pour les enseignes de restauration dans les centres commerciaux français Créteil Soleil, Val d'Europe et Le Millénaire ;
- installation de poubelles « parlantes » et mise en œuvre d'autres initiatives ludiques pour inciter les visiteurs du Portet (Toulouse, France) à trier les déchets ; et
- recrutement temporaire de « champions des déchets » à Markthal (Rotterdam, Pays-Bas) pour aider les preneurs à bien trier leurs déchets, et amélioration marquée des taux de recyclage après six mois d'expérimentation.

Des efforts ont été menés pour améliorer la précision du reporting déchets, et les données sont désormais saisies et analysées mois par mois sur la plateforme DEEPKI, ouverte aux gestionnaires du traitement des déchets. 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.

4.2.2.2 Économie circulaire

Klépierre s'est également fixé l'objectif que 100 % de ses centres commerciaux impliquent leurs enseignes dans une démarche d'économie circulaire, par exemple à travers la promotion d'actions visant à donner une seconde vie aux produits.

▸ PART DES CENTRES IMPLIQUANT LES ENSEIGNES DANS UNE DÉMARCHE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

	2018
GROUPE	44 %

Commentaires sur les tendances : la majorité des déchets générés par les centres commerciaux provenant de la logistique des enseignes, il est essentiel de collaborer pour améliorer le traitement et mettre en place des solutions nouvelles en faveur de l'économie circulaire. Près de la moitié des centres du Groupe ont organisé l'année dernière une initiative conjointe avec les locataires sur ce thème (formation au tri, sensibilisation, ateliers avec les visiteurs sur la deuxième vie des produits).
Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En 2017, 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 (13 centres ont permis d'offrir un total de 15 800 repas et d'éviter plus de 36 tCO_2).

Une autre initiative pour éviter le gaspillage de produits frais a été testée à Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas). Kromkommer (« concombre tordu »), un *pop-up store* destiné à mettre en valeur des fruits et légumes exposés au gaspillage en raison d'une surproduction ou d'un aspect irrégulier, s'est installé durant deux semaines dans une unité vacante du centre et a vendu 3 250 kg de marchandises.

En 2018, en collaboration avec Veolia, le Groupe a lancé un projet pilote à Val d'Europe (région parisienne, France) pour gérer des flux spécifiques de déchets chez les enseignes H&M, Apple et McDonald's. Une équipe dédiée de chez Veolia suit les volumes de déchets produits par chaque enseigne et travaille à l'amélioration de l'accessibilité des équipements de collecte et de tri. À Emporia (Malmö, Suède), un mécanisme de logistique inversée a été mis en place et prévoit que les prestataires de services chargés de livrer les marchandises en profitent pour collecter les déchets recyclables.

En septembre, Klépierre a lancé sa première campagne d'information des consommateurs sur *Act for Good*® destinée à sensibiliser l'opinion publique à l'économie circulaire. Six centres commerciaux dans six pays y ont pris part, et enseignes, consommateurs, artistes locaux et associations caritatives se sont réunis sous leur égide pour promouvoir la seconde vie des déchets. Des initiatives, telles que la distribution de sacs réutilisables, des ateliers et des expositions, ont été menées pour présenter des manières simples et créatives de réduire les déchets, de valoriser et de transformer les vieux objets, et de fabriquer des meubles *design* à partir de matériaux recyclés. Au total, 28 000 sacs réutilisables ont été distribués, 20 ateliers et expositions ont été organisés, 130 enseignes ont participé, et plus d'un million de personnes ont été touchées via les réseaux sociaux.

Un autre concept en lien avec l'économie circulaire, à savoir l'utilisation des espaces extérieurs disponibles pour l'agriculture et l'apiculture, a été testé par Klépierre. Campania (Naples, Italie) a créé son propre potager en 2011, dans lequel est utilisé du compost issu des déchets organiques produits par les locataires du centre commercial. Akmerkez (Istanbul, Turquie) a d'abord créé en 2015 un jardin sur son toit, où sont utilisés les déchets organiques compostables de l'espace de restauration du centre. En 2017, l'équipe y a planté 169 variétés de fruits et légumes et autres plantes, et en 2018, elle a fêté sa récolte de 180 kg de produits frais en organisant un festival pour les visiteurs du centre. Fort de ce succès, Akmerkez vient de s'associer au WWF pour promouvoir plus largement le compostage auprès de ses preneurs et de ses visiteurs.

En Allemagne, Boulevard Berlin (Berlin) et Centrum Galerie (Dresde) produisent leur propre « miel en direct du centre commercial » tout en contribuant aux efforts de conservation locaux grâce aux ruches installées sur leur toit. Prado, le nouveau centre commercial de Klépierre situé à Marseille (France), a installé 1 300 m^2 de surfaces végétalisées (jardin, mur végétalisé et espaces verts) et cinq ruches.

Application du concept d'économie circulaire au développement et à la rénovation des centres

En 2018, Prado (Marseille, France), projet dernièrement achevé de Klépierre, est devenu le premier centre commercial d'Europe à obtenir la certification *Cradle to Cradle*™. Cette philosophie de conception inspirée des principes de l'économie circulaire prévoit pour les matières premières des cycles d'utilisation potentiellement infinis, dont découlent des bienfaits économiques, sociaux et écologiques.

Lors de la conception du Prado, Klépierre a choisi ses matériaux et ses produits conformément aux exigences de la certification *Cradle to Cradle*™, en privilégiant le recours à des produits certifiés et à des matériaux de construction recyclés et/ou recyclables.

Klépierre s'emploiera à multiplier les solutions pour réutiliser et recycler les matériaux utilisés dans ses projets de développement actuels et futurs. Pour ce faire, le Groupe a récemment signé un accord de partenariat avec Cycle Up, une *start-up* du secteur de l'économie circulaire qui promeut la réutilisation des matériaux de construction. La jeune pousse joue un rôle de conseil dans la rénovation de Créteil Soleil (région parisienne, France) et de Grand'Place (Grenoble, France). Elle forme également les équipes de développement du Groupe chargées d'identifier les produits réutilisables et passe par une plateforme numérique pour l'achat et la vente de matériaux de construction d'occasion.

Priorités pour 2019

> En 2019, fidèle à son objectif d'atteindre 100 % de déchets non envoyés en décharge d'ici à 2022, Klépierre poursuivra ses efforts en faveur de l'augmentation des taux de recyclage et de valorisation des déchets produits par ses centres commerciaux. Elle devra notamment travailler à la fixation d'objectifs intermédiaires avec les équipes de chaque centre.

> En outre, Klépierre a identifié cinq types de déchets que tous les centres commerciaux devront trier d'ici à 2022, à commencer par le carton et les déchets alimentaires en 2019. Le Groupe et les équipes pays continueront d'explorer des solutions innovantes de formation en matière de déchets (collecte, traitement, etc.) qui pourront être expérimentées dans certains centres.

4.2.2.3 Consommation d'eau

Bien que l'examen de matérialité mené par Klépierre en 2017 n'ait pas fait ressortir la raréfaction de l'eau comme un risque significatif pour ses activités (voir page 158), le Groupe mesure néanmoins sa consommation d'eau et adopte de bonnes pratiques pour garantir l'utilisation la plus efficace possible de cette ressource.

▶ PART DES CENTRES COMMERCIAUX EXPOSÉS AU RISQUE DE STRESS HYDRIQUE
(périmètre courant)

	2018	
	Nombre des centres exposés	**Part en valeur du patrimoine**
France-Belgique	0	0,0 %
Italie	0	0,0 %
Scandinavie	0	0,0 %
Ibérie	2	16,9 %
Europe centrale et Turquie	1	3,0 %
Pays-Bas	0	0,0 %
Allemagne	0	0,0 %
GROUPE	**3**	**1,7 %**

Commentaires sur les tendances : en 2017, la part en valeur du patrimoine des centres exposés au risque de stress hydrique s'établissait à 5 %. Trois centres commerciaux étaient exposés au risque de stress hydrique (deux en Italie et un en Turquie) ont été vendus, diminuant ainsi à 1,7 % la part en valeur du patrimoine.
Sur les trois centres commerciaux considérés, le Groupe accorde une attention particulière à la quantité et la qualité de l'eau consommée.
Périmètre : 128 centres commerciaux détenus et gérés + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 100 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En 2018, les centres commerciaux du Groupe ont consommé 3,9 millions de m^3 d'eau. Ce chiffre inclut la consommation des preneurs, puisque les données sont collectées dans l'ensemble des centres. L'intensité de consommation d'eau par utilisation du bâtiment (mesurée en litres/visite) est en hausse, de 4,96 en 2018 contre 4,16 en 2017. Cette augmentation en 2018 est majoritairement due à l'accroissement de la demande de climatisation en raison de températures estivales plus élevées dans une grande partie de l'Europe.

▶ CONSOMMATION D'EAU TOTALE
(périmètre courant)

En m^3	**2016**	**2017**	**2018**
France-Belgique	846 199	949 813	1 043 832
Italie	1 281 014	1 101 426	1 329 028
Scandinavie	391 130	358 163	372 966
Ibérie	220 780	337 018	401 117
Europe centrale et Turquie	657 244	665 408	595 898
Pays-Bas	58 726	26 345	23 708
Allemagne	126 798	118 636	128 198
GROUPE	**3 581 890**	**3 556 809**	**3 894 748**

Commentaires sur les tendances : l'été 2018 a été plus chaud qu'en 2017, augmentant la demande d'eau pour les tours de refroidissement. Cela explique l'augmentation de la consommation d'eau totale du Groupe cette année, notamment en Europe du sud (Italie + 21 % et Ibérie + 19 %).
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Klépierre enregistre et analyse sa consommation d'eau mensuelle grâce à la plateforme DEEPKI, qui permet également de comparer l'utilisation rationnelle de l'eau dans les différents centres commerciaux grâce aux analyses par types de centres analogues à celles utilisées 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 aéroréfrigérantes, 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 efficients, pour les tours aéroréfrigérantes par exemple, sont réalisés lorsque la nécessité de procéder à leur remplacement se fait sentir.

▶ INTENSITÉ DE CONSOMMATION D'EAU
(périmètre courant)

En L/visite	**2016**	**2017**	**2018**
France-Belgique	3,27	4,26	3,71
Italie	8,79	7,85	8,36
Scandinavie	4,25	5,68	4,37
Ibérie	4,80	4,27	3,91
Europe centrale et Turquie	5,07	6,66	5,46
Pays-Bas	1,74	2,17	1,48
Allemagne	3,64	4,89	4,00
GROUPE	**4,82**	**4,16**	**4,96**

Commentaires sur les tendances : l'été 2018 a été plus chaud qu'en 2017, augmentant la demande d'eau pour les tours de refroidissement en 2018. L'augmentation du besoin de climatisation dans les centres commerciaux explique la hausse de l'intensité de consommation d'eau nécessaire au confort des visiteurs.
Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

▶ **INTENSITÉ DE CONSOMMATION D'EAU TOTALE**
(périmètre constant)

En L/visite	2017	2018	2018/2017
France-Belgique	3,64	3,66	+ 0,5 %
Italie	8,55	8,59	+ 0,4 %
Scandinavie	4,18	4,37	+ 4,5 %
Ibérie	3,74	3,91	+ 4,5 %
Europe centrale et Turquie	5,27	5,46	+ 3,6 %
Pays-Bas	1,63	1,48	– 8,8 %
Allemagne	3,67	4,00	+ 9,1 %
GROUPE	**4,87**	**4,97**	**+ 2,1 %**

Commentaires sur les tendances : l'été 2018 a été plus chaud qu'en 2017, augmentant la demande d'eau pour les tours de refroidissement. L'augmentation du besoin de climatisation dans les centres commerciaux explique la hausse de l'intensité de consommation d'eau nécessaire au confort des visiteurs.
Périmètre : 125 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht ; La Madeleine, Chartres ; et Deux Vallées, Givors) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 96 % des centres commerciaux détenus et gérés.

4.2.3 Développer un portefeuille d'actifs 100 % certifiés

L'expérience de Klépierre le confirme : 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 preneurs, revenus locatifs, productivité des occupants et gains 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 se revendiquant de normes de qualité environnementale supérieures et en intégrant à leur conception des caractéristiques propres à les valoriser 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 et la quantité de lumière naturelle, et le rallongement de la durée de visite, la fidélité accrue des clients et la hausse du chiffre d'affaires des commerçants[1].

Klépierre privilégie deux normes de certification écologique des bâtiments, BREEAM *New Construction* et BREEAM *In-Use*, ainsi que la certification ISO 14001 pour les systèmes de gestion environnementale des centres commerciaux en exploitation.

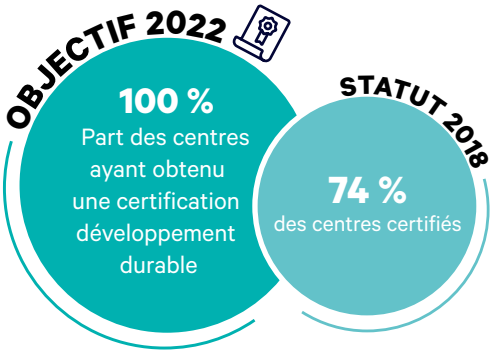
Le référentiel BREEAM propose un cadre d'évaluation des impacts et des coûts tout au long du cycle de vie, et d'amélioration de la qualité environnementale du développement et de sa contribution socio-économique locale. Cette norme de certification donne aux preneurs, aux visiteurs et aux investisseurs l'assurance que le projet a été développé 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 bâti pour les individus et la planète.

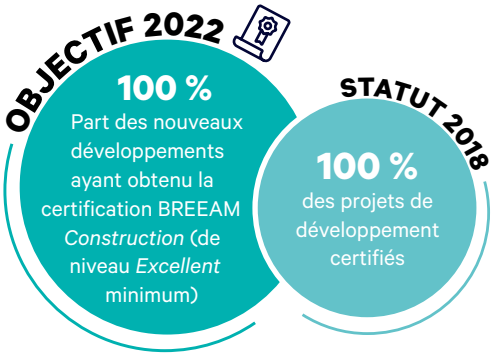
Ces certifications offrent au Groupe une véritable complémentarité d'approche : le référentiel ISO 14001 permet de cibler les améliorations de chaque centre en matière environnementale, de les mettre en œuvre et de suivre leur évolution, et d'établir des procédures d'amélioration continue ; les normes BREEAM engagent le Groupe à mener une analyse exhaustive de la performance environnementale réelle ou projetée de ses actifs.

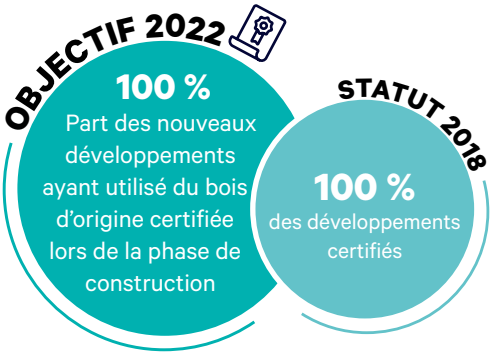
En outre, Klépierre exploite un système de gestion environnementale commun à l'ensemble de son portefeuille, couvrant 100 % de ses actifs détenus et gérés. Ainsi, tous les centres définissent des objectifs environnementaux, mettent en œuvre des actions et suivent leur performance. Dans cette démarche, ils sont accompagnés et supervisés par des experts nationaux et Groupe.

(1) 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.

▶ **CERTIFICATIONS DES BÂTIMENTS – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS**







4.2.3.1 Patrimoine existant

Aujourd'hui, 74 % du patrimoine existant du Groupe (en valeur) détient au moins un type de certification durable : 52 % est certifié BREEAM *In-Use*, et 57 % est doté de systèmes de gestion environnementale certifiés ISO 14001. Quatre centres commerciaux, La Gavia et Plenilunio (tous deux situés à Madrid, en Espagne), Nueva Condomina (Murcia, Espagne) et Santa Cruz de Tenerife (Tenerife, Espagne), ont par ailleurs obtenu en 2017 la certification ISO 50001 pour leurs pratiques de gestion de l'énergie.

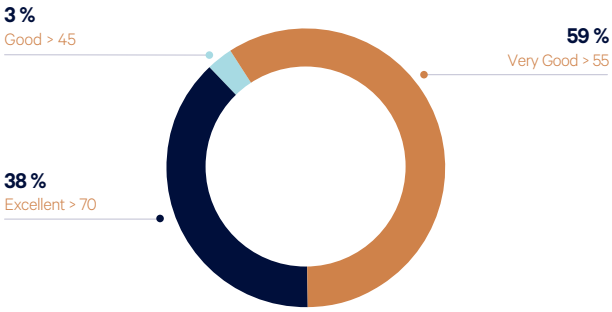
▶ **NOMBRE D'ACTIFS DOTÉS D'UNE CERTIFICATION DÉVELOPPEMENT DURABLE**
(périmètre courant)

	2018	
	Nombre d'actifs	**Part dans la valeur totale**
France-Belgique	22	64 %
Italie	7	41 %
Scandinavie	18	100 %
Ibérie	11	100 %
Europe centrale et Turquie	12	82 %
Pays-Bas	4	100 %
Allemagne	4	100 %
GROUPE	**78**	**74 %**

Commentaires sur les tendances : pour favoriser les certifications de chaque actif européen, Klépierre a signé un nouveau contrat mi-2018 pour lancer une approche BREEAM In Use *couvrant l'ensemble de son patrimoine. Cette situation a conduit à une période de chevauchement entre les anciens et les nouveaux contrats et suspendu pendant quelques mois certaines certifications, ce qui explique la légère baisse observée en 2018 (- 1 p.p.).*
Post clôture, plus de 80 % des actifs étaient certifiés ou en voie de l'être (+ 5 % par rapport à 2017).
Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Conformément à son objectif *Act for Good*®, Klépierre s'emploie à faire certifier les centres qui ne le sont pas encore, et veille au renouvellement des certifications sur le point d'expirer. Sa démarche met l'accent sur la certification BREEAM *In-Use*, et en 2018, 15 nouveaux centres ont reçu ce label avec la mention *Excellent* pour 1, *Very Good* pour 13 et *Good* pour 1.

▶ **CERTIFICATION DES ACTIFS PAR NIVEAUX BREEAM *IN-USE***
(périmètre courant)



Commentaires sur les tendances : 97 % des centres commerciaux du Groupe certifiés BREEAM In Use *ont obtenu au moins la mention* Very Good, *témoignant de l'attention portée par le Groupe à l'excellence de la gestion opérationnelle de ses actifs.*
Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Ce processus est porteur d'avantages pour les centres commerciaux, et plus largement pour le Groupe : définition de méthodes d'amélioration continue, intégration de considérations relatives au développement durable dans l'exploitation quotidienne, promotion de la collaboration entre les équipes et les pays, et accroissement de la valeur des actifs par l'obtention d'une certification internationalement reconnue.

4.2.3.2 Nouvelles constructions et rénovations

La diversité du portefeuille de Klépierre s'appuie sur une stratégie de conception et de développement à plusieurs facettes. L'équipe de développement du Groupe concentre la plupart de ses efforts sur le patrimoine existant du Groupe, qui recèle un grand potentiel de création de valeur à travers des projets d'extension et/ou de rénovation. La stratégie de développement globale du Groupe, adaptée aux spécificités de chaque projet, vise quatre objectifs :

- meilleure intégration des actifs, et plus grande valeur ajoutée pour le quartier environnant ;
- diversification des fonctions de chaque projet, autour d'une activité commerciale qui reste prédominante ;
- 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, créer une offre gastronomique personnalisée qui parle aux consommateurs locaux, et parachever l'expérience client et le sens de l'hospitalité dans les centres commerciaux du Groupe, grâce au *design* et à la mise à disposition d'infrastructures.

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 une priorité fondamentale pour les développements du Groupe, et l'obtention du niveau *Excellent* au minimum fait d'ailleurs 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 dépassant plus de 10 000 m² de nouveau développement, prévoit également que :

- tout le bois utilisé soit certifié PEFC ou FSC ;
- le public soit associé 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 2018, Klépierre a obtenu la certification BREEAM *Excellent* pour son nouveau développement achevé du Prado (Marseille, France), et était en passe de l'obtenir pour les rénovations de Créteil Soleil (région parisienne, France) et Gran Reno (Bologne, Italie). Le bois utilisé pour le développement du Prado était à 100 % certifié PEFC ou FSC, et cet objectif fait d'ailleurs partie des prérequis pour d'autres actifs en vue de la certification BREEAM.

Prado, une destination commerciale hautement durable pour le nouvel écoquartier de Marseille

En mars 2018, Klépierre et son partenaire Montecristo Capital ont inauguré Prado, une nouvelle destination commerciale de 23 000 m², implantée à Marseille. Centre commercial d'exception à maints égards, Prado incarne la vision de Klépierre pour l'avenir du commerce. Son *design* architectural original et audacieux, témoigne des engagements du Groupe en matière d'énergie et de lutte contre le changement climatique.

Prado a été pensé comme un centre commercial de plein air, surmonté d'une canopée de 1 750 panneaux de verre qui semblent comme suspendus dans les airs. Cet écran procure une protection contre le mistral et le soleil, tout en laissant pénétrer la lumière naturelle et l'air frais pour une climatisation à moindre coût (*free cooling*). Un « mur vert » de 400 m² lui confère un bel aspect esthétique, tout en filtrant et en assainissant l'air. Parfaitement intégré au plan de réaménagement urbain du Prado, le centre commercial optimise sa consommation d'énergie en partageant une boucle de chaleur avec le stade Vélodrome, les bureaux et les hôtels avoisinants.

Après avoir obtenu la certification BREEAM *Excellent*, Prado a été le premier centre commercial de France à décrocher le label BBC « Bâtiment basse consommation », qui distingue les bâtiments commerciaux consommant au minimum moitié moins d'énergie primaire qu'un bâtiment standard du même type. Il est également le premier centre en Europe à se voir décerner la certification *Cradle to Cradle*™ pour avoir choisi des matériaux de construction recyclés ou recyclables, et des produits éco-responsables.

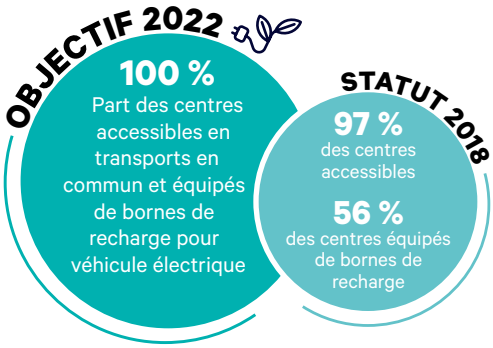
Le succès des innovations techniques mises en œuvre au Prado donne au Groupe l'impulsion nécessaire pour déployer des stratégies similaires dans son portefeuille de développement. Klépierre est par exemple en train d'intégrer le chaud et le froid urbains à Økernsenteret en Norvège. Le Groupe a également compris qu'il doit associer davantage ses locataires à sa démarche s'il veut respecter son engagement d'améliorer les performances énergétiques de ses bâtiments : il a donc demandé aux locataires du Prado de respecter le label Bâtiment basse consommation dans le cadre de leur activité, ce qui peut poser problème à des enseignes qui n'ont pas encore défini de stratégie ou pris d'engagement spécifique en la matière. À l'avenir, Klépierre s'emploiera à associer ses locataires dès le démarrage du projet dans l'optique de prendre avec eux des engagements en faveur d'un maintien ou d'une amélioration de l'efficacité énergétique ciblée en phase d'exploitation pour les nouveaux centres commerciaux ou les centres rénovés.

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 croissantes au sujet de la qualité de l'air, de la congestion 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 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, des vélos et de la marche.

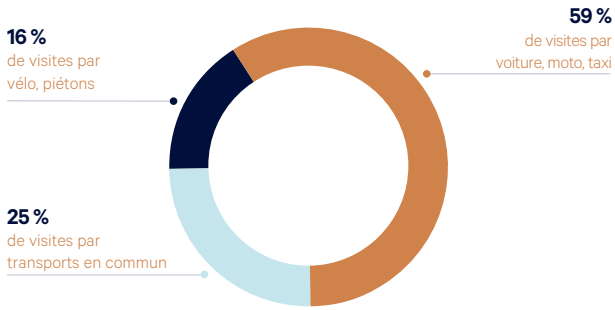
▸ MOBILITÉ DURABLE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



4.2.4.1 Modes de transport des visiteurs

En 2018, 41 % des visiteurs se sont rendus dans les centres commerciaux de Klépierre en optant pour un moyen de transport actif (marche, vélo, etc.) ou pour les transports en commun. Ces quatre dernières années, le Groupe a observé une augmentation de 3 % dans l'utilisation des transports publics, qui représente désormais 25 % des visites.

▸ RÉPARTITION DES VISITES PAR MODE DE TRANSPORT
(périmètre courant)



Commentaires sur les tendances : 41 % des clients visitant les centres commerciaux du Groupe utilisent des transports en commun ou des moyens de mobilité douce. Nos actifs étant situés dans des zones démographiques en croissance, leur accessibilité sera la clé du succès futur du Groupe. C'est pourquoi Klépierre a défini une ambition claire d'innover pour une mobilité durable avec pour objectif d'augmenter encore cette part au cours des années à venir.
Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Klépierre s'est fixé l'objectif que 100 % de ses centres soient accessibles en transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicule électrique d'ici à 2022. Au 31 décembre 2018, 97 % des actifs du Groupe étaient accessibles en transports en commun, 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, certains d'entre eux proposant même des services *in situ* pour les cyclistes. L'usage du vélo est également encouragé par la promotion d'événements tels que le concours de transports doux organisé à Sosnowiec Plaza (Pologne) et la semaine de la mobilité verte à Grand Littoral (France) ainsi que par la disponibilité des services de location de vélos dans certains centres.

L'année 2018 a vu le Groupe élargir son offre de bornes de recharge pour véhicule électrique, installées dans 55 centres commerciaux à travers la France, l'Allemagne, le Danemark, la Hongrie, l'Italie, les Pays-Bas, la Suède, la Norvège, le Portugal et l'Espagne. Cela signifie que 56 % des actifs du Groupe 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. En France, Klépierre a installé trois bornes pilotes de « recharge rapide » pour les véhicules Tesla dans le cadre d'un contrat-cadre européen avec la marque automobile. D'autres bornes ont été installées en Espagne et des projets pilotes sont également en cours en Italie et en Turquie.

▶ **PART DU PATRIMOINE (EN VALEUR) DOTÉ DE SERVICES DE MOBILITÉ SPÉCIFIQUES**
(périmètre courant)

	Accessibilité par les transports en commun	Emplacements réservés aux cyclistes	Bornes de recharge pour véhicules électriques
France-Belgique	100 %	97 %	46 %
Italie	89 %	99 %	31 %
Scandinavie	98 %	100 %	98 %
Ibérie	100 %	100 %	73 %
Europe centrale et Turquie	100 %	100 %	43 %
Pays-Bas	100 %	100 %	97 %
Allemagne	100 %	100 %	28 %
GROUPE	**97 %**	**99 %**	**56 %**

Commentaires sur les tendances : en ligne avec la stratégie Act for Good® *selon laquelle 100 % des centres commerciaux seront accessibles en transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicule électrique d'ici à 2022, ces trois pourcentages ont augmenté en 2018 (de respectivement + 1 p.p., + 2 p.p. et + 1 p.p.) par rapport à 2017.*
Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Klépierre a mené plusieurs autres initiatives visant à promouvoir des trajets en voiture plus durables dans différents centres commerciaux en 2018, notamment :

> des services d'autopartage à Le Gru et Porta di Roma en Italie, ainsi qu'à Belle Épine et Créteil Soleil en France, ce dernier offrant une carte-cadeau de 15 euros aux 50 premiers conducteurs et un remboursement de l'aller-retour aux 150 premiers passagers ;

> un partenariat avec Traficar, service de location de voitures, dans trois centres commerciaux en Pologne, où il est estimé que chaque Traficar remplace entre 8 et 20 véhicules individuels ;

> places de parking réservées au covoiturage (19 % des centres) ;

> navette privée dans le centre commercial (7 % des centres) ; et

> système d'affichage en temps réel des horaires des transports en commun accessibles aux visiteurs (11 % des centres).

4.2.4.2 Aménagement des solutions de transport

L'activité de développement de Klépierre donne l'occasion au Groupe 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.

Achevé en 2018, Prado (Marseille, France) est relié au métro de la ville ainsi qu'à quatre lignes de bus, et propose des parkings réservés aux covoiturages. L'extension de Gran Reno (Bologne, Italie) se double d'un projet de création d'une nouvelle gare permettant de desservir le centre commercial. La transformation de Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas) s'inscrit dans un projet majeur de renouvellement urbain, qui permettra la mise en place d'une liaison directe entre le centre commercial et la gare centrale, ainsi que l'aménagement du plus grand parking intérieur à vélos du monde (voir l'étude de cas ci-après).

Priorités pour 2019

> En 2019, Klépierre poursuivra ses efforts pour élargir le parc de bornes de recharge dans l'ensemble de son portefeuille en exploitation, et continuera de s'assurer que les nouveaux projets planifiés exploitent toutes les possibilités d'interconnexion avec les infrastructures de transports publics, pistes cyclables et zones piétonnes nouvelles et existantes.

> Afin d'encourager les visiteurs à opter pour des modes de transport plus durables, le Groupe continuera de promouvoir des initiatives telles que le covoiturage et la location de voitures, et de soutenir des formes de transport alternatives en améliorant les infrastructures pour les cyclistes et l'accessibilité par les transports en commun.

La mobilité durable, part intégrante de la revitalisation de Hoog Catharijne et du centre urbain d'Utrecht

Situé au cœur d'Utrecht, entre le centre-ville historique et la gare centrale, Hoog Catharijne est le centre commercial le plus fréquenté des Pays-Bas, avec 27 millions de visiteurs en 2018.

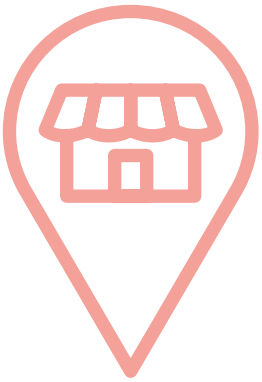
Hoog Catharijne s'inscrit dans un projet majeur de renouvellement urbain qui ne se limitera pas à l'extension et à la rénovation de la destination commerciale en elle-même, mais comprendra la création de nouveaux immeubles commerciaux et résidentiels, le réaménagement de l'ancien canal et l'élargissement de la gare ferroviaire — premier pôle de transport du pays — qui accueille 90 millions d'usagers par an.

Grâce à un aménagement urbain plus intelligent, le redéveloppement de ce quartier permettra l'interconnexion harmonieuse et l'intégration architecturale de sites auparavant déconnectés, comme le palais des congrès Jaarbeurs, la salle de concert TivoliVredenburg, l'hôtel de ville, la gare et le centre commercial. Le projet améliorera considérablement la piétonnisation du quartier, tandis que l'accès à vélo sera encouragé par l'aménagement du plus grand parking intérieur à vélos du monde, doté de 12 500 places. L'accès à la gare sera simplifié, et l'impact des véhicules motorisés réduit à travers le remplacement d'un échangeur autoroutier par le réaménagement du canal.

Pour les visiteurs qui choisiront tout de même de se rendre à Hoog Catharijne en voiture, le centre proposera 13 bornes de recharge pour véhicule électrique, et prendra une commission sur le chiffre d'affaires généré par le fournisseur d'électricité.

4.3 *ACT FOR TERRITORIES*

ACT FOR TERRITORIES

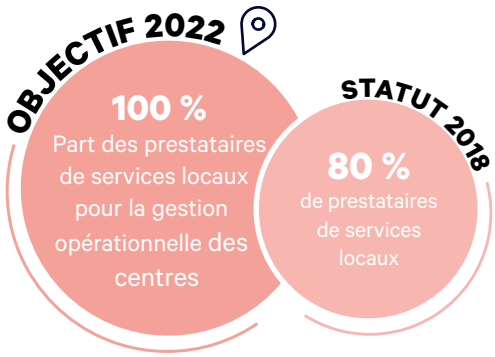


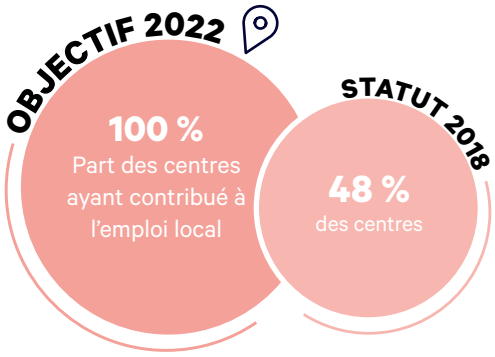
ENGAGEMENT 2022	AMBITION 2030
Favoriser l'emploi local autour de nos centres	
Participer à la vie locale	> Positionner nos centres comme des références en matière de création de valeur locale
Poursuivre notre engagement citoyen	> Intégrer la responsabilité sociale dans notre sphère d'influence
Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement	> Co-construire les centres commerciaux de demain

4.3.1 Favoriser l'emploi local autour de nos centres

Klépierre contribue fortement au développement économique local 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 qui assurent l'entretien, la sécurité et la maintenance. Les activités de développement du Groupe offrent également des opportunités majeures de création d'emplois.

▶ **EMPLOI LOCAL – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS**





Sur le long terme, Klépierre ambitionne que l'ensemble des centres commerciaux de son portefeuille contribuent à l'emploi local. Klépierre joue un rôle de catalyseur en encourageant ses locataires à recruter localement, et en œuvrant avec les partenaires locaux, notamment les agences de recrutement, à l'élaboration d'initiatives qui visent à favoriser la rencontre de l'offre et de la demande. Pour atteindre cet objectif, Klépierre mène de nombreuses actions en partenariat avec ses locataires à l'échelle du Groupe tout entier : organisation de forums de l'emploi, affichage d'offres dans les centres commerciaux et publication sur leurs sites Internet, coopération avec des agences de placement.

En France, plusieurs centres commerciaux de Klépierre se sont associés à Pôle emploi – établissement public chargé de l'emploi – afin de promouvoir des forums de l'emploi pour la population locale. Ces forums sont idéaux pour permettre aux enseignes, aux entreprises locales et aux demandeurs d'emploi de se rencontrer. À Toulouse par exemple, le centre commercial Portet et Pôle emploi ont organisé un « Markethon » réunissant demandeurs d'emploi et locataires. Une liste des offres d'emploi disponibles et des compétences recherchées avait préalablement été publiée sur la page Facebook du centre commercial et affichée à l'accueil. Plus d'une centaine de candidatures ont ainsi été recueillies et 20 propositions d'embauche ont été faites. Des événements analogues ont été organisés dans les centres commerciaux Beau Sevran (Sevran), Odysseum (Montpellier) et Écully Grand Ouest (Écully).

En 2018 par exemple, Klépierre et HucLink ont installé un kiosque numérique à Beaulieu (Nantes) afin que les demandeurs d'emploi puissent rechercher des postes correspondant à leurs critères. En 11 jours, le kiosque a attiré 275 visiteurs et généré 55 candidatures (voir l'étude de cas ci-après).

Le Groupe a par ailleurs effectué de multiples changements organisationnels afin d'intégrer dans le plan d'action de chacun de ses centres commerciaux le développement de l'emploi local. Chaque plan marketing comporte désormais des mesures de promotion de l'emploi

local, sous la supervision du responsable marketing. Parallèlement, aucune mesure n'a été imposée à l'échelle du Groupe, les équipes marketing sont encouragées à faire preuve de créativité pour organiser des manifestations conjuguant les besoins des locataires des différents centres commerciaux et ceux des communautés locales.

Outre ces actions auprès des locataires, le Groupe contribue à l'emploi local en privilégiant le recours à des prestataires locaux et régionaux pour les services d'entretien, de sécurité et de maintenance. En 2018, les budgets d'exploitation des centres commerciaux du Groupe ont représenté un montant total de 342 millions d'euros environ, dont une large part a été redistribuée à des fournisseurs locaux. Pour avoir encore plus d'impact, 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. Le terme « prestataire de services local » désigne tout prestataire régional et/ou situé dans un rayon maximum de 300 km autour d'un centre commercial. Fin 2018, le portefeuille de Klépierre comptait 80 prestataires de services locaux.

Favoriser l'emploi direct

Compte tenu de ressources limitées, le processus de recrutement peut se révéler chronophage pour beaucoup des locataires des centres commerciaux Klépierre. Conscient de cette difficulté et désireux de contribuer à l'objectif de long terme du Groupe de favoriser l'emploi local, Klépierre s'est associée à HucLink afin de tirer parti de la technologie pour faciliter la rencontre de l'offre et de la demande.

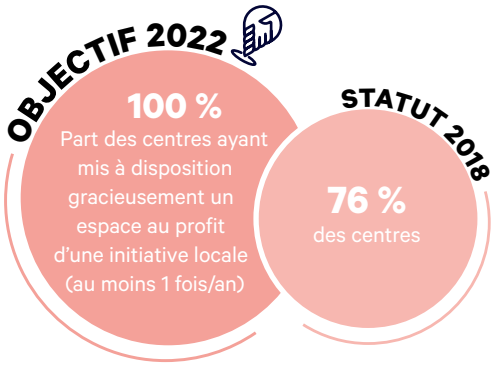
HucLink met à la disposition des demandeurs d'emploi des kiosques numériques interactifs leur permettant de rechercher les postes vacants aux alentours. Ces kiosques rationalisent le processus de recrutement en faisant correspondre les offres d'emploi disponibles et les compétences des candidats. Ces derniers peuvent s'inscrire à l'avance et créer un profil personnel.

L'envoi d'un CV détaillé n'étant plus nécessaire, le processus de candidature prend à peine quelques minutes. En l'espace de deux mois, le kiosque pilote installé au centre commercial Beaulieu de Nantes a donné des résultats encourageants, puisqu'il a attiré plus de 700 visiteurs uniques et reçu près de 160 candidatures pour un peu moins de 130 utilisateurs inscrits. Face à ce succès, Klépierre étudie la possibilité d'étendre l'usage des kiosques dans les centres commerciaux français et belges de son portefeuille.

4.3.2 Participer à la vie locale

Avec plus de 1,1 milliard de visiteurs en 2018, les centres commerciaux Klépierre font office de lieux de rassemblement, de rencontre et de loisirs. Ce rayonnement offre aux organisations et aux partenaires locaux un moyen unique d'accroître leur visibilité et d'attirer l'attention des dizaines de milliers de visiteurs quotidiens, tout en réaffirmant le rôle d'acteur majeur de la communauté des centres commerciaux Klépierre.

▸ CONTRIBUTION À L'ÉCONOMIE LOCALE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



Klépierre encourage ses centres à soutenir leur communauté et s'est fixé comme objectif de long terme qu'ils mettent gracieusement à disposition un espace au profit d'une initiative locale au moins une fois par an. En 2018, 76 % des centres ont rempli cet objectif, soit 98 centres au total (dont 33 % en France). Ils ont ainsi accueilli des services de premiers secours et d'autres organismes œuvrant pour la sécurité publique, mais également des associations sportives, étudiantes et artistiques. Ils se sont également montrés ouverts à des initiatives originales et variées telles que l'hébergement de *start-up* locales ou de marchés bio avec des stands de producteurs locaux. Quelques exemples :

> le Centre Bourse (Marseille, France) a organisé une « journée verte » en partenariat avec les *start-up* locales Clip-it et Paprec afin de sensibiliser les visiteurs au recyclage des déchets. Les Répar'acteurs ont organisé une exposition d'œuvres d'artisans locaux attachés à donner une seconde vie aux objets ;

> le centre commercial Grand'Place (Grenoble, France) s'est associé à l'école d'informatique SUPINFO pour proposer des formations en informatique aux seniors afin de réduire la fracture numérique ;

> le centre commercial Beaulieu (Nantes, France) et la fondation Apprentis d'Auteuil ont œuvré de concert pour soutenir les entrepreneurs locaux en mettant à leur disposition une boutique test pour une période de sept mois. Sept *start-up* ont ainsi pu participer au projet et réaliser 27 000 euros de ventes. Le centre commercial Kupolen (Borlänge, Suède) s'est lancé dans un projet similaire en organisant un salon des jeunes entrepreneurs. Cet événement, qui a rassemblé plus de 200 participants, a permis une augmentation de la fréquentation du centre de 40 %.

Si chaque centre commercial est libre de choisir ses projets en fonction du contexte local et des besoins des communautés, en 2018 le Groupe a travaillé avec les équipes marketing et de direction des centres afin d'établir un cadre général visant à garantir une plus grande homogénéité entre les différents centres. Le cadre en question fournit des lignes directrices pour identifier les projets pertinents ainsi que des indicateurs de comparabilité permettant de mesurer l'impact global du Groupe et de calculer la valeur créée, en termes de fréquentation et d'influence sur les réseaux sociaux par exemple.

Promouvoir la culture pour enrichir l'expérience client

Les centres commerciaux Klépierre s'associent avec des organismes culturels afin de les aider à toucher un public beaucoup plus large que celui d'une galerie d'art ou d'un musée. Ce type de partenariat permet aux centres commerciaux de soutenir une initiative locale, conformément à l'objectif qui leur a été fixé par le Groupe, mais également d'attirer l'intérêt des visiteurs et d'enrichir leur expérience client.

À Copenhague par exemple, Field's a accueilli l'exposition *Science On The Run* organisée par le Musée d'histoire naturelle, le ministère de l'Éducation et de la Recherche et le musée des sciences – Experimentarium. Les visiteurs ont ainsi pu découvrir plus de 80 œuvres dans un cadre interactif et pédagogique.

À Porta di Roma, en Italie, dix tableaux de Van Gogh ont été mis en animation au moyen d'écrans haute définition et de techniques de *mapping* vidéo. L'événement a attiré plus de 15 000 visiteurs, dont des écoliers locaux.

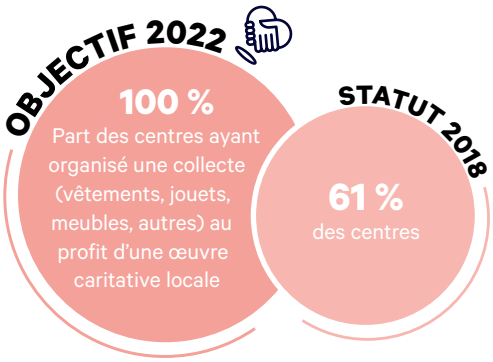
En France, le centre commercial Beau Sevran s'est associé avec la mairie et le Musée du Louvre afin d'accueillir une exposition d'œuvres d'art originales issues de l'une des collections du musée. L'événement a été largement relayé sur la page Facebook du centre et des visites guidées ont été organisées, y compris pour des écoles et des centres d'accueil de jour.

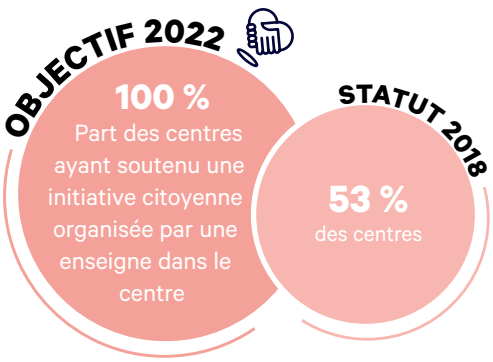
4.3.3 Poursuivre notre engagement citoyen

Le Groupe est conscient du rôle qu'il peut jouer dans la promotion de modes de consommation plus durables. Klépierre intègre dans son modèle économique de nouveaux modèles d'utilisation et de recyclage des produits qui incorporent notamment les principes de circuit fermé et d'économie circulaire. Le Groupe agit ainsi sur la gestion des déchets et l'utilisation des ressources dans le cadre de l'exploitation de ses centres commerciaux et de ses projets de développement, et impose notamment à l'ensemble de ses centres d'inciter leurs enseignes à adopter une démarche d'économie circulaire, par exemple à travers la promotion d'actions contribuant à donner une seconde vie aux produits (voir page 171).

Alors que ces principes se généralisent et progressent dans les mentalités, le Groupe se tourne vers ses visiteurs afin de les sensibiliser à des modes de consommation plus durables, en organisant par exemple des collectes de vêtements, de jouets et de meubles dans le but de leur donner un nouveau souffle et d'en faire profiter les plus défavorisés. Dans le cadre de sa démarche de partenariat, Klépierre soutient également ses locataires dans leurs initiatives de développement durable afin de les aider à atteindre leurs objectifs.

▶ ENGAGEMENT CITOYEN – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS





4.3.3.1 Promouvoir la réutilisation et le recyclage de produits auprès des visiteurs des centres commerciaux

Tous les centres commerciaux de Klépierre sont tenus d'organiser une collecte (vêtements, jouets, meubles, etc.) au profit d'une œuvre caritative locale. En 2018, 61 % des centres ont ainsi organisé au moins une collecte pour une œuvre de charité. Ces événements sont l'occasion d'apporter un soutien aux communautés et aux œuvres caritatives locales, mais aussi un moyen d'inciter les visiteurs à envisager des alternatives plus responsables pour la gestion de leurs déchets et à prendre conscience de la valeur inhérente aux objets usagés ou dont ils souhaitent se séparer.

À titre d'exemple, l'Espace Coty (Le Havre, France) et l'association Le Grenier — qui œuvre en faveur de l'intégration économique et sociale des femmes via le recyclage et la vente de vêtements d'occasion — ont collecté plus de 8 tonnes de fripes auprès de plus de 1 300 visiteurs. Le Centre Place d'Armes (Valenciennes, France) et Le Relais — qui favorise l'insertion professionnelle via la récupération et le recyclage de vêtements usagés — ont quant à eux collecté 4,2 tonnes de vêtements dans le cadre d'un partenariat analogue. Au centre commercial Île Napoléon (Mulhouse, France) enfin, c'est 1,2 tonne de vêtements qui a été recueillie au profit de l'ONG Terre des hommes qui vient en aide aux enfants et à leurs proches dans 48 pays.

4.3.3.2 S'associer avec les locataires pour amplifier notre impact

Par ailleurs, le Groupe encourage ses centres commerciaux à soutenir leurs enseignes dans leurs projets de développement durable et à leur offrir l'aide et la visibilité nécessaires pour la réussite de ces derniers. Cette démarche illustre à la fois l'influence de Klépierre sur la communauté et son engagement à travailler en partenariat avec les locataires.

En tant que partenaires stratégiques à l'échelle locale, nationale et internationale, Klépierre et ses locataires ont souvent l'occasion de collaborer et d'accroître leur contribution respective. Ce soutien réciproque leur permet également de faire preuve de solidarité dans la poursuite d'objectifs communs et de resserrer les liens avec leurs clients.

C'est pourquoi le Groupe a fixé comme objectif à l'ensemble de ses centres commerciaux de soutenir une initiative citoyenne organisée par une enseigne. En 2018, 53 % des centres se sont prêtés au jeu en apportant aux enseignes concernées une aide logistique et un relais médiatique sur les plateformes de communication du Groupe, ses sites internet, les réseaux sociaux et la presse locale, dans l'optique d'informer les visiteurs de ces actions.

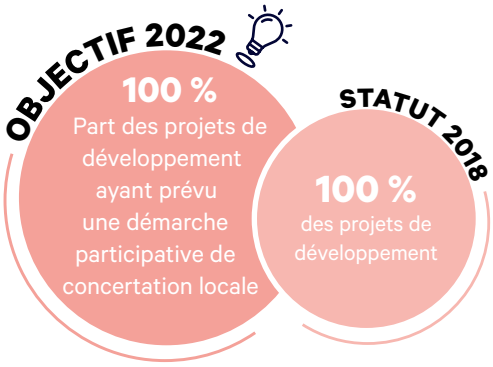
Klépierre a par exemple collaboré avec l'enseigne Sephora dans une trentaine de ses centres commerciaux afin de promouvoir une campagne de collecte de fonds. À chaque passage en caisse, Sephora encourageait ses clients à faire un don à l'association Women Safe. Klépierre a apporté un soutien marketing afin de faire connaître la campagne auprès des centres commerciaux participants en en faisant la promotion sur les sites internet des centres et dans les médias locaux.

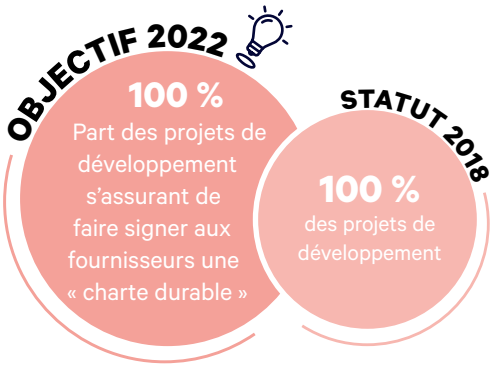
En Italie, Le Corti Venete de Vérone a fait la promotion d'un événement organisé par l'enseigne Intimissimi invitant les clients à rapporter jusqu'à cinq vêtements usagés en échange d'une remise sur leur prochain achat. À Campania (Naples), 25 restaurants ont donné leurs déchets organiques au Jardin pédagogique du centre afin d'en faire du compost. Au centre commercial Portet (France), Klépierre a soutenu Carrefour dans le lancement de sa campagne RSE *Act for Food*. Le centre Créteil Soleil a quant à lui apporté une aide logistique et marketing à l'enseigne C&A pour l'organisation d'un événement caritatif.

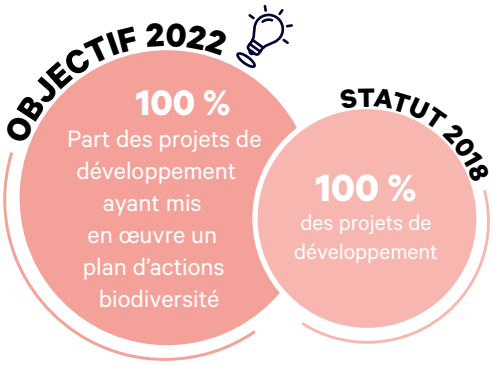
4.3.4 Impliquer les acteurs locaux dans les projets de développement

En complément de ses mesures visant à réduire l'impact de ses travaux de conception et de construction sur l'environnement, Klépierre s'est fixé des objectifs de long terme afin d'améliorer les effets de ses activités de développement sur les communautés, la chaîne d'approvisionnement et la biodiversité. Dans sa stratégie de développement, le Groupe met principalement l'accent sur le réaménagement et la rénovation de bâtiments existants situés dans de grandes villes européennes. Si cette stratégie s'accompagne de défis particuliers, elle offre aussi la possibilité de nouer des relations avec les parties prenantes locales pour 1) adapter la conception, les installations et le portefeuille de locataires des centres, 2) placer la notion de responsabilité au cœur de la chaîne logistique via l'approvisionnement en matériaux, et 3) protéger et renforcer la biodiversité locale.

▶ IMPLICATION DES ACTEURS LOCAUX DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS







4.3.4.1 Faire participer les parties prenantes locales

Klépierre consulte les parties prenantes locales dans le cadre de son processus de développement et de planification. Le Groupe prône une démarche participative et s'attache à prendre en compte l'opinion de ses parties prenantes afin de s'assurer leur soutien et de garantir la réussite des projets de développement sur le plan commercial. Outre le fait qu'il s'agisse d'une exigence réglementaire sur bon nombre de marchés du Groupe, demander l'avis des parties prenantes et consulter les populations locales dès le début d'un projet permet d'obtenir des informations précieuses sur un certain nombre de problématiques et offre une occasion unique de prendre en compte les intérêts de chacun.

C'est pourquoi le Groupe s'est fixé comme objectif de long terme que tous ses projets de développement intègrent une démarche participative de concertation locale. Récemment, Klépierre a consulté la municipalité et les habitants de Marseille (France) pour son centre commercial du Prado. Le Groupe a aussi réalisé des études d'impact sur le trafic et mis en place une ligne téléphonique afin de recueillir les remarques éventuelles pendant toute la durée des travaux de construction. Pour le projet d'Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), Klépierre a participé à une réunion citoyenne organisée par la municipalité. Le Groupe travaille sur la formalisation de son approche afin de partager les bonnes pratiques et de garantir une certaine cohérence à l'ensemble des nouveaux projets de développement.

Partout ailleurs, les directeurs des centres commerciaux du portefeuille de Klépierre consultent régulièrement la population locale sur des projets de développement et des sujets locaux. Le centre Boulevard Berlin (Allemagne) a par exemple organisé une réunion de consultation à laquelle ont pris part les riverains, le maire et l'équipe de direction du centre sur des thèmes le concernant et concernant la ville de manière plus générale (transports, plans de développement futurs, etc.). Le centre Créteil Soleil (région parisienne, France) organise quant à lui deux réunions par an pour informer les citoyens des projets à venir. Ainsi, en 2018, l'adjoint au maire et une centaine d'habitants ont assisté à une réunion de consultation concernant un projet d'extension du centre commercial et son impact sur le quartier.

4.3.4.2 Faire participer les fournisseurs

Les activités de développement du Groupe ont certes des répercussions sur la communauté locale, mais elles ont aussi un impact important tout au long de la chaîne logistique de l'approvisionnement en matériaux de construction à la gestion des chantiers. Klépierre s'est fixé comme priorité de collaborer avec ses fournisseurs afin qu'ils se conforment aux normes d'approvisionnement durable du Groupe.

C'est pourquoi le Groupe s'est engagé sur le long terme à 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. La charte définit les attentes de Klépierre en fonction des spécificités de chaque projet (le choix des matériaux, les conditions de travail et, plus généralement, les impacts sur la communauté). 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.

La prise en compte des impacts de l'activité du Groupe sur la biodiversité est systématique sur les nouveaux projets ainsi que pour les projets de rénovation et d'extension de centres existants. Par exemple, les équipes de conception-développement du Groupe sollicitent régulièrement les conseils d'écologistes sur des projets de développement 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.

Les mesures visant à protéger et à renforcer la biodiversité — obligatoires sur certains marchés — sont en phase avec les objectifs de certification « bâtiment vert » du Groupe puisqu'elles répondent aux impératifs de ces certifications telles que la certification BREEAM *New Construction*, en particulier les crédits octroyés dans le cadre de l'objectif *Land Use and Ecology*.

À fin 2018, 54 % des actifs du Groupe avaient mis en œuvre des initiatives de promotion de la biodiversité dépassant les exigences réglementaires, en collaborant par exemple avec des écoles et des associations locales de protection animale, ou encore en installant des abris pour animaux dans le cadre de la gestion active des espaces verts.

Dans cette optique, la plupart des centres commerciaux du portefeuille de Klépierre possèdent une toiture végétalisée. C'est par exemple le cas du Prado à Marseille — l'un des tout derniers projets achevés en France — qui accueille sous une canopée en verre de 4 200 m² un toit végétal composé d'espèces locales adaptées au climat (voir page 172). Avec ce projet, Klépierre remplit l'objectif de long terme qu'elle s'était fixé, à savoir la mise en œuvre d'un plan d'action biodiversité pour l'ensemble de ses projets de développement en 2018.

Priorités 2019

> Afin de pouvoir poursuivre ses engagements de long terme, Klépierre a commencé à développer une approche standardisée couvrant l'intégralité du processus de développement du Groupe dans l'optique de définir une politique commune de renforcement de la biodiversité. Cette politique commune, tout en étant suffisamment souple pour tenir compte du contexte local, établira une procédure d'évaluation standard permettant de déterminer le degré d'importance des impacts sur la biodiversité ainsi que les mesures d'atténuation pouvant être prises.

4.4 *ACT FOR PEOPLE*

ACT FOR PEOPLE

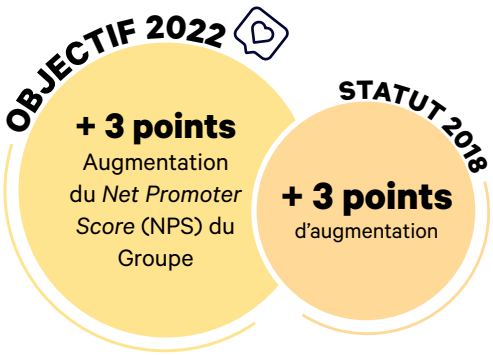
ENGAGEMENT 2022	AMBITION 2030
Accroître la satisfaction de nos visiteurs	> Faire de nos centres une destination de premier plan pour les communautés locales
Promouvoir la santé et le bien-être dans nos centres	
Offrir une expérience positive aux collaborateurs du Groupe	> Être reconnu comme un employeur de référence
Promouvoir l'éthique dans nos communautés	> Favoriser des pratiques commerciales plus éthiques
Développer la solidarité	> Placer la philanthropie au cœur de notre stratégie

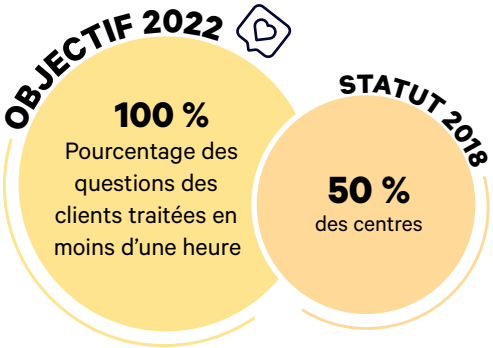
4.4.1 Accroître la satisfaction de nos visiteurs

Les avancées rapides des technologies numériques et l'évolution des comportements individuels et collectifs font évoluer les attentes, les habitudes et les préférences des clients. Si la popularité du format du centre commercial reste élevée, notamment chez les jeunes générations, de plus en plus de personnes font leurs achats en ligne. Plus que jamais, la valeur du commerce physique repose sur sa capacité à offrir des expériences, un lien physique et émotionnel avec les produits proposés, une offre variée, un avantage pratique et de la fiabilité. Dans ce contexte, les enseignes sont de plus en plus nombreuses à proposer des services omnicanaux, offrant aux consommateurs une expérience unifiée entre divers points de contact en ligne et leurs magasins physiques.

Klépierre souhaite offrir à chaque visiteur le centre commercial qui lui correspond. Les recherches menées par le Groupe 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. La présence d'un grand nombre de marques, d'enseignes offrant des expériences variées, de produits et de services innovants et d'une offre de restauration et de divertissement de qualité accroît la fréquentation, prolonge le temps de présence sur place et renforce la fidélité des clients. La collaboration avec les enseignes elles-mêmes est essentielle pour atteindre les objectifs de Klépierre en matière de satisfaction client. Les locataires du Groupe sont ses premiers clients et c'est en développant un partenariat solide avec eux que Klépierre répondra au mieux à l'évolution des besoins des individus et des communautés qui constituent la clientèle de ses centres commerciaux.

▶ SATISFACTION DES VISITEURS – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS





4.4.1.1 Une approche centrée sur les clients

En 2014, Klépierre a lancé *Clubstore*®, un concept qui incarne l'ambition du Groupe de créer des espaces de shopping exclusifs, qui attirent et inspirent les acheteurs. Dans un esprit d'hospitalité, *Clubstore*® établit un processus visant à améliorer le parcours du client à chacune des 15 étapes définies par Klépierre. D'abord testé en France, le concept a remporté un vif succès auprès des visiteurs. Depuis, Klépierre a donc créé la Charte *Clubstore*®, ensemble de normes applicables à l'ensemble des actifs du Groupe et visant à orienter la conception de ses centres commerciaux, les services à proposer et l'attitude à adopter.

Cette Charte couvre des aspects tels que la connectivité numérique, l'expérience en ligne, la facilité d'accès et de stationnement, l'aspect esthétique des entrées et du cadre intérieur, afin de créer des lieux mettant tous les sens en éveil. *Clubstore*® recouvre également un ensemble plus vaste de projets axés sur l'attention portée à la clientèle. Par exemple, Klépierre a cherché à renforcer son offre de services client à l'échelle du Groupe, en travaillant avec des *start-up* pour tester des offres comme l'autopartage, les coupe-file, la livraison ou le covoiturage.

Klépierre mène des enquêtes régulières auprès des visiteurs et prête attention aux avis en ligne, afin de mesurer le respect des ambitions de la Charte *Clubstore*®. Ces enquêtes permettent également au Groupe de rester à l'écoute des préférences de ses clients, de recueillir des avis sur ses centres commerciaux et d'affiner son offre en conséquence. Grâce à un nouvel outil d'évaluation de la satisfaction client, 87 centres commerciaux dans 13 pays ont réalisé 192 783 enquêtes en 2018 (via les réseaux sociaux et des formulaires), soit une hausse de 41,6 % par rapport à 2017, du fait d'une couverture plus large et d'une augmentation du nombre de sondés. Ces enquêtes, présentées dans un format harmonisé, ont servi à collecter des informations sur l'attrait des centres commerciaux, le profil et la fidélité des visiteurs, leurs préférences en matière d'enseignes, leurs modes de transport, leurs attentes sur les services et les événements. Des enquêtes ont également été envoyées par courrier électronique à la base de données client du Groupe, contenant des questions similaires.

Tous les collaborateurs de Klépierre en contact direct avec les visiteurs (plus de 300 personnes) ont reçu des formations sur *Clubstore*®, et une plateforme interne a vu le jour fin 2017 pour poursuivre le partage des bonnes pratiques entre collaborateurs, de façon à améliorer encore l'accueil des visiteurs.

Les clients étant de plus en plus attachés aux questions environnementales, la Charte *Clubstore*® crée des synergies importantes avec d'autres aspects de la stratégie *Act for Good*® de Klépierre. Elle encourage notamment l'intégration de solutions extérieures visibles (services de véhicules électriques dédiés, garages à vélo, énergies renouvelables et récupération de l'eau de pluie) et le recours aux matériaux naturels, aux éléments de *design* biophilique, aux LED et aux systèmes d'éclairage économes en énergie à l'intérieur de ses centres.

En 2018, Klépierre s'est fixé comme priorité de renforcer les synergies entre le marketing client et *Act for Good*®, en chargeant l'équipe de marketing Groupe de veiller à ce que toutes les équipes marketing locales soient en mesure de développer un marketing orienté client et axé sur les principes *Act for Good*®. La campagne de lancement *Act for Good*® menée en 2018 dans six centres commerciaux a été une réussite. Ces événements ont bénéficié d'une résonance exceptionnelle sur les réseaux sociaux et ont accru la fréquentation dans les centres, générant une équivalence en valeur publicitaire de 142 000 euros. Ces campagnes, intégrées à l'approche *Clubstore*®, se concentraient sur la sensibilisation du public à la question de la seconde vie des produits (voir page 172).

Le *Net Promoter Score* (NPS) du Groupe, également basé sur les conclusions des enquêtes, 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. Ce score est donc plus exigeant qu'un simple taux de satisfaction. En 2018, le NPS moyen des centres commerciaux du Groupe était de 30. Klépierre s'est fixé pour objectif d'augmenter le NPS moyen de ses centres de trois points d'ici à 2022.

Avec la poursuite du déploiement de sa stratégie opérationnelle, notamment les piliers *Clubstore*®, *Destination Food*® et *Retail First*, ainsi que l'utilisation d'outils complémentaires de dialogue avec les visiteurs, le Groupe est en bonne voie d'atteindre cet objectif. En effet, le Groupe a observé une corrélation positive entre le score NPS d'un centre et son ancienneté, ses prestations et son état général : les centres récemment rénovés affichant des améliorations du NPS jusqu'à 30 points.

Klépierre a développé une forte présence sur les réseaux sociaux, avec environ 4,5 millions de fans sur Facebook et Instagram, et un taux d'engagement supérieur de 3 % à la moyenne du secteur. En outre, les réseaux sociaux sont un outil important pour recueillir les réactions des visiteurs et évaluer les tendances de consommation. Les retours obtenus via les réseaux sociaux sont partagés avec les fournisseurs de services, y compris les équipes de sécurité, de nettoyage, d'entretien et d'assistance aux visiteurs. Comme elles sont envoyées en temps réel, les suggestions sont traitées immédiatement, ce qui permet aux centres commerciaux de disposer de plans d'action souples et personnalisés.

Ayant constaté que 55 % des visiteurs préfèrent communiquer avec les centres commerciaux par Facebook Messenger, le Groupe a créé un service fonctionnant sur ce réseau social. Ce service, intitulé #JustAsk, a pour vocation de répondre à toutes les questions des clients via Facebook Messenger dans un délai d'une heure pendant les heures d'ouverture. Il a permis à Klépierre de multiplier par trois le nombre de conversations avec ses visiteurs, de mettre en avant les informations sur les marques, produits, services et événements de ses centres commerciaux, d'offrir un accompagnement personnalisé et de recueillir des avis pour améliorer l'expérience client proposée par les centres. Ce service, disponible dans 71 centres commerciaux, s'est avéré très utile pour les clients, avec un taux de satisfaction de 95 %.

Au vu du succès de #JustAsk, le Groupe s'est fixé pour objectif de répondre à 100 % des questions des clients sur les réseaux sociaux en moins d'une heure d'ici à 2022. Pour soutenir cet objectif, le Groupe travaille sur le lancement d'un *chatbot* disponible 24h/24 et 7 jours sur 7, proposant en temps réel des informations sur les centres commerciaux : informations pratiques, actualités et promotions.

Klépierre et PwC ont réalisé une étude prospective sur la perception et les attentes des des enseignes et des clients relatives aux centres commerciaux. PwC a étudié leur perception actuelle et leur vision des centres commerciaux en 2025. 11 commerçants couvrant 6 segments d'activité, 33 marques et 1 890 clients en Europe ont été interrogés. Concernant les résultats de cette étude, de nombreux thèmes proches de notre stratégie *Act for Good*® ont émergé : préoccupations environnementales, volonté de soutenir l'économie locale, promotion du bien-être des employés, préférence pour les produits fabriqués de façon responsable.

Priorités pour 2019

> En 2019, Klépierre continuera de renforcer et de mesurer la satisfaction des clients, en ligne avec son engagement pour 2022. Le Groupe poursuivra notamment le déploiement de #JustAsk, actuellement disponible dans 50 % du portefeuille, et s'attachera à trouver un fournisseur de services pour déployer le *chatbot* dans ses centres commerciaux à travers l'Europe et en accentuer la personnalisation et l'interconnexion avec d'autres outils numériques.

- En 2018, le Groupe a lancé un nouvel outil, Critizr, qui lui permet de compiler les réactions des visiteurs obtenues via les enquêtes et divers réseaux sociaux et supports en ligne. Environ 100 centres commerciaux sont déjà couverts par cet outil, qui sera déployé sur l'ensemble des centres en 2019. Il permettra au Groupe d'obtenir des données de meilleure qualité sur les besoins des clients et d'y répondre rapidement et efficacement.
- En s'appuyant sur Klépierre ID, la plateforme d'innovation ouverte du Groupe, l'équipe marketing poursuit elle aussi un projet d'innovation visant à simplifier le parcours client, notamment à travers l'élaboration de stratégies permettant de renforcer les synergies entre l'expérience client et les autres piliers d'*Act for Good®*. Klépierre a déjà collaboré avec certaines *start-up*, les projets pilotes qui se sont avérés fructueux sur le terrain pourraient être étendus à l'ensemble du pays ou du portefeuille, et servir d'inspiration pour développer des partenariats locaux au service d'autres objectifs.
- Enfin, l'équipe marketing aura pour objectif de promouvoir deux événements par mois dans chaque centre commercial et parmi les événements annuels en consacrer trois aux thématiques *Act for Good®*.

Rives d'Arcins : champion de la satisfaction client en France

En octobre 2018, le centre Rives d'Arcins (Bègles, France) a été élu « Meilleure enseigne » dans la catégorie Centres commerciaux de l'enquête du magazine *Capital*.

Le magazine, en partenariat avec l'Institut Statista, a mené cette enquête en ligne auprès de 20 000 consommateurs afin de mesurer la qualité du service de plus de 1 600 enseignes selon trois critères :

1. l'attention portée au client (qualité de l'accueil, rapidité de prise de contact, etc.) ;

2. le niveau d'expertise des enseignes (compétence du personnel, qualité de l'information fournie, etc.) ;

3. leur volonté de recommander la marque à leur entourage.

Grâce à un service client jugé de très grande qualité, Rives d'Arcins a obtenu la note de 7,61/10, qui le place en tête du classement de *Capital*. Cette distinction récompense la stratégie du groupe Klépierre et de l'équipe locale, qui ont œuvré pour positionner Rives d'Arcins comme une destination shopping dynamique et accueillante, offrant aux visiteurs un parcours client fluide et une expérience riche en émotions.

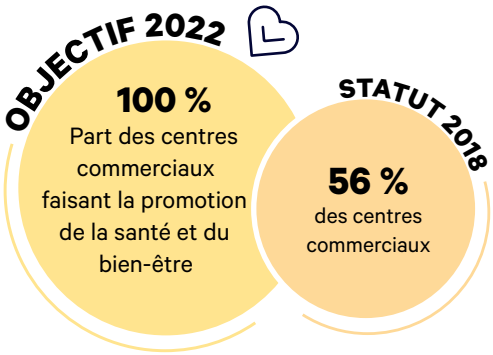
4.4.2 Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être

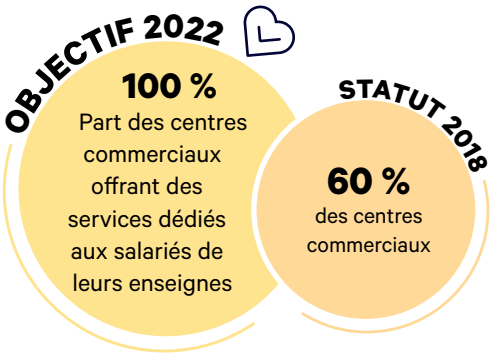
Les centres commerciaux de Klépierre attirent et accueillent chaque année 1,1 milliard de visiteurs en Europe. Ce sont également des endroits dans lesquels travaillent plusieurs dizaines de milliers de personnes. En premier lieu, Klépierre a la responsabilité d'assurer la sécurité de tous, en garantissant 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, offrir un environnement de travail plus confortable à ses collaborateurs et locataires, et exploiter tout son potentiel pour toucher des millions de personnes tout en participant aux efforts collectifs pour une société plus saine.

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.

▸ **PROMOTION DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DU BIEN-ÊTRE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS**





4.4.2.1 Respect des normes en matière de santé et sécurité

La mise en œuvre d'une politique de prévention et de gestion des risques est une priorité pour Klépierre. Chaque centre commercial est responsable de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques pour la sécurité conformément à la politique et aux systèmes de gestion du Groupe. Ces standards sont constamment réévalués afin de rester efficaces et efficients 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 ;

> 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 2018, 4 612 heures de formation aux thématiques liées à la santé et à la sécurité ont été dispensées par le Groupe et suivies par 475 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 2018.

Le Groupe a poursuivi ses actions de sensibilisation visant à limiter au maximum les incidents de sécurité dans les activités quotidiennes, dont les plus fréquents sont les chutes et les glissades dans les centres commerciaux et les 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) et ceux-ci sont inspectés toutes les deux heures 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.

4.4.2.2 Gestion des risques

En 2017, Klépierre a instauré une politique de sûreté visant à prévenir la criminalité et la menace terroriste, et à réagir en cas d'acte criminel ou d'attentat. En 2018, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de cette stratégie grâce au recrutement d'un Responsable de la protection physique Groupe chargé d'assister les équipes opérationnelles. Cela s'est traduit par l'adoption de procédures complètes en vue de rehausser le degré de préparation, la réalisation de formations dédiées et l'intensification de l'engagement des collaborateurs, ainsi que la mise en œuvre d'une supervision technique et administrative.

La formulation de procédures opérationnelles (*Standard Operating Procedures* ou SOP) dans l'ensemble du portefeuille est une réalisation notable du Groupe. Ces procédures couvrent neuf impacts significatifs, dont la protection des locaux techniques, des salles de contrôle et des bureaux de la Direction, la réponse aux attentats terroristes et la protection contre les voitures béliers. Sa mise en œuvre impliquait les aspects suivants :

> doter chaque centre commercial d'un outil d'auto-évaluation permettant à chaque équipe d'évaluer sa situation et d'adapter son plan d'action en conséquence ;

> mettre en place de tableaux de bord KPI reliés au système existant de gestion des données de sécurité du Groupe (KRIPTOS) pour suivre le processus de mise en œuvre ;

> former 80 % des directeurs de centres commerciaux et 100 % des directeurs techniques aux nouvelles procédures d'ici la fin de l'année, et programmer toutes les sessions exceptionnelles qui auront lieu en février 2019 ;

> faire de la sûreté et la sécurité des points standards de l'ordre du jour des réunions d'équipe, tant au niveau de la Direction que des centres commerciaux ; et

> impliquer l'Audit interne du Groupe pour s'assurer du respect des SOP sur l'ensemble des sites.

Par ailleurs, le Groupe a déployé des efforts significatifs pour ancrer ses centres commerciaux dans leur contexte géographique, démographique, juridique et administratif en favorisant la coopération avec les collectivités locales, les forces de police et de sécurité, les services d'urgence et les équipes de sécurité des locataires. En 2018, un exercice d'urgence de

grande envergure a été mené à Créteil Soleil (région parisienne, France), avec la participation de 250 personnes et 120 véhicules de pompiers dans le cadre d'un exercice de sécurité régionale.

Envisagés comme une sorte de « symbiose de sécurité », ces efforts visent à renforcer la capacité des centres commerciaux à anticiper et à répondre aux risques sécuritaires, tout en les positionnant comme des destinations sûres et conviviales où les visiteurs peuvent vivre une expérience sociale positive, en toute sécurité. En plus de tester l'efficacité des SOP du Groupe, cet exercice et d'autres exercices similaires organisés ailleurs en France et en Espagne sont l'occasion de former les cadres supérieurs du Groupe et d'améliorer la coordination avec les autorités policières locales et régionales, ainsi qu'avec les services d'intervention d'urgence.

Cette forme seule (agents de sécurité, par exemple) étant insuffisante pour parvenir à un haut niveau de sécurité, Klépierre a développé une approche sociale complémentaire (partenariat associatif, collaboration avec les municipalités, organisations, acteurs locaux d'intérêt, etc.) Par l'économie de dépenses inutiles et la hausse de la performance finale, Klépierre s'engage à mettre en œuvre son approche globale de la sécurité partout en Europe.

4.4.2.3 Santé et bien-être

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, comme le démontre l'utilisation de la lumière naturelle et de la végétation dans son centre récemment achevé du Prado (Marseille, France). 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 m^2 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 ou de la nutrition.

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, 56 % des centres commerciaux ont mis en œuvre cet objectif.

En 2018, tout un programme de manifestations a été organisé dans l'ensemble du portefeuille. Des événements autour du bien-être ont été organisés dans 68 centres commerciaux, tels qu'une semaine du bien-être *(Wellness Week)* à Campania (Naples, Italie), avec des examens gratuits et une initiation à différents sports (boxe, judo, karaté, gymnastique et sports paralympiques). Akmerkez (Istanbul, Turquie) a organisé un festival du bien-être *(Wellness Festival)* avec des conférences avec des nutritionnistes et des diététiciens, des cours de yoga, des activités de plein air pour les enfants, un marché alimentaire, etc. Alexandrium (Amsterdam, Pays-Bas) a organisé un week-end santé *(Health Weekend)* en partenariat avec ses enseignes, qui ont distribué gratuitement des produits et organisé des démonstrations culinaires et des ateliers sportifs à l'intention des visiteurs.

Deux courses urbaines à Utrecht (Pays-Bas) et à Valenciennes (France), organisées respectivement par Hoog Catharijne et Centre Place d'Armes, ont réuni quelque 7 750 participants. En République tchèque, un événement Sportmania avec plus de 70 activités sportives a attiré 50 000 personnes à Plzeň Plaza et Nový Smíchov a noué un partenariat avec le club de rugby local pour promouvoir ce sport.

Dans le domaine de la prévention sanitaire et de l'accompagnement, des actions de dépistage et de collecte de fonds ont été organisées dans plusieurs centres commerciaux, ainsi que des ateliers de premiers secours à Créteil Soleil (région parisienne, France) et à Jaude (Clermont-Ferrand, France) organisés par la Croix-Rouge.

Klépierre souhaite également que 100 % des centres commerciaux offrent des services dédiés à la santé et au bien-être des employés de leurs enseignes. Actuellement, 60 % des centres commerciaux ont mis en place ces services, comme des séances de sport gratuites pour le personnel des enseignes (ex. Portet à Toulouse, France) ou l'intégration des services de crèche pour le personnel (ex. : Field's à Copenhague, Danemark). D'autres centres commerciaux ont organisé des activités sociales, des petits-déjeuners gratuits pour le personnel des enseignes locataires afin d'encourager les participants à se rencontrer et à organiser ensemble des activités dans l'enceinte de leur centre.

Grâce à ces initiatives et à d'autres, les centres commerciaux de Klépierre tissent des liens plus étroits avec les visiteurs et les locataires. Les cours de yoga et de sport du Corvin Plaza en Hongrie, par exemple, ont permis au centre d'augmenter de 5 % sa fréquentation et d'asseoir sa réputation grâce à une couverture médiatique positive et un taux de satisfaction des participants de 100 %.

Priorités pour 2019

> En matière de sûreté et de sécurité, 2019 verra le Groupe poursuivre la mise en œuvre de son plan d'action lancé en 2017.

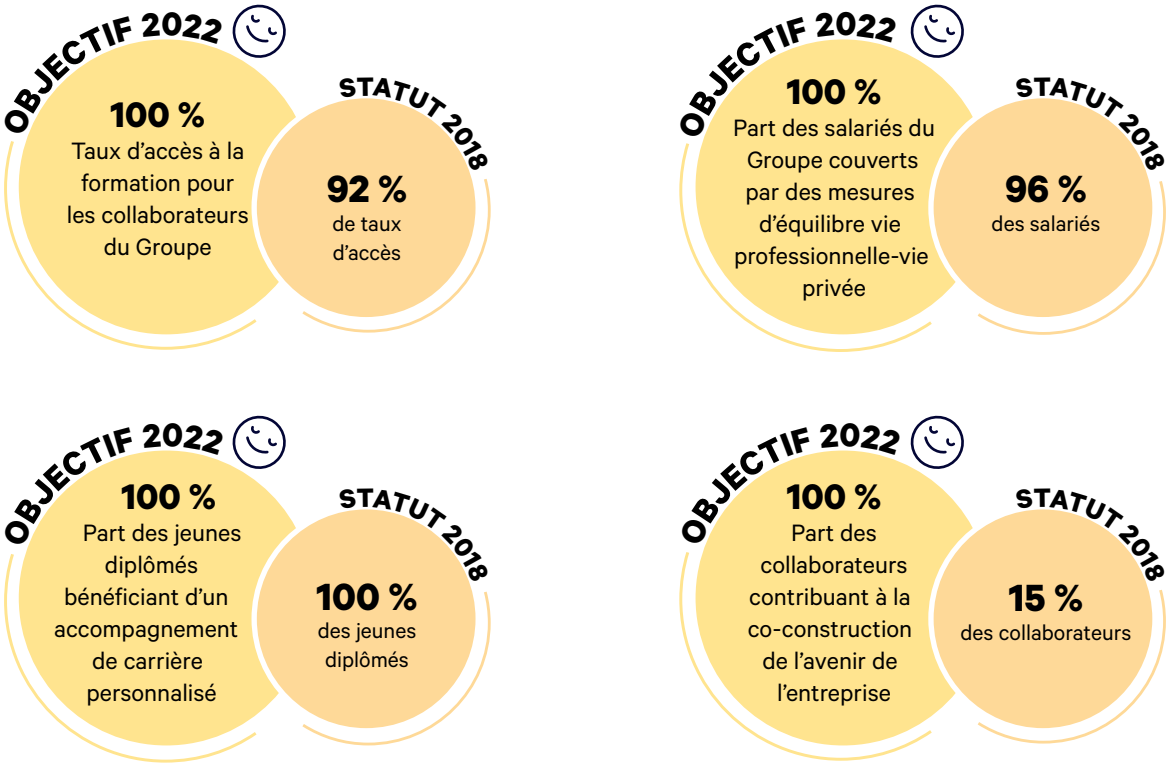
> L'une des priorités portera sur la création d'un inventaire des risques techniques, dans un format cohérent qui pourra être actualisé et suivi en temps réel. Il permettra à tous les centres commerciaux de suivre l'ensemble des risques opérationnels par rapport aux réglementations locales et aux normes du Groupe. Il s'agira également de renforcer la collaboration avec les enseignes pour qu'elles puissent elles aussi bénéficier de l'expertise de Klépierre en matière de gestion de la sûreté et de la sécurité et contribuer aux efforts du Groupe en vue d'assurer la sécurité de ses centres commerciaux.

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 pour toutes les entreprises qui cherchent à s'adapter aux évolutions futures de leur business. Ainsi, le Groupe s'engage à fournir un lieu de travail agréable, espace d'innovation et de créativité.

Dans le cadre d'*Act for People*, troisième pilier de la stratégie globale *Act for Good*®, Klépierre a pris quatre engagements de long terme pour promouvoir la formation, l'accompagnement de carrière personnalisé, l'équilibre vie professionnelle-vie privée, et l'engagement des collaborateurs. L'infographie qui suit présente la synthèse des résultats obtenus par rapport à ces engagements.

► EXPÉRIENCE POSITIVE DES COLLABORATEURS – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS



La stratégie du Groupe en matière de ressources humaines pour tenir ces engagements à l'horizon 2022 consiste en une approche globale visant à développer les talents, à favoriser la diversité, à assurer la qualité de vie au travail et à co-construire l'avenir de l'entreprise.

4.4.3.1 Gestion des talents

Au 31 décembre 2018, Klépierre employait directement 1 213 salariés, dont 1 164 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 huit ans. Compte tenu du nombre de personnes qui ont quitté l'entreprise en 2018, Klépierre a enregistré un faible taux de rotation des effectifs (9,4 %) qui atteste de l'efficacité de ses mesures en faveur de l'engagement et du bien-être des collaborateurs.

► RÉPARTITION DES EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE, PAR RÉGION
(CDI et CDD)

	2018	2017
France-Belgique	40 %	39 %
Italie	16 %	16 %
Scandinavie	12 %	12 %
Ibérie	10 %	9 %
Europe centrale et Turquie	13 %	15 %
Pays-Bas	5 %	5 %
Allemagne	4 %	5 %
GROUPE	**100 %**	**100 %**

▶ EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE, PAR TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL

	2018		2017	
CDI	1 164	96 %	1 222	97 %
CDD	49	4 %	42	3 %
TOTAL	**1 213**	**100 %**	**1 264**	**100 %**

▶ EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE, PAR TEMPS DE TRAVAIL
(CDI et CDD)

	2018		2017	
Temps plein	1 103	91 %	1 163	92 %
Temps partiel	110	9 %	101	8 %
TOTAL	**1 213**	**100 %**	**1 264**	**100 %**

▶ TAUX DE ROTATION DES EFFECTIFS PAR RÉGION[(a)]

	2018	2017
France-Belgique	6,8 %	8,8 %
Italie	6,0 %	4,3 %
Scandinavie	19,3 %	20,8 %
Ibérie	5,2 %	11,2 %
Europe centrale et Turquie	11,1 %	13,8 %
Pays-Bas	18,6 %	25,0 %
Allemagne	16,3 %	20,7 %
GROUPE	**9,4 %**	**11,7 %**

(a) Méthodologie EPRA : (nombre de démissions + retraites + décès) / effectif total au 31/12/N.

4.4.3.1.1 Attraction

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 éléments les plus importants de son activité et de sa marque employeur.

En 2018, 220 nouveaux collaborateurs ont rejoint le Groupe, la majorité d'entre eux ayant été recrutés par les entités françaises et scandinaves.

▶ RECRUTEMENTS PAR RÉGION
(CDI et CDD)

	2018	2017
France-Belgique	76	70
Italie	18	23
Scandinavie	38	39
Ibérie	17	16
Europe centrale et Turquie	37	46
Pays-Bas	19	15
Allemagne	15	19
GROUPE	**220**	**228**

Note : le passage d'un contrat externe à un CDD ou à un CDI est considéré comme une embauche.

Acteur majeur de son secteur, Klépierre a développé des partenariats avec les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs en France. Des représentants RH et opérationnels du Groupe participent régulièrement aux forums carrières organisés par ces écoles pour rencontrer des candidats à haut potentiel, en vue de les embaucher et de les former, afin de pallier la pénurie actuelle de talents. Le Groupe propose aux étudiants des stages de qualité, des apprentissages, des volontariats internationaux en entreprise (VIE) et des CDI. Pour les postes de direction, Klépierre travaille principalement avec des cabinets de conseil spécialisés dans le recrutement de dirigeants.

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. Par ailleurs, les équipes opérationnelles RH internalisent de plus en plus le recrutement des étudiants et jeunes diplômés afin d'accéder à un vivier de talents plus important.

En août, Klépierre a reçu le label français *Happy Trainees* pour la deuxième année consécutive. Cette distinction a été accordée suite à une enquête anonyme adressée aux 70 stagiaires employés par Klépierre France entre septembre 2017 et juillet 2018. 90 % d'entre eux y ont répondu et Klépierre a obtenu un taux de recommandation de 91,9 %, nettement au-dessus du minimum de 75 % requis pour obtenir la certification. Klépierre a obtenu d'excellents résultats en « Développement de carrière » (88,2 %) et en « Motivation » (85,5 %), 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.

Le Groupe continue également d'embaucher des VIE, en coopération avec l'Agence gouvernementale Business France, proposant des expériences à l'étranger à des jeunes diplômés européens. En 2018, 75 % des VIE ont été embauchés en CDI à l'issue de leur mission internationale.

4.4.3.1.2 Intégration des nouveaux collaborateurs

En avril 2018, Klépierre a créé deux nouveaux programmes d'intégration, au niveau Groupe et au niveau local. L'objectif est de permettre aux nouveaux collaborateurs d'acquérir des connaissances essentielles sur les différents métiers de l'entreprise et de développer leur réseau en interne.

Tous les nouveaux managers et les nouveaux collaborateurs embauchés au sein des principales fonctions opérationnelles sont invités à participer au programme d'intégration Groupe, qui comprend des interventions des membres du Directoire et des présentations de l'organisation de l'entreprise et de ses défis actuels. 51 nouveaux embauchés venant de 12 pays ont bénéficié de ce programme en 2018 et se sont rendus à Paris pour une journée d'intégration partagée entre le siège et le centre commercial Val d'Europe.

31 nouveaux collaborateurs français en CDI ont participé au second programme d'intégration local, qui comprend deux journées de visite en centre commercial afin de mieux appréhender l'activité sur le terrain. L'objectif du Groupe est d'étendre ce dispositif d'intégration à l'ensemble des entités et à tous les nouveaux embauchés.

4.4.3.1.3 Formation et développement

Klépierre University poursuit quatre objectifs principaux :

- former des jeunes diplômés ayant un parcours académique généraliste aux métiers spécifiques du Groupe ;
- aider le Groupe à s'adapter aux besoins de l'activité et à l'évolution du marché et renforcer son agilité ;
- 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.

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 2018, ce taux était déjà de 92,5 %, contre 89,5 % en 2017.

▶ TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION PAR RÉGION

	2018	2017
France-Belgique	91,4 %	93,0 %
Italie	78,8 %	62,2 %
Scandinavie	95,2 %	100,0 %
Ibérie	100,0 %	97,7 %
Europe centrale et Turquie	100,0 %	91,7 %
Pays-Bas	87,4 %	92,9 %
Allemagne	88,5 %	74,6 %
GROUPE	**92,5 %**	**89,5 %**

Taux d'accès à la formation 100 x (nombre de personnes formées/effectif annuel moyen).

▶ RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR RÉGION

	2018	2017
France-Belgique	36,8 %	45,5 %
Italie	10,9 %	7,3 %
Scandinavie	8,6 %	10,4 %
Ibérie	16,5 %	11,3 %
Europe centrale et Turquie	21,6 %	19,2 %
Pays-Bas	1,7 %	3,8 %
Allemagne	3,9 %	2,4 %
GROUPE	**100,0 %**	**100,0 %**

▶ TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION PAR NIVEAU DE MANAGEMENT ET PAR SEXE

	Hommes	Femmes	Total
Directoire	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Top Management	100,0 %	88,1 %	99,1 %
Middle Management	100,0 %	100,0 %	100,0 %
First Line Management	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Non-Management	92,9 %	81,1 %	84,3 %
GROUPE	**100,0 %**	**86,9 %**	**92,5 %**

Klépierre University propose plus d'une centaine de formations en lien avec les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, 26 500 heures de formation ont été dispensées en 2018, via des cours en présentiel ou virtuels. Klépierre University fait le plus possible appel à des formateurs internes. En 2018, 27 % des formations ont été assurées par des collaborateurs. L'objectif du Groupe est d'atteindre un taux de 50 % d'ici à 2022.

Au cours de l'année 2018, Klépierre University a entrepris plusieurs projets d'internationalisation et de digitalisation de son offre de formation. D'une part, le catalogue international de formations s'est étoffé afin de proposer un socle de connaissances commun à l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur entité ou leur métier. Le nombre de formations a considérablement augmenté, passant de 17 en 2017 à 28 en 2018.

D'autre part, la digitalisation de l'offre de formation vise à personnaliser les parcours de formation, à en démocratiser l'accès et à rendre la formation plus souple et plus accessible en favorisant la démarche d'apprentissage des collaborateurs dans leur mobilité quotidienne. La digitalisation permet d'optimiser l'efficacité pédagogique, de décentraliser la formation, d'offrir aux experts la possibilité de concevoir leurs propres cours et de fournir une ressource pédagogique complémentaire aux sessions traditionnelles présentielles. Cela permet de réduire la durée moyenne d'apprentissage et d'optimiser les coûts. L'objectif est de privilégier en face-à-face les activités d'apprentissage à forte valeur ajoutée basées sur les interactions et la mise en pratique.

Learn UP!

Pour répondre à l'évolution de ses métiers, Klépierre University a lancé en mars 2018 son premier portail de formation mobile au niveau Groupe et l'a traduit en huit langues pour le rendre accessible au plus grand nombre de collaborateurs possible.

Fin 2018, plus de 25 cours étaient disponibles via l'application mobile, représentant environ 20 % du programme de formation central du Groupe (contre 3 % en 2017). Depuis son lancement, ce portail s'est imposé comme un élément clé de l'offre de formation de Klépierre, car il accélère et facilite la formation en proposant à tous les collaborateurs une offre complète de modules de formation en ligne.

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 60 % de collaborateurs basés dans plus de 100 centres commerciaux. Cette nouvelle façon d'apprendre permet aux collaborateurs de s'entraîner plus facilement et plus rapidement grâce à des parcours d'apprentissage personnalisés en fonction de leurs connaissances et de leurs besoins spécifiques.

Plus de 600 collaborateurs (51 %) ont suivi plus de 1 180 heures de formation sur Learn UP! en 2018. En France, Learn UP! a été distingué en 2018 par le *Global Talent Observatory* qui a récompensé Klépierre University en lui décernant un prix de l'innovation numérique.

Pour plus de chiffres sur la formation, veuillez vous référer aux annexes à la page 207.

4.4.3.1.4 Évaluation de la performance et du développement

Le Groupe a revu son processus d'évaluation annuelle pour répondre au besoin du management de disposer d'un processus plus simple et efficace de suivi de la performance. Le processus est désormais scindé en deux entretiens individuels, l'un axé sur la performance et l'autre sur le développement de carrière.

Le premier entretien se concentre sur l'évaluation de la performance. Il est obligatoire pour tous les collaborateurs. En 2018, 93,5 % collaborateurs en ont bénéficié. Cet entretien, qui a lieu entre novembre et janvier, vise à évaluer les réalisations de l'année écoulée et à fixer les objectifs du collaborateur pour l'année suivante. Il permet également d'identifier le support et les formations nécessaires à la progression du collaborateur en fonction des priorités du Groupe.

Pour la première fois en 2018, les managers ont eu la possibilité de prévoir un deuxième entretien de suivi de la performance à mi-année. Bien que ce deuxième entretien soit optionnel, 386 collaborateurs (31,8 % des effectifs) en ont bénéficié en 2018.

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 nouvel entretien de développement, facultatif et sur demande du salarié, a été déployé. C'est à la fois un outil et une opportunité, pour tous les collaborateurs, d'exprimer leurs souhaits de mobilité à court terme et leurs objectifs professionnels à moyen et long terme. Dans ce cadre, les collaborateurs sont également invités à auto-évaluer leurs compétences comportementales via un formulaire qui est ensuite examiné par leur manager.

Ce nouvel entretien de développement permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de bénéficier d'un accompagnement de carrière personnalisé. En 2018, 33,3 % des jeunes diplômés y ont participé, ce qui témoigne de leur intérêt à évoquer leur évolution de carrière dès le début de leur parcours dans l'entreprise.

Le Groupe recommande la tenue de cet entretien tous les deux ans, et chaque année pour les jeunes recrues.

4.4.3.1.5 Mobilité interne

La mobilité des collaborateurs est promue par l'entreprise afin de répondre aux attentes des collaborateurs en termes d'évolution professionnelle et contribuer au plan de succession du Groupe. Klépierre offre à ses collaborateurs à potentiel des opportunités de carrière en interne, 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 international et multiculturel.

▶ MOBILITÉ INTERNE

	2018	2017
Nombre de mobilités internes	89	100
% DE POSTES POURVUS GRÂCE À LA MOBILITÉ INTERNE	**29 %**	**30 %**

La mobilité est encouragée par les pratiques RH telles que l'entretien de développement décrit ci-dessus et une démarche de formation proactive déployée par Klépierre University. 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).

Cet ensemble de pratiques est gage de transparence et permet aux RH du Groupe de favoriser les candidatures internes par rapport aux recrutements externes. En 2018, 29 % des postes ont été pourvus en interne. Tous les postes de l'entreprise sont éligibles à la promotion interne. Par exemple, le Directeur du *leasing* de l'Allemagne a été promu au poste de Directeur général de l'Allemagne.

Outre la mobilité nationale, Klépierre associe mobilité internationale et promotion. À titre d'illustration, de cette approche européenne, le Directeur général des Pays-Bas était auparavant Directeur de l'*asset management* de l'Ibérie, et la Directrice du *leasing* Groupe, récemment promue, était auparavant Directrice de l'*asset management* des Pays-Bas.

Les équipes RH de 10 pays 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 des collaborateurs à leur prise de fonction.

4.4.3.2 Politique de diversité

Implantée dans plus de 16 pays européens, Klépierre est par nature une organisation diversifiée. Plus de 28 nationalités sont représentées dans l'ensemble du Groupe, assurant une grande diversité culturelle. Cependant, le secteur reste 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.

La politique de Klépierre en matière de diversité et d'inclusion interdit toute discrimination fondée sur l'âge, le handicap, la situation familiale, l'origine ethnique, la religion ou le sexe. Comme gage de cet engagement à long terme, Klépierre a signé en 2010 la Charte de la diversité, démontrant sa volonté de promouvoir l'égalité des chances pour tous les collaborateurs.

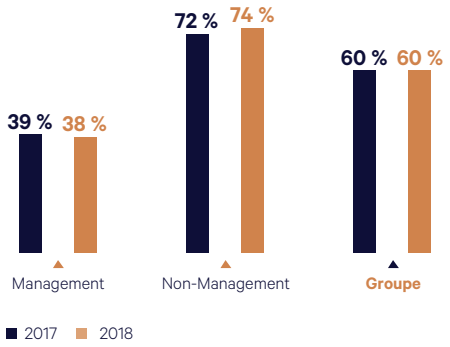
4.4.3.2.1 Égalité entre les femmes et les hommes

En France, un accord complémentaire 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.

Conscient de la nécessité de progresser encore sur ce sujet, Klépierre prévoit également de lancer plusieurs mesures au niveau Groupe à partir de 2019. Elles incluent l'analyse et la correction systématique des écarts de rémunération et l'identification des femmes à haut potentiel en vue de préparer la relève des postes de direction du Groupe.

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. En France par exemple, le Groupe s'est engagé à recruter plus de collaboratrices sur les fonctions clés. Grâce à ces bonnes pratiques, le Groupe a réalisé des progrès significatifs au cours des dernières années, avec une augmentation de 11 % de la proportion de femmes au niveau des postes de direction entre 2017 et 2018.

▶ PART DES FEMMES DANS L'EFFECTIF TOTAL AU 31 DÉCEMBRE



(a) Management : Executive Management + Top Management + Middle Management + First Line Management.
(b) Non-Management : Officer + Assistant.

▶ PART DES FEMMES DANS L'EFFECTIF TOTAL AU 31 DÉCEMBRE, PAR NIVEAU DE MANAGEMENT

	2018	2017
Executive Management	17 %	6 %
Top Management	12 %	26 %
Middle Management	30 %	32 %
First Line Management	44 %	44 %
Non-Management[(a)]	74 %	72 %
GROUPE	**60 %**	**60 %**

(a) Non-Management : Officer + Assistant.

▶ RATIO DU SALAIRE MOYEN DES FEMMES PAR RAPPORT AU SALAIRE MOYEN DES HOMMES, PAR NIVEAU DE MANAGEMENT

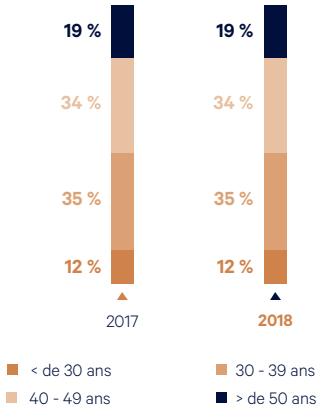
	2018	2017
Executive Management [(a)]	0,96	1,17
Top Management	0,97	0,97
Middle Management	0,68	0,70
First Line Management	0,90	0,88
Non-Management [(b)]	0,90	0,83

(a) Hors Directoire.
(b) Non-Management : Officer + Assistant.

4.4.3.2.2 Diversité générationnelle

En termes de diversité générationnelle, 12 % des effectifs ont moins de 30 ans, 69 % ont entre 30 et 49 ans et 19 % ont plus de 50 ans. En maintenant une pyramide des âges équilibrée, Klépierre propose un lieu de travail inspirant à ses collaborateurs, quel que soit leur niveau d'ancienneté, ainsi qu'une transmission des savoirs efficace dans l'entreprise.

▶ **EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE, PAR ÂGE**



4.4.3.2.3 Diversité sociale

Klépierre s'est donné pour objectif d'attirer des candidats issus de diverses origines sociales, y compris de milieux défavorisés, qui n'auraient pas envisagé une carrière dans le secteur immobilier sans la mise en place d'actions incitatives ciblées.

Klépierre travaille avec l'association française « Article 1 » (anciennement « Passeport Avenir ») depuis 2017 pour accompagner les étudiants issus de milieux défavorisés dans leur réussite scolaire et professionnelle. Klépierre a ainsi soutenu huit étudiants en 2018. Grâce à ce partenariat, le Groupe a pu développer de nouvelles relations et attirer un public étudiant plus diversifié.

Le Groupe a également répondu à l'appel du gouvernement français en vue d'accueillir des collégiens issus de milieux défavorisés via la plateforme PAQTE, afin de leur donner un aperçu de ses métiers et de son secteur. Les élèves sont invités à découvrir l'entreprise dans le cadre d'une courte période d'observation (entre 4 et 5 jours).

Le Groupe reconnaît l'importance de ces initiatives pour sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs aux questions sociales et dépasser les stéréotypes, notamment au niveau du management, en leur offrant la possibilité d'échanger avec des personnes d'horizons différents.

4.4.3.2.4 Handicap

Suite à un accord collectif négocié en France avec les partenaires sociaux, différentes initiatives en faveur des collaborateurs en situation de handicap ont été mises en place. Elles incluent des actions pour sensibiliser les salariés à la nécessité d'accompagner leurs collègues en situation de handicap, former les managers à mieux les prendre en charge et faire appel à des ergothérapeutes pour réaliser des audits ergonomiques et favoriser le confort et l'intégration des travailleurs en situation de handicap.

Klépierre France a également mis en place des prestations sociales et médicales particulières pour les collaborateurs en situation de handicap. Il s'agit notamment de congés supplémentaires pour raisons médicales (dont bénéficient également les collaborateurs qui assurent la charge d'un membre de leur famille) et d'une aide financière pour couvrir l'achat d'équipements spécifiques, les primes d'assurance et les frais de transport.

▶ **TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP DANS L'EFFECTIF TOTAL**

	2018	2017
Nombre de travailleurs en situation de handicap	17	18
% DE L'EFFECTIF TOTAL	**1,5 %**	**1,6 %**

4.4.3.3 Qualité de vie au travail

4.4.3.3.1 Santé et sécurité

Les préoccupations autour de la santé et du bien-être se sont largement développées ces dernières années. Les bénéfices d'un lieu de travail de qualité sur l'engagement, le bien-être et la productivité des collaborateurs sont à ce titre de plus en plus reconnus.

La santé et la sécurité sont au cœur de l'engagement de Klépierre pour améliorer la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. Afin de promouvoir un environnement de qualité, le Groupe veille à sensibiliser et à former à la santé et à la sécurité l'ensemble des managers et des collaborateurs.

La gestion des risques psychosociaux (RPS) sur le lieu de travail est également une priorité pour le Groupe. La formation aux RPS a été étendue à l'ensemble des managers en France en 2018 après celles intervenues en 2017 auprès du Comité exécutif du Groupe et des managers espagnols. Fin 2018, 98 % des managers français avaient bénéficié de cette formation comprenant des modules en ligne sur Learn UP!, la nouvelle application de formation du Groupe (voir page 192) et des séances en présentiel. Le Groupe a également mis à la disposition de tous les salariés français, en partenariat avec Axis Mundi, une ligne téléphonique d'assistance psychologique gratuite et anonyme. Un programme similaire est en place en Turquie.

4.4.3.3.2 Équilibre vie professionnelle-vie privée

En 2018, 375 collaborateurs français ont eu la possibilité de télétravailler dans le cadre d'un programme pilote de 12 mois visant à améliorer l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Les collaborateurs remplissant les conditions préalables (ex. : connexion internet à domicile, confidentialité et disponibilité par téléphone pendant les heures de travail convenues) ont eu la possibilité de travailler de chez eux jusqu'à 5 jours par mois.

Le projet pilote a été prolongé pour une nouvelle période de six mois début 2019. Une évaluation déterminera la possibilité de le mettre en œuvre et de le décliner à l'international.

L'entreprise applique également une politique de « droit à la déconnexion » en dehors des heures de travail, suite à un accord collectif conclu en France en 2018. En Pologne, tous les collaborateurs bénéficient d'horaires de travail flexibles. En Hongrie, les salariés ayant des enfants peuvent choisir de travailler à domicile.

Grâce à l'investissement de Klépierre dans ce domaine, plus de 96 % des collaborateurs sont couverts par des mesures en faveur de l'équilibre vie professionnelle-vie privée en 2018.

4.4.3.3.3 Bien-être au travail

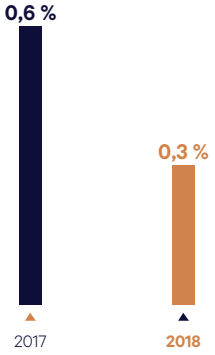
Outre les mesures visant à concilier vie professionnelle et vie privée, une série d'initiatives en faveur du bien-être ont été mises en œuvre en 2018. Elles incluent la mise à disposition de paniers de fruits dans les parties communes et des cours de yoga au siège français ainsi qu'un service de physiothérapie pour tous les collaborateurs du siège en Espagne et au Portugal.

Klépierre organise également de nombreux événements tout au long de l'année afin de mobiliser les collaborateurs à tous les niveaux et de les encourager à mieux se connaître. Les initiatives les plus populaires incluent les *Happy Hours*, les rencontres *Let's Chat* et les fêtes de fin d'année organisées par chaque pays.

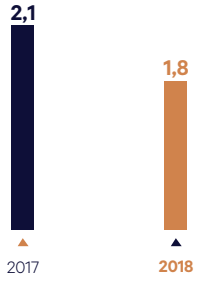
Ces efforts contribuent à réduire les taux d'absentéisme et d'accidents parmi les salariés du Groupe, le taux d'absences de courte durée diminuant ainsi depuis deux ans.

► ABSENCES DE COURTE DURÉE (< 7 JOURS)

TAUX



NOMBRE DE JOURS PERDUS PAR SALARIÉ



► ACCIDENTS DU TRAVAIL

	2018	2017
NOMBRE TOTAL D'ACCIDENTS DU TRAVAIL	**6**	**9**
Accidents de travail suivis d'un arrêt de travail	4	2
Accidents du travail ayant conduit à la mort	0	0
NOMBRE DE JOURS D'ABSENCE DUS À UN ACCIDENT DU TRAVAIL	**15**	**54**
Taux de fréquence des accidents du travail	1,79	0,87
Taux de gravité des accidents du travail	0,01	0,02
MALADIES PROFESSIONNELLES DÉCLARÉES	**2**	**0**

Note : les accidents de travail s'entendent hors accidents de trajet domicile-bureau.
Le taux de fréquence des accidents du travail indique le nombre d'accidents de travail suivis d'un arrêt par million d'heures travaillées. La formule utilisée est la suivante : (nombre d'accidents suivis d'un arrêt/(235 x 7,8 heures x effectif moyen annuel + heures supplémentaires) x 1 000 000).
Le taux de gravité des accidents du travail indique le nombre de jours perdus pour arrêt de travail par millier d'heures travaillées. La formule utilisée est la suivante : (nombre de jours d'absence suite à un accident de travail/(235 x 7,8 heures x effectif moyen annuel + heures supplémentaires)) x 1 000.

Pour plus de chiffres sur l'absentéisme, veuillez vous référer aux annexes à la page 208.

4.4.3.4 Co-construire l'avenir de l'entreprise

4.4.3.4.1 Un dialogue social permanent et direct

L'approche du Groupe en matière d'engagement des collaborateurs repose sur le dialogue avec les parties prenantes. Klépierre estime qu'un environnement de travail efficace se fonde sur la confiance et l'inclusion, et prône la communication pour y parvenir. Le Groupe respecte l'ensemble des obligations légales en matière de liberté syndicale et de négociation collective sur ses marchés. En 2018, 65 % des salariés du Groupe étaient couverts par un accord collectif.

Klépierre assure une communication transparente et directe entre les différents niveaux de management via le dialogue informel et les comités d'entreprise au niveau national. En 2018, les salariés français de Klépierre ont élu un nouvel organe représentatif, le Comité social et économique (CSE), qui reprend les prérogatives des trois instances représentatives du personnel qu'il regroupe : les représentants du personnel, le Comité d'entreprise et le Comité hygiène santé et sécurité au travail. Ce nouvel organe, composé de 26 membres, conduira les négociations sur la diversité femmes-hommes, les rémunérations et avantages sociaux, les conditions de travail et la participation aux bénéfices. Le Président du Directoire de Klépierre participera à intervalles réguliers aux réunions du Comité social et économique afin d'assurer la cohérence avec la stratégie du Groupe.

Ensemble, la Direction de Klépierre et les représentants du personnel ont conclu un certain nombre d'accords collectifs concernant l'entité française. Elles couvrent des sujets incluant le temps de travail, le travail du dimanche, l'épargne salariale, la couverture santé, les dispositifs handicap (voir annexe page 208), le « droit à la déconnexion » et l'égalité entre les femmes et les hommes. Ce dialogue se poursuivra en 2019.

Plutôt que d'engager la réalisation d'une nouvelle enquête annuelle *You & Klépierre* en 2018, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre des mesures identifiées à la suite de la dernière enquête (réalisée en 2016), en se concentrant sur la stratégie *Act for Good®* lancée fin 2017. L'un des principaux objectifs consistait à sensibiliser les collaborateurs aux engagements et aux ambitions à long terme que le Groupe s'est fixés, et au rôle que chaque collaborateur peut jouer pour y parvenir.

Des actions spécifiques d'amélioration ont également été mises en œuvre, centrées sur deux axes : l'amélioration de la communication interne au niveau Groupe (y compris entre les entités et le siège) et l'accélération de la politique de gestion des talents du Groupe (voir page 189). À titre d'exemple, des petits-déjeuners *Let's Chat* en comité restreint avec le Président du Directoire ont été proposés aux collaborateurs, comme une opportunité pour eux d'échanger directement sur la stratégie du Groupe et la situation du secteur. Ces rencontres ont eu lieu tout au long de l'année 2018, afin de recueillir des *feedbacks* à l'échelle locale. Elles se poursuivront en 2019.

Plus largement, le réseau social interne du Groupe, Workplace by Facebook, a été déployé sur l'ensemble des sites depuis juin 2017 et 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. Fin 2018, 90 % des collaborateurs du Groupe avaient configuré leur compte et contribué à des discussions consacrées à un projet, un pays ou un métier du Groupe, comme *Destination Food®* ou *Let's Play®*.

4.4.3.4.2 Favoriser l'innovation des collaborateurs

L'innovation est essentielle à la réussite du Groupe. En encourageant le débat d'idées et l'innovation, Klépierre se positionne comme un leader du secteur de l'immobilier commercial. À cette fin, l'entreprise s'est donné un objectif de 100 % des collaborateurs engagés dans une démarche active de co-construction de l'avenir du Groupe d'ici 2022.

L'innovation interne est animée par un réseau de 28 ambassadeurs provenant de dix entités différentes et représentant la quasi-totalité des métiers du Groupe, répartis en neuf groupes de projet abordant ses enjeux les plus pressants : services innovants, sécurité, événements et loisirs, 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 neuf groupes de projet sont régulièrement évaluées par le Comité de pilotage, auquel participent les membres du Comité de direction du Groupe. Parmi les projets concrétisés, la *VivaTech Learning Expedition* en 2018 a offert aux collaborateurs l'occasion de proposer des innovations qui pourraient transformer les pratiques professionnelles de Klépierre.

Les activités au niveau Groupe sont complétées par des initiatives locales dans les différents pays, telles que la rénovation du sixième étage du siège français. Le projet est le fruit d'un effort collaboratif, tous les collaborateurs impliqués ayant été invités à partager leurs idées sur la façon de repenser l'espace pour permettre et encourager le travail flexible. La nouvelle configuration se prête au partage des bureaux pour réduire la densité de l'espace de travail et se définit par des zones d'activité et lieux de convivialité, afin de favoriser les échanges et la collaboration.

D'autres initiatives de nouvelles méthodes de travail portées à l'international incluent le développement d'un programme de coaching pour améliorer le travail collaboratif et la cohésion d'équipe aux Pays-Bas et la création d'une salle de loisirs destinée au repos et au sport en Hongrie.

Globalement, en 2018, 15 % des collaborateurs ont déjà contribué à la co-construction de l'avenir de l'entreprise, ce qui ne fait que présager de nouvelles opportunités à venir dans les prochaines années.

4.4.4 Promouvoir l'éthique au sein de nos communautés

Klépierre a développé son propre Code de déontologie professionnelle, qui illustre son engagement envers l'éthique et les droits de l'homme. Ce Code, accessible au public sur le site Internet du Groupe et présenté à l'ensemble des collaborateurs lors de leur entrée dans l'entreprise, détaille les engagements du Groupe et constitue une référence pour la formation et les procédures de suivi en matière d'éthique.

Les politiques et procédures du Groupe s'appliquent systématiquement en tous lieux et à l'ensemble des collaborateurs. 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 service 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 des Nations Unies depuis 2012, Klépierre a renouvelé cet engagement en 2017. À cet effet, 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 du Pacte mondial des Nations Unies.

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.

► ÉTHIQUE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS

4.4.4.1 Code de déontologie professionnelle

Le Code de déontologie professionnelle de Klépierre formalise les principes et les valeurs d'entreprise sur lesquels le Groupe s'est engagé et s'adresse à tous les collaborateurs pour leur dire ce que l'on attend d'eux, mais aussi ce qu'ils sont en droit d'attendre du Groupe. Son contenu peut ne pas correspondre aux lois, réglementations et normes professionnelles de tous les pays où le Groupe opère. Toutefois, 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.

* *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.*

Les règles de déontologie du Code couvrent les aspects suivants :

- respect de la loi et des coutumes locales ;
- service client ;
- conflit d'intérêts ;
- confidentialité et respect du secret professionnel ;
- communication financière et médias ;
- information privilégiée et délit d'initiés ;
- lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;
- respect des règles concernant la corruption ;
- absence de financement de la vie politique ;
- délégation de pouvoirs et signatures ;
- cadeaux et invitations ;
- protection et utilisation des actifs de l'entreprise ;
- respect des procédures applicables aux appels d'offres ;
- alerte professionnelle ;
- santé, hygiène et sécurité ;
- prévention des actions discriminatoires et du harcèlement, respect de la vie privée ;
- responsabilité vis-à-vis de l'environnement.

Le respect du Code de déontologie professionnelle de Klépierre est un devoir pour tous les collaborateurs, qui s'engagent formellement à en appliquer les règles. Conformément à l'objectif de Klépierre, qui consiste à promouvoir l'éthique professionnelle auprès de 100 % des salariés et des parties prenantes, le Code a été envoyé à tous les collaborateurs en 2014 et 2015. Tous les nouveaux entrants en reçoivent un exemplaire et doivent s'engager à le lire.

Une procédure d'alerte professionnelle est en place partout en Europe, à la disposition de l'ensemble des collaborateurs. Celle-ci s'appuie sur une structure indépendante et externalisée, joignable à tout moment. Tous les signalements sont anonymes sous réserve que la réglementation locale l'autorise. Aucun manquement ni aucune atteinte aux règles du Code de déontologie n'ont été signalés via ce dispositif en 2018.

L'équipe d'audit interne du Groupe procède à des évaluations annuelles des risques éthiques afin de surveiller les risques associés au Code. Elle révise et met à jour en conséquence le Code et les procédures qui en découlent en conséquence. L'augmentation récente des tentatives de fraude externe par piratage informatique a débouché sur un renforcement du niveau de priorité accordé au risque de fraude. Le Groupe fait preuve d'une vigilance accrue en utilisant des outils d'audit et de protection, notamment l'accès sécurisé aux systèmes et la formation des collaborateurs.

4.4.4.2 Procédures de lutte anticorruption renforcées

Depuis 2017 en France, l'introduction de la loi Sapin II en France stipule que les entreprises d'une certaine taille doivent mettre en place un plan anticorruption visant à identifier et à maîtriser les risques de corruption. Elles ont notamment l'obligation d'élaborer un code de conduite, un mécanisme interne d'alerte, une cartographie des risques, une diligence raisonnable des tiers, des contrôles comptables, un programme de formation sur la conformité, un régime disciplinaire et des contrôles internes d'évaluation.

Ainsi, le Groupe a mis au point une procédure d'évaluation pour les tiers. En 2018, il a organisé une formation en présentiel sur la loi Sapin II et sur la quatrième directive de l'Union européenne contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, à laquelle ont participé 118 collaborateurs des équipes de *leasing*, gestion d'actifs, développement, investissement et fusions-acquisitions (soit les plus exposées aux risques de corruption).

Pour respecter cette loi, en 2018 Klépierre a également examiné et actualisé son Code de déontologie anticorruption, qui a été approuvé par les instances de représentation du personnel. Le nouveau Code 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, et peut être téléchargé sur le site internet du Groupe.

En 2019, Klépierre poursuivra la mise en œuvre des évaluations du risque de non-conformité conformément à la loi Sapin II. Le signalement des cas de non-conformité est effectué au moyen du cadre existant et de la procédure d'alerte qui garantit l'anonymat.

4.4.4.3 Achats responsables

La chaîne logistique de premier rang de Klépierre se caractérise par cinq grandes familles de services, qui représentent en moyenne 90 % du budget opérationnel du Groupe en Europe. Il s'agit des fluides (énergie et eau), des opérations générales, du nettoyage, de la maintenance, de la sécurité et de la sûreté. Globalement, la prestation de ces services est suivie de près. Le marché des services publics est strictement réglementé dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. La plupart des fournisseurs et des prestataires de services de nettoyage, de sécurité et de maintenance des équipements emploient des équipes basées dans les centres commerciaux, ce qui facilite la gestion et le suivi.

Plutôt que de considérer ses prestataires comme des « fournisseurs » externes, Klépierre préfère construire des relations basées sur le partenariat, 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.

Pour assurer une gestion efficace des risques opérationnels liés aux achats et optimiser la performance du Groupe dans ce domaine, une équipe dédiée aux achats a été créée en 2014. Elle a pour objectif de rationaliser le processus d'achat, de sécuriser, d'évaluer et de suivre un groupe particulier de fournisseurs référencés et d'améliorer les marges opérationnelles.

Dans le sillage de l'intégration des actifs de Corio au portefeuille du Groupe, l'équipe a mis en œuvre un système de gestion des fournisseurs (SRM) qui s'applique à l'ensemble des 16 pays où le Groupe est présent. Bien que le Groupe n'ait pas de fonction centrale pour les achats, des procédures de coordination des achats internationaux ont été mises en place. L'information sur l'ensemble des appels d'offres réalisés en France est partagée entre tous les pays et toutes les régions où les achats sont réalisés localement en fonction du contexte spécifique. La prise de décisions en matière d'achats est appuyée par des équipes disciplinaires mixtes et supervisée par les responsables pays, les Directeurs des opérations et les Directeurs des achats.

En 2018, Klépierre a acheté environ 450 millions d'euros de prestations de services et de fournitures pour la gestion opérationnelle de ses centres commerciaux. Ces charges d'exploitation font l'objet d'un examen minutieux, car elles sont pour la plupart répercutées sur les locataires par le biais de la redevance de service. Les responsables d'enseignes exigent une gestion budgétaire transparente et efficace ; c'est pourquoi le Groupe cherche continuellement à réaliser des économies pour le compte de ses locataires. Plusieurs mesures ont été prises ces dernières années en ce sens. À titre d'exemple, un appel d'offres a été lancé en France suite à la décision du Groupe de réaliser

des économies de coûts en regroupant les contrats de gaz naturel sur l'ensemble de son portefeuille. La renégociation des contrats de gestion des déchets a également été menée en 2018 avec les mêmes objectifs.

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. Le même niveau d'exigence est appliqué aux charges exceptionnelles.

De plus, l'équipe des achats et le personnel impliqué dans la prise de décision en matière d'approvisionnement accordent une attention particulière à la responsabilité d'entreprise et à l'éthique commerciale. Premièrement, ils 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, ils ont progressivement intégré les engagements sociaux et environnementaux aux accords contractuels, en mettant l'accent sur les critères suivants :

- économique, y compris la situation financière, la déontologie et la part du chiffre d'affaires réalisée avec le groupe Klépierre (qui ne doit pas excéder 22 %) ;
- environnemental, y compris l'utilisation de produits et de matériaux non nocifs, l'efficacité énergétique, la gestion des déchets et la mise en place de procédés innovants en vue de réduire les impacts environnementaux ; et
- social, comme les mesures de lutte contre le travail dissimulé, le travail forcé ou le travail des enfants, et le respect des conditions et des horaires de travail.

L'équipe des achats s'associe à ces efforts en collaborant régulièrement avec les fournisseurs. Cette collaboration passe notamment par une réunion annuelle avec les principaux fournisseurs du Groupe, afin d'aborder différentes questions, comme les difficultés rencontrées, ou les opportunités de travailler avec Klépierre sur des objectifs communs de développement durable.

Enfin, la Charte d'approvisionnement responsable de Klépierre, élaborée en 2018, reflète le lancement de la stratégie *Act for Good®* et définit les standards que le Groupe attend de ses fournisseurs dans les domaines 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.

De manière générale, les fournisseurs titulaires d'une certification sont privilégiés, car le Groupe considère que cela garantit la mise en place de pratiques plus responsables. À travers l'Europe, 80 % des prestataires et fournisseurs clés ont au moins une certification, essentiellement ISO 9001 ou 14001. Le Groupe s'efforcera de considérer ce niveau comme un minimum pour la certification de la chaîne d'approvisionnement.

▸ PART DES PRESTATAIRES-CLÉS CERTIFIÉS DU GROUPE

	Prestataires en charge du nettoyage	Prestataires en charge de la sécurité	Prestataires en charge de la maintenance
France-Belgique	42 %	92 %	38 %
Italie	97 %	79 %	79 %
Scandinavie	100 %	100 %	100 %
Ibérie	100 %	95 %	100 %
Europe centrale et Turquie	90 %	96 %	96 %
Pays-Bas	100 %	100 %	100 %
Allemagne	28 %	100 %	92 %
GROUPE	**74 %**	**92 %**	**72 %**

Commentaires sur les tendances : dans la gestion quotidienne des centres commerciaux du Groupe, les prestataires chargés du nettoyage, de la sécurité et de la gestion des locaux sont nos principaux partenaires sur place. Klépierre s'engage à travailler en étroite collaboration avec eux afin d'intégrer la performance RSE dans sa chaîne de valeur. En 2018, plus de 99 % de ces principaux partenaires ont obtenu une certification environnementale, de sécurité/sûreté et/ou qualité.
Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En 2016, une analyse de la performance sociale et environnementale des principaux fournisseurs du Groupe a été réalisée. Cette étude portant sur une quarantaine de fournisseurs de toutes tailles a permis de les évaluer sur les critères suivants : environnement, social, éthique des affaires et achats responsables. La moyenne des scores des fournisseurs Klépierre était supérieure de 46,4 % à la moyenne du panel de 15 000 fournisseurs référencés au sein de la plateforme du prestataire de l'étude. Klépierre poursuivra son analyse pour en tirer un plan d'action concret, afin d'engager ses fournisseurs et sous-traitants dans une démarche partagée et responsable.

Tirer parti des innovations des fournisseurs dans un intérêt commun

Depuis longtemps engagé dans la recherche de solutions communes pour faire face avec ses fournisseurs aux enjeux de développement durable, le Groupe a organisé en 2018 une journée d'appel aux innovations, *I-Day*, dans son siège parisien.

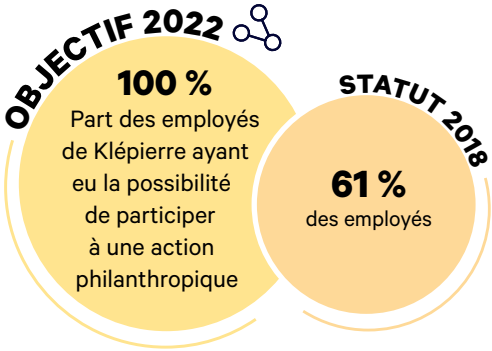
Dix idées d'innovation rémunératrice ont été présentées au Top Management par les fournisseurs notamment des carports photovoltaïques, des bornes de recharge pour véhicules électriques et des robots nettoyeurs. Lauréats de cette journée, Tri-O et Les Alchimistes ont mutualisé leurs expertises pour proposer une solution de gestion des déchets novatrice et très performante fondée sur le compostage électromécanique.

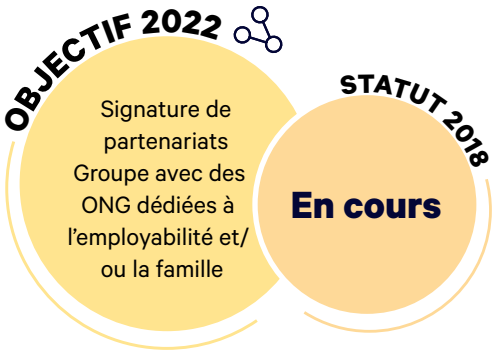
En plus de soutenir l'objectif à long terme du Groupe d'atteindre 90 % de déchets recyclés dans ses centres, cette solution permettrait une réduction des coûts entre 15 % et 30 % par rapport aux méthodes de compostage traditionnelles, et offrirait la possibilité de créer une nouvelle source de revenus par la vente d'un compost de haute qualité Made in Klépierre. Elle est actuellement à l'essai dans le centre commerciale Le Millénaire (Aubervilliers, France).

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.

▶ PHILANTHROPIE – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS PRIS





En 2018, environ 742 collaborateurs (représentant 61 % de l'effectif total) ont donné de leur temps et de leur énergie pour soutenir des organismes caritatifs locaux :

- en République tchèque, 30 collaborateurs ont participé à une compétition de volley-ball qui leur a permis de récolter 400 euros pour soutenir un projet qui finance des déjeuners scolaires pour les enfants défavorisés ;
- en Espagne, 40 collaborateurs ont organisé une collecte de jouets et une sortie au cinéma pour des enfants défavorisés. Dans ce cadre, Klépierre a effectué une donation de 5 000 dollars ;
- toujours en Espagne, des collaborateurs de La Gavia se sont portés bénévoles auprès d'une paroisse locale, pour aider des familles défavorisées. Avec l'abondement de Klépierre, qui a doublé leurs gains, ils ont collecté 6 700 dollars. Les collaborateurs participent aussi à une banque alimentaire qui a bénéficié à presque 300 familles et 100 enfants ; et
- au Portugal, tous les jeudis, les collaborateurs du siège se mettent au service des personnes âgées qui se rendent dans les centres commerciaux du Groupe. Le siège social s'associe également à une paroisse locale et des collaborateurs se portent volontaires pour aider les personnes âgées à domicile ou pour les accompagner à un rendez-vous médical.

▶ PART EN VALEUR DES CENTRES AYANT MENÉ AU MOINS UNE ACTION PHILANTHROPIQUE

	2018
France-Belgique	83 %
Italie	95 %
Scandinavie	89 %
Ibérie	63 %
Europe centrale et Turquie	91 %
Pays-Bas	92 %
Allemagne	60 %
GROUPE	**84 %**

Commentaires sur les tendances : la collaboration étroite avec les réseaux locaux à proximité de nos centres est au cœur de la stratégie RSE de Klépierre. En 2018, 84 % de nos centres ont organisé un événement caritatif avec leurs clients et en partenariat avec une ONG pour répondre aux besoins de leurs communautés.
Périmètre : 127 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 99,9 % des centres commerciaux détenus et gérés.

Ces événements ont représenté en cumul 8 636 jours et occupé plus de 59 000 m² dans l'ensemble de nos centres.

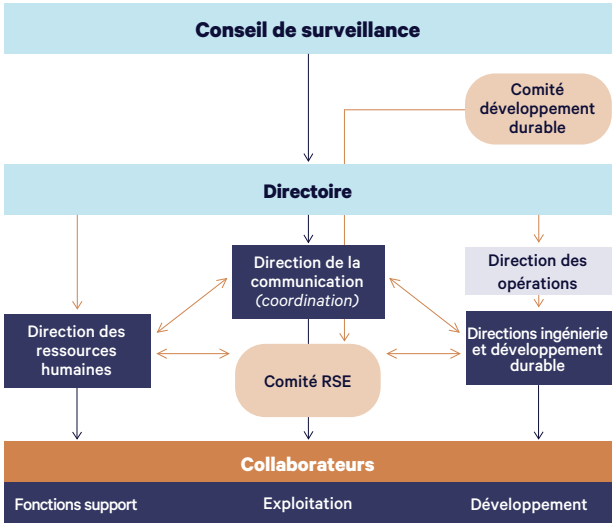
En Europe, les actions philanthropiques de Klépierre ont touché environ 435 000 bénéficiaires.

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.

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 du 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 2018.

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 2018, 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 ;
- 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 16 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 des objectifs à atteindre, en s'appuyant notamment sur les guides des bonnes pratiques pour la gestion de l'énergie, des déchets, de l'eau et des certifications. Ceux-ci définissent les mesures adaptées qu'un pays peut prendre au vu des actions déjà menées à l'échelle du Groupe.

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

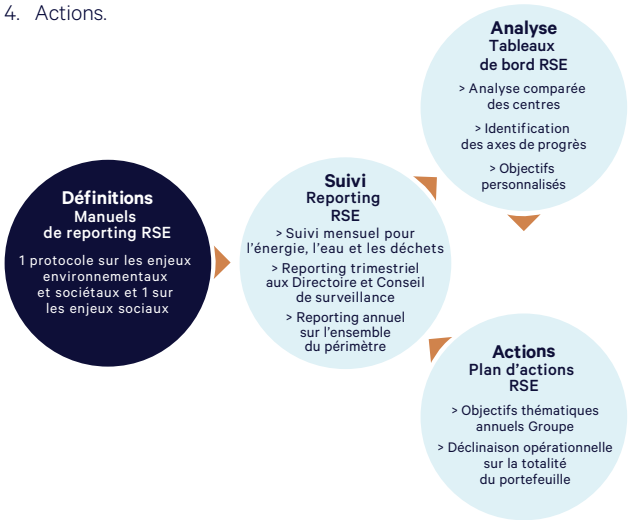
La stratégie du Groupe s'accompagne des politiques suivantes donnant une orientation sur les mesures et les normes que les collaborateurs sont censés appliquer dans le cadre de leurs affaires :

- 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 ;
- 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, sociétaux et sociaux que les centres commerciaux 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 ;

> 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

En 2018, plus de 99 % des centres du portefeuille de Klépierre ont suivi leur performance au regard des impacts et indicateurs de performance définis. Dans chaque pays, le reporting interne est mené à bien par les équipes techniques et opérationnelles.

4.5.3.2.1 Enjeux environnementaux et sociétaux

> 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. 77 % 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.

> Au niveau du Groupe, un bilan est présenté au Directoire et au Comité du développement durable du Conseil de surveillance sur une base trimestrielle pour les indicateurs de performance énergie, eau, déchets et sur une base annuelle pour l'ensemble des indicateurs du reporting RSE.

4.5.3.2.2 Enjeux sociaux

Les données sociales sont traitées dans 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.

Ces données ainsi que les informations qualitatives correspondantes sont compilées chaque trimestre par la Direction des ressources humaines pour le suivi des indicateurs sociaux, permettant un pilotage de la performance et du bien-être des collaborateurs ainsi que le suivi de la politique de ressources humaines de Klépierre.

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 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 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 de pilotage technique et de développement durable, et de comparer 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 d'identifier des axes de progrès, à toutes les échelles, et de définir 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, pour la consommation d'eau et d'énergie et la production de déchets. Ces objectifs 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.

L'ensemble de 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 » pour les actifs les moins performants. La démarche adoptée est on ne peut plus rigoureuse : le Groupe convie des spécialistes et du personnel de terrain 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.

Pour les centres commerciaux ayant déjà mis en œuvre toutes les mesures opérationnelles identifiables en vue d'accroître l'efficacité énergétique, des investissements sont réalisés afin de mettre à niveau leurs 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 identifiées en matière d'efficacité énergétique.

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.

International Council of Shopping Centers (ICSC)

L'ICSC, qui regroupe plus de 60 000 acteurs dans 90 pays, participe à la promotion et au développement des centres commerciaux.

European Public Real Estate Association (EPRA)

Association rassemblant plus de 200 sociétés foncières cotées en Europe, 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

Lancée en 2013, 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

Lancée en 2004, 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 DONNÉES COMPLÉMENTAIRES, 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***

	2018	Engagement 2022
AGIR EN FAVEUR D'UN AVENIR BAS CARBONE		
Réduction de la consommation d'énergie dans les parties communes par rapport à 2013	– 17 %	– 40 %
Part de l'électricité renouvelable dans la consommation totale d'électricité des parties communes	73 %	100 %
Engagement des cinq plus grands centres commerciaux de notre portefeuille à parvenir à un bilan carbone positif d'ici à cinq ans	En cours	Neutralité carbone
Certification de la stratégie climatique du Groupe par la Science-Based Targets Initiative	En cours	Certifiée
CONTRIBUER À UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE		
Part des déchets non envoyés en décharge	89 %	100 %
Part des centres ayant impliqué les enseignes dans une démarche d'économie circulaire	45 %	100 %
DÉVELOPPER UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS 100 % CERTIFIÉS		
Part des centres ayant obtenu une certification de développement durable (BREEAM *In-Use*, ISO 14001, etc.)	74 %	100 %
Part des projets de développement ayant obtenu la certification BREEAM *New Construction* (de niveau Excellent minimum)	100 %	100 %
Part des nouveaux développements ayant utilisé du bois d'origine certifiée lors de la phase de construction	100 %	100 %
INNOVER POUR UNE MOBILITÉ DURABLE		
Part des centres accessibles en transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicule électrique	97 %/56 %	100 %

▶ ***ACT FOR TERRITORIES***

	2018	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)	80 %	100 %
Part des centres ayant contribué à l'emploi local	48 %	100 %
PARTICIPER À LA VIE LOCALE		
Part des centres ayant mis à disposition un espace au profit d'une initiative locale	76 %	100 %
POURSUIVRE NOTRE ENGAGEMENT CITOYEN		
Part des centres ayant organisé une collecte (vêtements, jouets, meubles, autres) au profit d'une œuvre caritative locale	61 %	100 %
Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans le centre	53 %	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 %	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 %	100 %
Part des projets de développement ayant mis en œuvre un plan d'actions biodiversité	100 %	100 %

▶ ***ACT FOR PEOPLE***

	2018	Engagement 2022
ACCROÎTRE LA SATISFACTION DE NOS VISITEURS		
Augmentation du *Net Promoter Score* (NPS) du Groupe	+ 3 pts	+ 3 pts
Pourcentage des questions des clients postées sur les réseaux sociaux traitées en moins d'une heure	50 %	100 %
PROMOUVOIR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DANS NOS CENTRES		
Part des centres commerciaux ayant fait la promotion de la santé et du bien-être	56 %	100 %
Part des centres commerciaux ayant offert des services dédiés aux salariés de leurs enseignes	60 %	100 %
OFFRIR UNE EXPÉRIENCE POSITIVE AUX COLLABORATEURS DU GROUPE		
Taux d'accès à la formation pour les collaborateurs du Groupe	92 %	100 %
Part des salariés couverts par des mesures d'équilibre vie professionnelle-vie privée	96 %	100 %
Part des jeunes diplômés ayant bénéficié d'un accompagnement de carrière personnalisé	100 %	100 %
Part des collaborateurs ayant contribué à la co-construction de l'avenir de l'entreprise	15 %	100 %
PROMOUVOIR L'ÉTHIQUE DANS NOS COMMUNAUTÉS		
Part des salariés et des parties prenantes sensibilisés à l'éthique des affaires	46 %	100 %
Part des prestataires sélectionnés sur la base de critères RSE	100 %	100 %
DÉVELOPPER LA SOLIDARITÉ		
Part des employés ayant eu la possibilité de participer à une action philanthropique	61 %	100 %
Signature de partenariats Groupe avec des ONG dédiées à l'employabilité et/ou la famille	Pas encore au niveau Groupe	Signature

4.6.1.2 Données complémentaires relatives à l'environnement

4.6.1.2.1 Énergie

▶ CONSOMMATION D'ÉNERGIE TOTALE DANS LES PARTIES COMMUNES
(périmètre courant)

En MWh	2016	2017	2018
France-Belgique	95 526	123 616	131 676
Italie	101 156	118 791	114 594
Scandinavie	88 716	81 537	86 091
Ibérie	46 262	44 432	40 824
Europe centrale et Turquie	77 587	87 465	60 073
Pays-Bas	15 574	11 981	7 426
Allemagne	25 358	24 423	24 540
GROUPE	**450 538**	**492 245**	**465 224**

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

▶ CONSOMMATION D'ÉNERGIE TOTALE DANS LES PARTIES COMMUNES
(périmètre constant)

En MWh	2017	2018	2018/2017
France-Belgique	126 443	130 525	+ 3 %
Italie	112 811	114 594	+ 2 %
Scandinavie	83 008	86 091	+ 4 %
Ibérie	42 514	40 824	– 4 %
Europe centrale et Turquie	67 754	60 073	– 11 %
Pays-Bas	11 199	7 426	– 34 %
Allemagne	25 123	24 540	– 2 %
GROUPE	**468 854**	**464 073**	**– 1 %**

Périmètre : 125 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht ; La Madeleine, Chartres ; et Deux Vallées, Givors) + 4 centres commerciaux en gestion seule (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 96 % des centres commerciaux détenus et gérés.

▶ PART D'ÉLECTRICITÉ D'ORIGINE RENOUVELABLE DANS LES CONSOMMATIONS DES PARTIES COMMUNES
(périmètre courant)

	2016	2017	2018
France-Belgique	10 %	14 %	72 %
Italie	78 %	75 %	76 %
Scandinavie	88 %	88 %	87 %
Ibérie	85 %	85 %	92 %
Europe centrale et Turquie	32 %	45 %	28 %
Pays-Bas	100 %	99 %	100 %
Allemagne	33 %	71 %	78 %
GROUPE	**58 %**	**60 %**	**73 %**

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

▶ PART DE L'ÉNERGIE TOTALE D'ORIGINE RENOUVELABLE DANS LES CONSOMMATIONS DES PARTIES COMMUNES

(périmètre courant)

	2016	2017	2018
France-Belgique	12 %	19 %	56 %
Italie	64 %	63 %	59 %
Scandinavie	75 %	78 %	86 %
Ibérie	74 %	80 %	85 %
Europe centrale et Turquie	23 %	32 %	21 %
Pays-Bas	79 %	86 %	100 %
Allemagne	22 %	19 %	43 %
GROUPE	**48 %**	**49 %**	**60 %**

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96 % des centres commerciaux détenus et gérés.

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe
Consommation d'électricité	Énergie solaire photovoltaïque	0 %	7 %	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	2 %
	Autres	0 %	62 %	0 %	0 %	6 %	0 %	66 %	20 %
	Énergie hydroélectrique	70 %	3 %	85 %	25 %	10 %	39 %	6 %	40 %
	Énergie éolienne	2 %	1 %	1 %	67 %	7 %	52 %	5 %	10 %
	Énergie solaire thermique	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	Biomasse	0 %	0 %	1 %	0 %	3 %	0 %	0 %	0 %
	Géothermie	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	Biocarburant	0 %	3 %	1 %	0 %	0 %	8 %	1 %	1 %
	TOTAL	**72 %**	**76 %**	**87 %**	**92 %**	**28 %**	**100 %**	**78 %**	**73 %**
Consommation de chaud urbain	Biomasse	24 %	N/A	41 %	N/A	7 %	0 %	12 %	25 %
	Incinération des déchets	21 %	N/A	23 %	N/A	0 %	100 %	2 %	18 %
	Géothermie	0 %	N/A	17 %	N/A	2 %	0 %	0 %	7 %
	Autres énergies renouvelables	0 %	N/A	0 %	N/A	2 %	0 %	0 %	0 %
	TOTAL	**45 %**	**0 %**	**82 %**	**0 %**	**11 %**	**100 %**	**14 %**	**51 %**
Consommation de froid urbain	Géothermie	0 %	N/A	29 %	N/A	N/A	0 %	0 %	5 %
	Énergie hydroélectrique	10 %	N/A	71 %	N/A	N/A	0 %	0 %	19 %
	Énergie solaire thermique	3 %	N/A	0 %	N/A	N/A	0 %	0 %	2 %
	Énergie éolienne	5 %	N/A	0 %	N/A	N/A	0 %	0 %	3 %
	TOTAL	**18 %**	**N/A**	**100 %**	**N/A**	**N/A**	**0 %**	**0 %**	**28 %**
% TOTAL D'ÉNERGIE RENOUVELABLE		**56 %**	**59 %**	**86 %**	**85 %**	**21 %**	**100 %**	**43 %**	**60 %**

▶ CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN MWH EN 2018

(Périmètre constant)

En MWh	Consommation électrique	Consommation froid urbain	Consommation chaud urbain	Consommation fioul	Consommation totale
France-Belgique	88 562	7 570	16 011	18 347	130 490
Italie	87 809	0	0	26 428	114 237
Scandinavie	60 314	2 813	22 083	837	86 046
Ibérie	37 725	0	0	3 090	40 815
Europe centrale et Turquie	41 914	0	8 435	9 719	60 068
Pays-Bas	4 716	871	1 839	0	7 426
Allemagne	11 869	3 676	8 995	0	24 540
GROUPE	**332 910**	**14 930**	**57 363**	**58 420**	**463 622**

Périmètre : 125 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht ; La Madeleine, Chartres ; et Deux Vallées, Givors) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 96 % des centres commerciaux détenus et gérés.

4.6.1.2.2. Émissions de carbone

▶ ÉVOLUTION DE L'EMPREINTE CARBONE GLOBALE *(SCOPES* 1, 2 ET 3) – *LOCATION-BASED*
(périmètre constant)

En tCO_2 **Location-based**	2018 Émissions Scope 1	Émissions Scope 2	Émissions Scope 3 avec levier direct	Émissions Scope 3 avec levier indirect	Total
France-Belgique	3 398	5 907	N/A	428 817	438 121
Italie	4 983	30 031	N/A	558 842	593 856
Scandinavie	197	3 640	N/A	161 587	165 424
Ibérie	572	11 541	N/A	218 786	230 898
Europe centrale et Turquie	1 798	22 004	N/A	185 341	209 143
Pays-Bas	0	2 372	N/A	24 025	26 397
Allemagne	0	6 039	N/A	72 612	78 651
GROUPE	**10 947**	**81 534**	**98 646**	**1 650 009**	**1 842 910**

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

En tCO2 **Location-based**	2017 Émissions *Scope* 1	Émissions *Scope* 2	Émissions *Scope* 3 avec levier direct	Émissions *Scope* 3 avec levier indirect	Total
France-Belgique	5 060	5 878	N/A	N/A	10 938
Italie	7 843	32 661	N/A	N/A	40 504
Scandinavie	277	3 781	N/A	N/A	4 058
Ibérie	2 298	12 624	N/A	N/A	14 922
Europe centrale et Turquie	4 018	27 694	N/A	N/A	31 712
Pays-Bas	0	5 198	N/A	N/A	5 198
Allemagne	0	6 176	N/A	N/A	6 176
GROUPE	**19 496**	**94 011**	**103 389**	**1 647 992**	**1 864 888**

Périmètre : 126 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht et La Madeleine, Chartres) + 5 centres commerciaux gérés mais non détenus.
Taux de couverture : 96,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

4.6.1.2.3 Économie circulaire

▶ DESTINATIONS DES DÉCHETS
(Périmètre constant)

	Recyclé		Réutilisation		Autre méthode de valorisation		Compostage		Méthanisation		Valorisation		Incinération avec valorisation énergétique		Autre méthode de valorisation		Valorisation énergétique		Incinération sans valorisation énergétique		Envoi en décharge		Non valorisés		Total	
	en tonnes	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*	*en tonnes*	*en %*
France-Belgique	6 957	30 %	17	0 %	2 333	10 %	44	0 %	304	1 %	9 655	42 %	12 409	53 %	221	1 %	12 630	54 %	3	0 %	1 011	4 %	1 014	4 %	**23 299**	**100 %**
Italie	4 692	39 %	1 229	10 %	1 526	13 %	1 256	11 %	0	0 %	8 703	73 %	544	5 %	343	3 %	887	7 %	0	0 %	2 350	20 %	2 350	20 %	**11 940**	**100 %**
Scandinavie	4 181	42 %	67	1 %	59	1 %	751	8 %	491	5 %	5 549	56 %	4 233	43 %	64	1 %	4 297	44 %	0	0 %	28	0 %	28	0 %	**9 874**	**100 %**
Ibérie	3 368	33 %	0	0 %	531	5 %	1 375	13 %	0	0 %	5 274	51 %	4 143	40 %	0	0 %	4 143	40 %	0	0 %	901	9 %	901	9 %	**10 319**	**100 %**
Europe centrale et Turquie	2 398	32 %	262	4 %	578	8 %	104	1 %	0	0 %	3 341	45 %	1 307	18 %	0	0 %	1 307	17 %	315	4 %	2 495	33 %	2 810	38 %	**7 458**	**100 %**
Pays-Bas	1 879	52 %	0	0 %	0	0 %	66	2 %	0	0 %	1 946	54 %	1 602	44 %	0	0 %	1 602	44 %	72	2 %	0	0 %	72	2 %	**3 619**	**100 %**
Allemagne	307	32 %	0	0 %	80	8 %	89	9 %	37	4 %	514	53 %	460	47 %	0	0 %	460	47 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	**974**	**100 %**
GROUPE	**23 783**	**35 %**	**1 574**	**2 %**	**5 107**	**8 %**	**3 685**	**5 %**	**832**	**1 %**	**34 981**	**52 %**	**24 698**	**37 %**	**628**	**1 %**	**25 326**	**38 %**	**390**	**1 %**	**6 786**	**10 %**	**7 176**	**11 %**	**67 483**	**100 %**

Périmètre : 118 centres commerciaux détenus et gérés (hormis La Madeleine, Chartres ; Bologne, Shopville Gran Reno ; Valence, Victor Hugo ; Duisbourg, Konigsgalerie ; Bordeaux, Saint-Christoly ; Bergame, Seriate, Alle Valli ; Varese, Belforte ; Angoulême, Champ de Mars ; Modena, Grand Emilia ; Lecce, Cavallino) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 97,3 % des centres commerciaux détenus et gérés.

4.6.1.2.4 Eau

▶ CONSOMMATION D'EAU TOTALE
(périmètre constant)

En m³	2017	2018	2018/2017
France-Belgique	1 045 155	1 029 406	– 2 %
Italie	1 334 805	1 329 028	0 %
Scandinavie	364 409	372 966	+ 2 %
Ibérie	385 308	401 117	+ 4 %
Europe centrale et Turquie	576 991	595 898	+ 3 %
Pays-Bas	26 650	23 708	– 11 %
Allemagne	124 337	128 198	+ 3 %
GROUPE	**3 857 656**	**3 880 322**	**+ 1 %**

Périmètre : 125 centres commerciaux détenus et gérés (hormis Hoog Catharijne, Utrecht ; La Madeleine, Chartres ; et Deux Vallées, Givors) + 4 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis Nîmes Étoile, Nîmes).
Taux de couverture : 96 % des centres commerciaux détenus et gérés.

4.6.1.3 Données complémentaires relatives aux ressources humaines

▶ RÉMUNÉRATION ANNUELLE MOYENNE À LA CLÔTURE

En euros	2018	2017	Variation
France-Belgique	56 145	55 633	+ 0,9 %
Italie	43 304	43 235	+ 0,2 %
Scandinavie	73 960	74 093	– 0,2 %
Ibérie	44 031	43 839	+ 0,4 %
Europe centrale et Turquie	28 437	28 222	+ 0,8 %
Pays-Bas	69 698	73 305	– 4,9 %
Allemagne	60 572	56 123	+ 7,9 %
GROUPE	**52 280**	**51 769**	**+ 1,0 %**

▶ ACCÈS À LA FORMATION

	2018			2017		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Nombre d'heures de formation	12 372	14 145	26 517	16 607	17 987	34 595
Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé	25	22	23	33	28	30
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	25	19	21	32	24	27
Taux d'accès à la formation	100 %	87 %	92 %	95 %	85 %	90 %

▶ NOMBRE MOYEN D'HEURES DE FORMATION PAR SALARIÉ FORMÉ ET PAR NIVEAU DE MANAGEMENT

	2018	2017
Executive Management	18	23
Top Management	20	22
Middle Management	30	38
First Line Management	29	36
Non-Management[(a)]	20	28
GROUPE	**23**	**30**

(a) Non-Management : Officer + assistant.

▶ SORTIES PAR MOTIFS
(CDI et CDD)

	2018	2017
Démissions	102	134
Licenciements	24	25
Départs négociés	72	40
Retraites	6	9
Fin de CDD	43	41
Autres motifs[(a)]	25	17
GROUPE	**272**	**266**

(a) Externalisation, transfert, fin de période d'essai et décès.

▶ ABSENTÉISME

	2018		2017	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Nombre de jours d'absences pour cause de maladie	2 337	6 871	2 264	6 364
dont absences pour cause de maladie de 7 jours ou moins	*576*	*1 715*	*788*	*1 934*
dont absences pour cause de maladie de 3 jours ou moins	*329*	*817*	*259*	*898*
TOTAL	**3 242**	**9 402**	**3 311**	**9 196**

▶ TAUX D'ABSENTÉISME PAR RÉGION

	2018	2017
France-Belgique	1,9 %	1,9 %
Italie	1,1 %	1,3 %
Scandinavie	3,9 %	1,7 %
Ibérie	0,6 %	1,4 %
Europe centrale et Turquie	1,5 %	1,7 %
Pays-Bas	3,1 %	1,8 %
Allemagne	5,1 %	5,2 %
GROUPE	**2,1 %**	**1,9 %**

Le taux d'absentéisme est calculé selon la formule suivante : nombre total de jours perdus pour cause de maladie, accidents de travail et absences non justifiées divisé par l'effectif moyen mensuel, lui-même multiplié par 365.
Les maladies longue durée ne sont pas prises en compte.

Liste des accords d'entreprise en vigueur – Klépierre Management :

- Accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail – 13/11/2000.
- Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – 30/06/2008.
- Accord d'entreprise – 27/01/2009.
- Accord d'entreprise sur le travail dominical – 28/03/2011.
- Accord collectif d'entreprise relatif au régime frais de santé des salariés – 04/12/2012.
- Accord d'entreprise portant sur la mise en place d'un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) – 07/01/2013.
- Accord d'entreprise portant sur la mise en place d'un Plan d'Épargne Retraite d'Entreprise (PERCO) – 07/01/2013.
- Accord collectif d'entreprise relatif au régime de prévoyance incapacité – invalidité – décès des salariés de Klépierre Management – 09/04/2013.
- Accord de participation – 24/06/2013.
- Accord d'entreprise relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes – 23/02/2017.
- Accord d'entreprise sur la mise en place au droit à la déconnexion – 10/05/2017.
- Accord d'entreprise sur le vote par voie électronique pour l'élection des membres IRP – 25/01/2018.

4.6.2 Précisions méthodologiques

Le reporting RSE du Groupe est un des outils privilégiés de suivi, d'animation et de pilotage de ses démarches 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 ;
- 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 annuellement mis à jour 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, 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, tCO_2e, m^3) 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 thématiques :

- Efficacité énergétique et intensité des émissions de gaz à effet de serre des parties communes et équipements communs : les indicateurs d'intensité et de performance énergétiques, exprimés en kWh ou kWh/m^2 mesurent uniquement les consommations des parties communes et des équipements communs de chauffage et de climatisation. Ils ne mesurent pas l'intégralité des consommations d'énergie du centre commercial, faute de connaissance exhaustive des consommations privatives des locataires.
- Les émissions de gaz à effets de serre sont présentées selon les deux méthodes « *location-based* » et « *market-based* ». Dans le 1er 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 siège 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 à la sécurité incendie.
- Les projets de développement pris en compte dans le reporting 2018 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 Construction and Real Estate Sector Supplement* (GRI 4) ;
- *European Public Real Estate Association* (EPRA), *Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting* ;
- 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.

Pour chacun de ces quatre référentiels, une table de concordance avec les informations extra-financières présentées par Klépierre dans ce document est consultable à la section 4.6.3.

4.6.2.1.2 Périmètre de reporting

Périmètre de reporting et taux de couverture 2018

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 donc 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 2018, il comprend :

- l'ensemble des actifs détenus et gérés par Klépierre (à l'exception de Chartes La Madeleine) ;
- les actifs non détenus par Klépierre mais dont le Groupe assure la gestion et pour lesquelles les données opérationnelles sont disponibles (cinq centres français en 2018 : Mérignac Soleil à Mérignac Art de vivre à Éragny, Beaulieu à Nantes, Nîmes Étoile à Nîmes et Belle Épine à Thiais).

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.

Concernant les actifs gérés pour 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. Les situations sont diverses, et peuvent empêcher l'accès à des données quantitatives fiables. Ces choix méthodologiques s'expliquent par la volonté de communiquer sur des données fiables. Ne sont donc conservés que les centres dont le Groupe a la pleine gestion et le plein contrôle des données de consommations d'énergie, d'eau, ou de production de déchets. Ceci peut expliquer les différences de taux de couverture entre indicateurs.

Le périmètre courant 2018 représente ainsi 99,9 % du patrimoine du Groupe au 31 décembre 2018. Dans ce pourcentage comme dans tous les pourcentages de couverture exprimés en valeur, seules les valeurs des centres détenus et gérés sont prises en compte (les valeurs des centres détenus mais non gérés ne sont pas disponibles).

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 » 2017/2018 représente 99,9 % du patrimoine du Groupe au 31 décembre 2018.

Enfin, si des exclusions de périmètre ont été réalisées pour le calcul d'un indicateur, celles-ci sont mentionnées en note pour chacun des tableaux ou graphiques du présent chapitre.

Périodes de reporting

Klépierre recourt à deux périodes de suivi différentes selon les indicateurs. Cette différence s'explique par le choix du Groupe de minimiser le recours aux estimations et de rendre possible la collecte et la consolidation des données réelles.

Afin de pouvoir se fonder sur des consommations réelles, et de publier les résultats dans le calendrier attendu, le Groupe a décidé d'utiliser une période en année glissante pour les indicateurs construits sur la base de ces données.

Pour tous les indicateurs liés à l'énergie, au changement climatique, aux déchets, à l'eau et aux transports, la période de reporting est sur une année glissante, du 01/10/N-1 au 30/09/N soit du 1er octobre 2017 au 30 septembre 2018 pour le reporting 2018.

Les autres indicateurs (certifications, impacts sociétaux…) sont calculés sur la base de l'année civile soit du 1er janvier au 31 décembre 2018 pour le reporting 2018.

4.6.2.1.3 Process 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 présentes sur les 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.

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 1er 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 2018 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 annuels fixes contractuels des employés présents au 31 décembre, pris sur une base de travail à temps plein et hors partie variable, divisée par l'effectif au 31 décembre, hors membres du Directoire.

4.6.2.3 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 : la Global Reporting Initiative (GRI), les objectifs de développement durable de l'ONU et les Sustainable Best Practices of Reporting de l'EPRA.

Déclaration de performance extra-financière

Thèmes	Correspondance DDR
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	Non inclus *Compte tenu de la nature de ses activités, Klépierre considère que ce thème ne constitue pas un risque significatif et ne justifie donc pas un développement dans le présent document.*
Accords collectifs et impacts	4.4.3
Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité	4.4.3
Engagements sociétaux	4.3 / 4.4

Lois récemment publiées

Compte tenu de la publication très récente de la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude fiscale, et de la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, Klépierre n'a pas été en mesure d'intégrer les thèmes suivants à son analyse des risques RSE :

- lutte contre l'évasion fiscale ;
- lutte contre la précarité alimentaire ;
- respect du bien-être animal ; et
- alimentation responsable, équitable et durable.

Si ces thèmes s'avéraient constituer des risques principaux pour le Groupe, ils seront traités lors du prochain exercice.

Global Reporting Initiative G4 (2016)

Nom de la norme GRI	Numéro de la norme GRI	Correspondance DDR
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 (ODD)

En 2015, tous les États membres de l'ONU ont adopté les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD). Les objectifs de développement durable 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, aux États qu'aux entreprises.

À travers notre nouvelle politique *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	*Act For the Planet*	*Act For Territories*	*Act For People*
3-Bonne santé et bien-être			4.4.2/4.4.3
4-Éducation de qualité			4.4.3
5-Égalité entre les sexes			4.4.3
6-Eau propre et assainissement	4.2.2.3		
7-Énergie propre et d'un coût abordable	4.2.1.1		
8-Travail décent et croissance économique		4.3.1	4.4.3
9-Industrie, innovation et infrastructure	4.2.3		
10-Inégalités réduites			
11-Villes et communautés durables	4.2	4.3.4	
12-Consommation et production responsables	4.2		
13-Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	4.2.1		
14-Vie terrestre	4.2		
16-Paix, justice et institutions efficaces			4.4.4
17-Partenariats pour la réalisation des objectifs		4.3.2 / 4.4.4 / 4.3.3 / 4.4.5	

EPRA *Sustainable Best Practices Recommendations* (2017)

Nom de l'indicateur sBPR	Numéro de l'indicateur sBPR	Correspondance DDR
Elec-Abs	302-1	4.2.1.1
Elec-LfL	302-1	4.2.1.1
DH&C-Abs	302-1	4.2.1.2
DH&C-LfL	302-1	4.6.1.2
Fuels-Abs	302-1	4.2.1.2
Fuels-LfL	302-1	4.6.1.2
Energy-Int	CRE1	4.2.1.1
GHG-Dir-Abs	305-1	4.2.1.2
GHG-Indirect-Abs	305-2	4.2.1.2
GHG-Int	CRE3	4.2.1.2
Water-Abs	303-1	4.2.2.3
Water-LfL	303-1	4.2.2.3
Water-Int	CRE2	4.2.3.1
Waste-Abs	306-2	4.2.2.1
Waste-LfL	306-2	4.6.1.2
Cert-Tot	CRE8	4.2.3.1
Diversity-Emp	405-1	4.4.3.2
Diversity-Pay	405-2	4.4.3.2
Emp-Training	404-1	4.4.3.1
Emp-Dev	404-3	4.6.1.3
Emp-Turnover	401-1	4.4.3.1
H&S-Emp	403-2	4.4.3.3
H&S-Asset	416-1	4.4.2.2
H&S-Comp	416-2	4.4.2.2
Comty-Eng	413-1	4.3
Gov-Board	102-22	5.1.1.1
Gov-Selec	102-24	5.1.1.1
Gov-Col	102-25	5.1.1.1

4.6.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 (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 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires 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 règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

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 ;
- 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 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'entité, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- 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 comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'entité, 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 ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;

- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1 :
  - 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-après : Les Passages, Montebello, Serravalle, Nueva Condomina, Villa Arena Amsterdam et Arkaden Torgterrassen Stavanger qui couvrent entre 4 % et 6 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (6 % des consommations d'énergie, 5 % des consommations d'eau, 4 % de la production de déchets) ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1 ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'entité.

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 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ dix semaines.

Nous avons mené quatre entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions environnement, ressources humaines, santé et sécurité et achats.

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 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 5 mars 2019

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Eric DUVAUD	**Jean-François BÉLORGEY**
Associé développement durable	**Associé**

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé 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 part des employés formés au risque de corruption
- 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 homme / femmes, lutte contre les discriminations)

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

- La part des surfaces certifiées ou en cours de certification environnementale (le système de management environnemental)
- Les consommations d'énergie primaire et émissions de CO_2 par m^2
- 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 CO_2 groupe (scopes 1 et 2 ainsi que l'évaluation faite du scope 3)
- La part des déchets non mis en décharge et des déchets valorisés
- Les consommations d'eau par m^2

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- Le recours à des énergies moins émettrices de gaz à effet de serre
- La limitation de l'exposition au changement climatique
- La mise en place de solutions de tri et la valorisation des déchets
- La préservation de la biodiversité existante pour les projets en développement
- L'amélioration des équipements techniques
- Les investissements sur le bâti pour l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

- 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 directeurs de centres commerciaux formés à la sûreté
- 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
- La part des centres ayant fait la promotion de l'emploi local
- La part des prestataires sélectionnés sur des critères RSE

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- 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
- Le renforcement de la valeur verte et la qualité environnementale (qualité, labels et certifications)
- La promotion de l'emploi local autour des centres
- La prise en compte des critères RSE dans les accords-cadres

BURGER KING
STORT UDVALG AF
URANTER OG CAFÉ
PANDORA
MAC
ONLY

5

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1 DIRECTION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ 221

5.1.1 Conseil de surveillance 221
5.1.2 Comités spécialisés 237
5.1.3 Directoire 241

5.2 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX 244

5.2.1 Rémunération des membres du Conseil de surveillance 244
5.2.2 Rémunération des membres du Directoire 245
5.2.3 Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF 260
5.2.4 Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 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 16 avril 2019 le rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui comprend les informations mentionnées aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5 du Code de commerce, 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. Dans ce cadre, la Direction juridique a procédé à une revue des textes applicables à la rédaction de ce rapport et a sollicité les divers 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 prévues aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5 du Code de commerce et précise les sections du document de référence de la Société dans lesquelles lesdites informations sont présentées. Ces sections, auxquelles il est fait renvoi, sont incorporées par référence au présent rapport :

Thématiques	Informations requises aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5 du Code de commerce	Intitulé de la rubrique du document de référence de la Société présentant les informations requises aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5 du Code de commerce	Références (N° de pages du document de référence de la Société)
Gouvernance	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	Section 5.1.1.1 « Composition du Conseil de surveillance » Section 5.1.3.1 « Composition du Directoire »	221 et suiv. 241 et suiv.
	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 dont la première possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales	Section 6.1.4.3 « Conventions réglementées »	279
	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 »	221
	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 2018 »	234 et suiv. 236
	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 »	230 et suiv.
	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 »	242-243
	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 »	234
	Adhésion à un Code de gouvernement d'entreprise	Section 5.1 « Direction et contrôle de la Société »	221
	Dispositions du Code de gouvernement d'entreprise écartées et raisons pour lesquelles elles l'ont été		N/A
	Mention du lieu où le Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté		221
	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Les modalités de participation aux Assemblées Générales de la Société sont décrites au Titre V (« Assemblées Générales ») des statuts de la Société (disponibles sur le site internet www.klepierre.com)	

Thématiques	Informations requises aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5 du Code de commerce	Intitulé de la rubrique du document de référence de la Société présentant les informations requises aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5 du Code de commerce	Références (N° de pages du document de référence de la Société)
Rémunération	Projets de résolutions soumises à l'Assemblée Générale du 16 avril 2019	Section 6.2 « Assemblée Générale des actionnaires »	282 et suiv.
	Information sur la politique de rémunération	Section 5.2.1.1 « Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance » Section 5.2.2.1 « Politique de rémunération des membres du Directoire »	244 245 et suiv.
	Informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux	Section 5.2.1.2 « Rémunération des membres du Conseil de surveillance » Section 5.2.2.2 « Rémunération des membres du Directoire »	245 256 et suiv.
Divers	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 »	268
	Informations sur des éléments lorsqu'ils sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	Les informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont mentionnées en annexe des comptes consolidés – note 8.2 « Risque de liquidité » et à la section 6.1.1 « Renseignements de caractère général concernant le capital » du présent document de référence	103 268
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice		Section 6.2.3 « Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale mixte »	306

5.1 DIRECTION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

La Société a la forme d'une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance depuis le 21 juillet 1998. Cette 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 le contrôle de cette Direction, qui est assuré par le Conseil de surveillance. Ce choix de gouvernance permet de conserver une structure réactive et efficace avec un fonctionnement souple et rapide des organes de direction qui s'exerce dans le respect des prérogatives du Conseil de surveillance, dont la composition équilibrée garantit l'indépendance du contrôle et l'équilibre des pouvoirs.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) (le Code AFEP-MEDEF). Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site internet de l'AFEP à l'adresse suivante : www.afep.com.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, et en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, il est précisé que Klépierre se conforme à l'intégralité des recommandations du Code précité.

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.

5.1.1.1 Composition du Conseil de surveillance

Dispositions des statuts et du règlement intérieur applicables à la composition du Conseil de surveillance

Les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil de surveillance définissent les principes suivants :

- nombre de membres du Conseil de surveillance : de trois membres au moins à douze membres au plus ;
- durée des fonctions de membre du Conseil de surveillance : trois ans. Toutefois, par exception, l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires peut, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement du Conseil de surveillance par roulement périodique, nommer un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée inférieure à trois ans ;
- détention d'actions Klépierre : chaque membre du Conseil de surveillance est tenu d'être propriétaire d'au moins 60 actions pendant la durée de son mandat ;
- direction du Conseil de surveillance : le Conseil de surveillance nomme parmi ses membres un Président et un Vice-Président.

Composition actuelle

À la date de dépôt du présent document de référence, le Conseil de surveillance est composé des neuf membres suivants :

Nom	Principale fonction	Nationalité	Âge	Sexe	Indépen-dance	Autres mandats dans des sociétés cotées extérieures[a]	Participation à un Comité				Date de la première nomination	Dates de début et fin de mandat	Années de présence au Conseil[b]
							Investis-sements	Audit	Nominations et rémunérations	Dévelop-pement durable			
David Simon, Président du Conseil	Président du Conseil d'administration et Directeur général de Simon Property Group, Inc.	Américaine	57	M		1	X Président				14/03/2012	24/04/2018 AG 2021	7
John Carrafiell	Fondateur associé de GreenOak Real Estate	Américaine	53	M	X	1		X Président			11/12/2014 (à effet du 15/01/2015)	24/04/2018 AG 2021	4
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Directeur des Partenariats d'Intelligence Artificielle de Google	Française	46	F	X	0				X	19/04/2016	19/04/2016 AG 2019	3
Steven Fivel	Directeur juridique et Secrétaire général de Simon Property Group, Inc.	Américaine	58	M		0	X		X	X Président	14/03/2012	24/04/2018 AG 2021	7
Robert Fowlds	Consultant senior en immobilier et finance	Anglaise	57	M		2	X				24/04/2018	24/04/2018 AG 2021	1
Stanley Shashoua	Directeur des Investissements de Simon Property Group, Inc.	Américaine	48	M		0	X	X		X	14/04/2015	18/04/2017 AG 2020	4
Catherine Simoni	Anciennement Responsable France et Belgique des fonds immobiliers Europe du groupe Carlyle	Française	54	F	X	0			X Président	X	20/12/2012	18/04/2017 AG 2020	6
Rose-Marie Van Lerberghe, Vice-Président	Senior Advisor de BPI Group	Française	72	F	X	2		X	X		12/04/2012	19/04/2016 AG 2019	7
Florence Von Erb	Représentante d'Afammer (ONG) aux Nations Unies et anciennement *Managing Director* de Adair Capital	Française	59	F	X	1		X			17/02/2016	18/04/2017 AG 2020	3

(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 16 avril 2019.

56 ans

Âge moyen des membres du Conseil au 31/12/2018

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

57 ans

Titulaire d'un Bachelor of Science de l'université de l'Indiana et d'un MBA de l'université Columbia

Nationalité américaine

ADRESSE PROFESSIONNELLE
26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

NOMBRE D'ACTIONS KLÉPIERRE
62

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 2018

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 au Conseil en 2018 : 89 %
Taux de participation au Comité des investissements en 2018 : 100 %

John Carrafiell

Président du Comité d'audit

53 ans

Titulaire d'un Bachelor of Arts de l'université de Yale

Nationalité américaine

ADRESSE PROFESSIONNELLE
26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

NOMBRE D'ACTIONS KLÉPIERRE
60

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 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). Depuis 2010, il est co-fondateur et Associé-gérant de GreenOak Real Estate, une société mondiale d'investissement, de gestion et de conseil en immobilier ayant levé 8 milliards de dollars provenant de fonds institutionnels et acquis (ou géré) plus de 12 milliards de dollars d'actifs immobiliers depuis 2011.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2018

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 d'administration :
- Grupo Lar (Espagne)

> Membre du Conseil de surveillance :
- Corio N.V. (Pays-Bas)

Taux de participation au Conseil en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité d'audit en 2018 : 100 %

Béatrice De Clermont-Tonnerre

Membre du Comité du développement durable

46 ans

Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (Section Service Public) et de l'ESSEC, l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (MBA)

Nationalité française

ADRESSE PROFESSIONNELLE
26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

NOMBRE D'ACTIONS KLÉPIERRE
60

PARCOURS PROFESSIONNEL

Béatrice de Clermont-Tonnerre est Directeur des Partenariats d'Intelligence Artificielle de Google depuis juillet 2018 après avoir dirigé pendant cinq ans la division de *Sell Side* (monétisation de sites tiers) pour l'Europe du Sud. Elle était auparavant Directeur du Développement du groupe Lagardère (2008-2013). Dans le groupe Canal+ (2001-2005), elle a été Directeur de la Télévision Interactive et Directeur Adjoint des Programmes de Canalsatellite. Elle a débuté sa carrière en tant que 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 2018

Klépierre
> Membre du Comité du développement durable

Hors Klépierre
> Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre
> Néant

Hors Klépierre
> Hurriyet – Vice-Président du Conseil d'administration (mandat échu en juin 2018)
> Administrateur de LaCie

Taux de participation au Conseil en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité du développement durable en 2018 : 100 %

Steven Fivel

Président du Comité du développement durable
Membre du Comité des nominations et des rémunérations
Membre du Comité des investissements

58 ans

Titulaire d'un Bachelor of Science en comptabilité de l'Université de l'Indiana et doctorat en droit (J.D.) de The John Marshall Law School, Chicago

Nationalité américaine

ADRESSE PROFESSIONNELLE
26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

NOMBRE D'ACTIONS KLÉPIERRE
62

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 1er janvier 2017.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2018

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 au Conseil en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité des investissements en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité du développement durable en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité des nominations et des rémunérations en 2018 : 100 %

Robert Fowlds

Membre du Comité des investissements

57 ans

Titulaire d'un Bachelor of Science en gestion immobilière de l'université de Reading et d'un MBA en finance de la *Cass Business* School, membre du RICS

Nationalité anglaise

ADRESSE PROFESSIONNELLE
26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

NOMBRE D'ACTIONS KLÉPIERRE
100

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 pour des clients du secteur immobilier. Il en est devenu 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 ainsi que de la société LondonMetric plc.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2018

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
> Néant

Taux de participation au Conseil en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité des investissements en 2018 : 100 %

Stanley Shashoua

Membre du Comité des investissements
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité du développement durable

48 ans

Titulaire d'un Bachelor of Arts en relations internationales de l'Université de Brown et d'un MBA en Finance de la Wharton School

Nationalité américaine

ADRESSE PROFESSIONNELLE

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

NOMBRE D'ACTIONS KLÉPIERRE

60

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 m^2). Il a également travaillé chez Dresdner Kleinwort Wasserstein.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2018

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 au Conseil en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité des investissements en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité du développement durable en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité d'audit en 2018 : 100 %

Catherine Simoni

Président du Comité des nominations et des rémunérations
Membre du Comité du développement durable

54 ans

Diplômée d'ingénierie de l'université de Nice

Nationalité française

ADRESSE PROFESSIONNELLE

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

NOMBRE D'ACTIONS KLÉPIERRE

60

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 2018

Klépierre

> Président du Comité des nominations et des rémunérations
> Membre du Comité du développement durable

Hors Klépierre

> Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

> Néant

Hors Klépierre

> *Managing Director* France – The Carlyle Group

Taux de participation au Conseil en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité des nominations et des rémunérations en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité du développement durable en 2018 : 100 %

Rose-Marie Van Lerberghe

Vice-Président du Conseil de surveillance
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité des nominations et des rémunérations

72 ans

Diplômée de l'École nationale d'administration, de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École normale supérieure, agrégée de philosophie et licenciée d'histoire

Nationalité française

ADRESSE PROFESSIONNELLE

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

NOMBRE D'ACTIONS KLÉPIERRE

100

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.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Klépierre

- Vice-Président du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Hors Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
  - Bouygues (société cotée)
  - CNP Assurances (société cotée)
  - Fondation Hôpital Saint-Joseph
- Président du Conseil d'administration :
  - Orchestre des Champs-Élysées dirigé par Philippe Herreweghe

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Klépierre

- Néant

Hors Klépierre

- Président du Conseil d'administration :
  - Fondation Institut Pasteur
- Membre du Conseil d'administration :
  - Air France
  - Casino, Guichard-Perrachon

Taux de participation au Conseil en 2018 : 89 %
Taux de participation au Comité des nominations et des rémunérations en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité d'audit en 2018 : 100 %

Florence Von Erb

Membre du Comité d'audit

59 ans

Diplômée de HEC Paris, option finance

Nationalité française

ADRESSE PROFESSIONNELLE

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

NOMBRE D'ACTIONS KLÉPIERRE

150

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 2018

Klépierre

> Membre du Comité d'audit

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 au Conseil en 2018 : 100 %
Taux de participation au Comité d'audit en 2018 : 100 %

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 document de référence de la Société, 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 2018 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
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 de référence.

Conclusions de l'examen concernant le critère des relations d'affaires entre Klépierre et les membres du Conseil de surveillance

L'examen du critère des relations d'affaires 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 de référence, les examens auxquels il a été procédé ont révélé qu'aucun des membres du Conseil de surveillance n'entretenait de relations d'affaires avec Klépierre.

Conclusions de l'examen concernant l'ensemble des critères d'indépendance

Le tableau ci-après présente les résultats de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des membres du Conseil de surveillance menée le 5 février 2019 :

	Critères							
Noms	**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**	**Membres représentant des actionnaires importants de Klépierre**
D. Simon (P) *Non indépendant*	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
RM. Van Lerberghe (VP) *Indépendante*	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
J. Carrafiell *Indépendant*	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
B. de Clermont-Tonnerre *Indépendante*	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
S. Fivel *Non indépendant*	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
R. Fowlds *Non indépendant*	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
S. Shashoua *Non indépendant*	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
C. Simoni *Indépendante*	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
F. Von Erb *Indépendante*	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 de référence, au regard de l'évaluation effectuée par le Conseil de surveillance et du Code AFEP-MEDEF, est donné ci-après.

	Indépendance des membres du Conseil élus au regard	
	de l'évaluation par le Conseil de surveillance	du Code AFEP-MEDEF
David Simon	Non	Non
John Carrafiell	Oui	Oui
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Oui	Oui
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 (dont le Président ayant voix prépondérante).

Évolution de la composition du Conseil de surveillance au cours des exercices 2018 et 2019

Changements intervenus en 2018

	Départs/nominations/renouvellements intervenus au cours de l'exercice 2018
David Simon, Président	Mandat renouvelé pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 avril 2018
John Carrafiell	Mandat renouvelé pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 avril 2018
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Non concernée
Jeroen Drost	Mandat arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 avril 2018 et non renouvelé
Robert Fowlds	Nommé pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 avril 2018
Steven Fivel	Mandat renouvelé pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 avril 2018
Stanley Shashoua	Non concerné
Catherine Simoni	Non concernée
Rose-Marie Van Lerberghe	Non concernée
Florence Von Erb	Non concernée

Mandats des membres du Conseil de surveillance arrivant à échéance en 2019

Les mandats suivants arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 16 avril 2019 :

> mandat de Rose-Marie Van Lerberghe, membre du Conseil de surveillance depuis 2012 et Vice-Président, également membre du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations ;

> mandat de Béatrice de Clermont-Tonnerre, membre du Conseil de surveillance depuis 2016 et également membre du Comité du développement durable.

Rose-Marie Van Lerberghe et Béatrice de Clermont-Tonnerre ont souhaité se porter candidates à leur propre succession. Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance a examiné la situation individuelle de ces deux membres. Compte tenu de leurs compétences, de la qualité de leur apport aux travaux du Conseil de surveillance et de leur bonne compréhension des enjeux du Groupe, de leur situation d'indépendance et de leur assiduité aux réunions du Conseil et des comités dont elles sont membres, le Conseil a souhaité proposer à l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 de renouveler le mandat de ces deux membres, pour une durée de trois ans.

Le tableau ci-après récapitule les changements envisagés en 2019 dans la composition du Conseil de surveillance :

Date	Départ	Nomination	Renouvellement
16 avril 2019	Sans objet	Sans objet	Rose-Marie Van Lerberghe Béatrice de Clermont-Tonnerre

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 des renouvellements susvisés, la composition du Conseil de surveillance continuerait à présenter les caractéristiques suivantes :

	Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2019
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 début 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 de référence 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 ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Directoire et de l'un des membres du Conseil de surveillance ;
- aucun d'entre eux n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

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 permaments ainsi qu'aux personnes informées soumises à 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 à 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 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 1er et 3e 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 ne peuvent pas les céder à l'issue de la période de conservation :

- dans le délai de dix séances de bourse précédant et de trois séances de bourse suivant la date à laquelle les comptes consolidés annuels sont rendus publics ; et
- dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux de Klépierre ont connaissance d'une information privilégiée et la date postérieure de dix séances de bourse à celle où cette information est rendue publique.

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 des jetons de présence entre les membres. Le règlement intérieur du Conseil de surveillance peut être consulté sur le site internet de la Société : www.klepierre.com.

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 suffisamment justifié du nombre des membres du Conseil de surveillance en exercice ainsi que de leur présence ou de leur représentation à une séance du Conseil de surveillance, par la production d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la délibération.

Les membres du Conseil de surveillance, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil de surveillance, sont tenus à la discrétion en ce qui concerne les délibérations du Conseil ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le Président.

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'expliciter 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 de référence, 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 » 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.

Ainsi, à l'occasion de la nomination de Robert Fowlds, ce dernier a pu visiter, le 4 juin 2018, le centre Val d'Europe en compagnie du Directeur général des centres commerciaux France et de la Directrice du centre. Diverses présentations lui ont ensuite été exposées et Robert Fowlds a rencontré les membres du Directoire et un certain nombre de cadres du Groupe et, notamment, le Directeur financier adjoint, le Directeur des opérations et son équipe ainsi que le Directeur de la communication.

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 environnemental), les projets significatifs de croissance externe, les opérations financières importantes ou l'information financière du Groupe. Par ailleurs, 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 2018 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.

Enfin, 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 2018

Le Conseil s'est réuni neuf fois au cours de l'exercice 2018, avec un taux moyen de participation de ses membres supérieur à 95 %. Le taux de présence par membre du Conseil de surveillance est présenté dans le tableau ci-dessous :

	Taux individuel de présence aux réunions du Conseil de surveillance
David Simon, Président du Conseil	89 %
John Carrafiell	100 %
Béatrice de Clermont-Tonnerre	100 %
Jeroen Drost[(a)]	75 %
Robert Fowlds	100 %
Steven Fivel	100 %
Stanley Shashoua	100 %
Catherine Simoni	100 %
Rose-Marie Van Lerberghe, Vice-Président	89 %
Florence Von Erb	100 %

(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre de réunions jusqu'à la cessation des fonctions (à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2018).

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 2018, 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 31/12/2017 et documents y afférents > Comptes consolidés au 30/06/2018 et documents y afférents > Rapports d'activité trimestriels du Directoire > Révisions du Budget 2018 > Adoption du Budget 2019 > Examen de la situation financière du Groupe (actif net réévalué, endettement) > Proposition d'affectation du résultat à l'Assemblée Générale 2018 > Nouvelle politique de paiement du dividende par la mise en place d'un système d'acompte > Documents de gestion prévisionnelle > Revue de tous les rapports du Directoire prévus par la loi
Stratégie	> Examen d'un projet de rapprochement avec Hammerson > Diverses présentations du portefeuille d'actifs du Groupe par zone géographique
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 (indépendance, diversité…) > Proposition de renouveler les mandats de membres du Conseil de surveillance > Renouvellement du mandat du Président du Conseil de surveillance > Point annuel sur le fonctionnement du Conseil et des comités > Adoption du rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise > Préparation de l'Assemblée Générale annuelle appelée à se prononcer sur les comptes 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 > Définition de la politique de rémunération pour l'année à venir > Revue des plans d'attribution d'actions gratuites et détermination des conditions de performance applicables > Émission du plan d'actions de performance 2018

Évaluation du Conseil de surveillance

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.

En ce qui concerne les évaluations formalisées : le Conseil de surveillance de Klépierre a été évalué formellement deux années de suite, en 2016 et en 2017, par le biais de questionnaires comportant 25 questions, adressés aux membres du Conseil de surveillance. Les conclusions de ces évaluations ont été présentées dans le document de référence 2017 de Klépierre (page 234). Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, il a été décidé que la prochaine évaluation formalisée du Conseil aurait lieu au titre de l'exercice 2019.

En ce qui concerne le débat annuel sur le fonctionnement du Conseil : le Conseil a débattu de son fonctionnement lors de la réunion du 12 décembre 2018, à l'appui d'un rapport d'activité préparé par le Comité des nominations et des rémunérations, présentant les travaux effectués en 2018 par le Conseil et ses comités. En séance, les membres du Conseil de surveillance ont exprimé leur satisfaction globale concernant le fonctionnement du Conseil et des comités, appréciant le fait que l'activité de Klépierre au cours de la période écoulée soit systématiquement passée en revue à chaque réunion, de même que sa politique financière, ainsi que les questions stratégiques. Les membres ont également relevé que les débats au sein du Conseil et des comités étaient de qualité et s'effectuaient dans le cadre d'un dialogue ouvert et serein permettant à chaque membre d'exprimer son point de vue. Le Président du Conseil a exprimé sa satisfaction concernant la qualité des travaux effectués par les comités spécialisés ainsi que 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 et au maximum de six membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du dépôt du présent document de référence ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours de l'exercice :

Noms	Modifications intervenues au cours de l'exercice
David Simon, Président	Sans objet
Jeroen Drost	Mandat arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2018
Robert Fowlds	Nommé par le Conseil de surveillance du 24 juillet 2018
Steven Fivel	Sans objet
Stanley Shashoua	Sans objet

Fonctionnement du Comité des investissements

Le Comité se réunit au moins deux fois par an, étant précisé que le calendrier de ses réunions est fixé par le Conseil. Le Comité peut toutefois se réunir à la demande d'au moins deux de ses membres.

Les membres du Comité peuvent participer aux réunions du Comité par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité doit être présente. Un membre du Comité ne peut se faire représenter.

Les réunions du Comité se tiennent en anglais et/ou en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Comité, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

Travaux du Comité des investissements

Missions

Ce Comité a pour rôle d'étudier les dossiers d'investissements ou de cessions qui lui sont proposés avant qu'ils ne soient formellement autorisés par le Conseil de surveillance. Pour cela, il examine les caractéristiques immobilières, commerciales, juridiques et financières des opérations. En particulier, il revoit la pertinence, la cohérence avec la stratégie du Groupe et la rentabilité des opérations envisagées, tout en vérifiant et mesurant les risques qui y sont associés. Avant de délivrer un avis, le Comité des investissements peut, si besoin, demander des informations supplémentaires et préconiser certaines modifications de tout ou partie des éléments immobiliers, commerciaux, juridiques ou financiers.

Travaux du Comité des investissements en 2018

En 2018, 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 2018 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 > Étude d'un projet de rapprochement avec Hammerson > Analyse de projets d'extensions et de rénovations (tel que par exemple le projet concernant Grand Reno, en Italie) et recommandations à ce titre
Désinvestissements	> Examen de diverses cessions (notamment en Hongrie, République tchèque, Italie et France) 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 six membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du dépôt du présent document de référence ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours de l'exercice :

Noms	Modifications intervenues au cours de l'exercice
John Carrafiell, Président	Sans objet
Stanley Shashoua	Sans objet
Rose-Marie Van Lerberghe	Sans objet
Florence Von Erb	Sans objet

La proportion de membres indépendants est de 75 %, dont le Président.

Conformément au rapport du groupe de travail de l'Autorité des marchés financiers sur le Comité d'audit, le Conseil de surveillance a déterminé les critères à prendre en considération pour considérer si une personne a une compétence particulière en matière financière et/ou comptable notamment en ce qui concerne les sociétés cotées. Pour ce faire, le Conseil prend en considération l'expérience professionnelle et/ou la formation académique des profils examinés.

Au regard notamment de leur expérience professionnelle, l'ensemble des membres du Comité d'audit est considéré par le Conseil comme ayant une compétence spécifique en matière financière.

Fonctionnement du Comité d'audit

Le Comité se réunit au moins deux fois par an, étant précisé que le calendrier de ses réunions est fixé par le Conseil. Le Comité peut toutefois se réunir à la demande d'au moins deux de ses membres.

Les membres du Comité peuvent participer aux réunions du Comité par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité doit être présente. Un membre du Comité ne peut pas se faire représenter.

Les réunions du Comité se tiennent en anglais et/ou en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Comité, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

Travaux du Comité d'audit

Missions

Ce Comité reçoit pour missions du Conseil :

> d'examiner et d'évaluer les documents financiers diffusés par la Société et de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;

> de suivre l'efficacité :

– du contrôle externe de la Société :

- en émettant une recommandation au Conseil de surveillance sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre, conformément à la réglementation applicable,
- en suivant la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission, en tenant compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés dans les conditions prévues par la loi, et en examinant chaque année avec les Commissaires aux comptes :
  - leurs plans d'interventions,
  - les conclusions de leurs interventions,
  - leurs recommandations et les suites qui leur sont données ;
- en s'assurant du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance qui leur sont applicables,
- en prenant les mesures nécessaires à l'application du paragraphe 3 de l'article 4 du règlement UE n° 537/2014 et en s'assurant du respect des conditions posées à l'article 6 dudit règlement. À cette fin, le Comité d'audit discute notamment avec les Commissaires aux comptes des éléments documentant leur respect des exigences en matière de durée des mandats, de services interdits et de plafond d'honoraires,
- en approuvant la fourniture par les Commissaires aux comptes, ou les membres de leur réseau, au Groupe, tant en France qu'à l'étranger, de services autres que la certification des comptes, dans les conditions prévues par la procédure interne applicable en la matière, et en particulier après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci,
- en recevant le rapport complémentaire au rapport d'audit des Commissaires aux comptes et en échangeant avec eux au sujet des questions abordées par ledit rapport ;

– des systèmes de contrôle interne de la Société et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne de Klépierre en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière :

- en évaluant avec les responsables des contrôles internes au niveau de Klépierre les systèmes de contrôle interne, de gestion des risques, et d'audit interne,
- en examinant avec eux :
  - les plans d'interventions et d'actions dans le domaine des contrôles internes,
  - les conclusions de leurs interventions et actions,
  - leurs recommandations et les suites qui leur sont données ;
- en examinant les conditions d'application des obligations réglementaires dans le domaine du contrôle interne ;

> de rendre compte au Conseil de surveillance (i) de l'exercice de ses missions et (ii) des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et de son rôle dans ce processus ;

> d'informer, sans délai, le Conseil de surveillance de toute difficulté rencontrée.

Les personnes assistant aux réunions du Comité sont le Président du Directoire, les membres du Directoire (parmi lesquels le Directeur financier) et les représentants des Commissaires aux comptes. Le Directeur financier adjoint, la Directrice de la consolidation et le Directeur du contrôle interne assistent également aux réunions.

Le Comité d'audit peut, par ailleurs, conformément à son règlement intérieur, entendre toute personne qu'il souhaite, en ce compris tous experts extérieurs, et demander au Directoire de procéder à toute audition et lui fournir toute information.

Travaux du Comité d'audit en 2018

Le Comité d'audit s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2018, avec un taux de participation de 100 %. Les principaux points débattus au cours des séances 2018 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 > Actif net réévalué > 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 2019 > 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 (par exemple, impact de la norme IFRS 16) et fiscales > Mises à jour régulières des modifications législatives et réglementaires
Audit, contrôle interne et gestion des risques	> Plan d'actions 2018 en matière de contrôle interne (gestion des risques, audit et contrôle internes, déontologie et conformité) > Validation du plan d'actions 2019
Points spécifiques	> Lancement d'un appel d'offres en matière d'expertise patrimoniale > Évaluation annuelle du fonctionnement du Comité d'audit

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 et au maximum de cinq membres désignés par le Conseil parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du dépôt du présent document de référence ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours de l'exercice :

Noms	Modifications intervenues au cours de l'exercice
Catherine Simoni, Président	Sans objet
Jeroen Drost	Mandat arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2018
Steven Fivel	Sans objet
Rose-Marie Van Lerberghe	Sans objet

La proportion de membres indépendants est de 66,67 %, dont le Président qui est doté d'une voix prépondérante en cas de partage des voix.

Fonctionnement du Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité se réunit au moins une fois par an, étant précisé que le calendrier de ses réunions est fixé par le Conseil. Le Comité peut toutefois se réunir à la demande d'au moins deux de ses membres.

Les membres du Comité peuvent participer aux réunions du Comité par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité doit être présente. Un membre du Comité ne peut se faire représenter.

Les réunions du Comité se tiennent en anglais et/ou en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Comité, une traduction simultanée en français et/ou en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations

Missions

Ce Comité reçoit pour missions du Conseil de formuler auprès de ce dernier des recommandations concernant la nomination des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance (y compris au sein des comités spécialisés) ainsi que la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, du Président du Directoire et des membres du Directoire (en ce compris, pour ce dernier organe, la politique d'attribution d'actions de performance ou d'options de souscription ou d'achat d'actions).

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations en 2018

Il s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2018, avec un taux moyen de participation de ses membres de 92 %.
Ses principaux travaux ont porté sur les thématiques suivantes :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Gouvernance	> Renouvellement du mandat du Président du Conseil de surveillance > Composition du Conseil et des comités spécialisés > Revue d'indépendance des membres du Conseil de surveillance et l'étude des éventuelles relations d'affaires > Évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance > Mise à jour du dernier plan de succession des principaux cadres dirigeants et des mandataires sociaux de Klépierre, en lien avec le Directoire et la Direction des ressources humaines > Revue de la saison des Assemblées Générales 2018 et suivi des évolutions réglementaires à prendre en compte > Étude des questions ponctuelles posées par les membres du Conseil au Comité (par exemple, concernant la possibilité d'accepter un mandat supplémentaire au sein d'une société cotée)
Rémunération	> Revue de la situation des membres du Directoire et détermination de leur rémunération > Définition de la politique de rémunération > Modification des conditions de performance applicables aux actions gratuites attribuées postérieurement à 2017 > Examen d'un plan d'attribution d'actions gratuites 2018 > Examen des taux d'acquisition définitifs des actions de performance (pour les plans d'actions de performance arrivés à échéance)
Autres sujets abordés	> Établissement d'un planning exhaustif de travaux à accomplir en 2019 > Mise en place d'un plan d'actionnariat salarié

Plan de succession

Concernant le plan de succession, il est rappelé que le Comité des nominations et des rémunérations est étroitement associé à l'élaboration et au suivi du plan de succession, en lien avec le Directoire et la Direction des ressources humaines.

Ce plan de succession 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).

Il concerne tant les mandataires sociaux exécutifs que les principaux cadres dirigeants du Groupe.

Ce plan a été revu pour la dernière fois en 2018 et il est prévu qu'il soit revu annuellement.

Ce plan prévoit les modalités selon lesquelles les travaux du Comité des nominations et des rémunérations et du Conseil de surveillance seront effectués en cas de vacance au sein du Directoire.

S'agissant des cadres dirigeants, il vise notamment à identifier, accompagner et former les profils internes à haut potentiels.

5.1.2.4 Comité du développement durable

Composition du Comité du développement durable

Ce Comité est composé au minimum de deux membres et au maximum de quatre membres désignés par le Conseil parmi ses membres.

Le tableau ci-dessous présente la composition de ce Comité à la date du dépôt du présent document de référence ainsi que les modifications relatives à la composition de ce Comité intervenues au cours de l'exercice :

Noms	Modifications intervenues au cours de l'exercice
Steven Fivel, Président	Sans objet
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Sans objet
Stanley Shashoua	Sans objet
Catherine Simoni	Sans objet

Fonctionnement du Comité du développement durable

Le Comité se réunit au moins deux fois par an, étant précisé que le calendrier de ses réunions est fixé par le Conseil. Le Comité peut toutefois se réunir à la demande d'au moins deux de ses membres.

Les membres du Comité peuvent participer aux réunions du Comité par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité doit être présente. Un membre du Comité ne peut se faire représenter.

Les réunions du Comité se tiennent en anglais et/ou en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du comité, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

Travaux du Comité du développement durable

Missions

Ce Comité a pour missions :

> d'examiner la contribution du groupe Klépierre au développement durable, ce qui implique notamment de valider les objectifs annuels en la matière et de suivre l'avancement des mesures mises en place pour atteindre ces objectifs ;

> de répertorier les principales catégories de risques auxquelles est exposée l'activité de Klépierre et de suivre le programme d'actions arrêté pour y faire face.

Travaux du Comité du développement durable en 2018

Il s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2018, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %.

Ses principaux travaux ont porté sur :

> la 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 ;

> le lancement de la nouvelle RSE Act for Good® ainsi que le suivi des événements Act for Good® déployés au sein des centres commerciaux.

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 de référence, 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

50 ans

Diplômé de HEC

Nationalité française

ADRESSE PROFESSIONNELLE
26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

NOMBRE D'ACTIONS KLÉPIERRE
63 627

PARCOURS PROFESSIONNEL
Jean-Marc Jestin est Président du Directoire de Klépierre depuis le 7 novembre 2016, après avoir exercé en qualité de Directeur des opérations et membre du Directoire de Klépierre depuis le 18 octobre 2012. Auparavant, Jean-Marc Jestin a occupé différentes fonctions dans des sociétés foncières. Il a notamment été Directeur financier, puis *Chief Operating Officer* de la plateforme paneuropéenne Simon Ivanhoé de 1999 à 2007, date à laquelle il a rejoint les équipes internationales d'Unibail-Rodamco en tant que *Deputy Chief Investment Officer* en charge des acquisitions, des cessions et des opérations de M&A. Jean-Marc Jestin a commencé sa carrière en 1991 chez Arthur Andersen en audit, où il a participé au développement de la Practice Immobilier.

- Date de première nomination (en qualité de membre du Directoire) : 18 octobre 2012
- Date de première nomination (en qualité de Président du Directoire) : 7 novembre 2016
- Dates de début et fin de mandat : 22 juin 2016 – 21 juin 2019

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Klépierre
- Mandats dans diverses filiales[a]

Hors Klépierre
- Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES
- Néant

(a) Aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau des filiales du Groupe.

(1) Conformément au règlement (CE) n° 809-2004 du 29 avril 2004, cette section ne comprend pas la liste des filiales de Klépierre au sein desquelles les manda-taires 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

58 ans

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Bordeaux

Nationalité française

ADRESSE PROFESSIONNELLE
26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

NOMBRE D'ACTIONS KLÉPIERRE
66 405

PARCOURS PROFESSIONNEL
Jean-Michel Gault est Directeur général délégué de Klépierre depuis le 1er janvier 2009. Il est membre du Directoire de Klépierre depuis le 1er 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 : 1er juin 2005
> Dates de début et fin de mandat : 22 juin 2016 – 21 juin 2019

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Klépierre
> Mandats dans diverses filiales[a]

Hors Klépierre
> Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES
> Néant

(a) Aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau des filiales du Groupe.

5.1.3.2 Fonctionnement du Directoire

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 :

- les membres du Directoire ;
- la Directrice juridique ;
- le Directeur des opérations ;
- la Directrice du marketing, de l'innovation et du digital ;
- 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.

44 ans

Âge moyen des membres du CMT au 31/12/2018

27 %

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 (cf. section 4.3.2 de ce document de référence).

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.

Équipe de direction

Le Directoire a fait évoluer la composition du « Corporate Management Team » (CMT) 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 (cf. section 1.3 de ce document de référence).

Ont ainsi été nommées au CMT la Directrice du marketing, de l'innovation et du digital, ainsi que la Directrice de la commercialisation, toutes deux en charge de la mise en œuvre de ces initiatives pour l'ensemble du Groupe.

Il en résulte que la proportion des femmes au sein de l'équipe de direction est de 27 %.

Postes à plus forte responsabilité

Au niveau du Groupe, parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité, sont représentées 27 femmes sur 122 postes au total, soit une proportion de 22 % au 31 décembre 2018.

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 est prévu d'engager 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 2018

Le Directoire s'est réuni formellement plus de 45 fois en 2018. Les principaux points débattus au cours de ces séances et les principales tâches menées en 2018 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 pour présentation au Conseil de surveillance et au Comité des investissements > Examen d'un projet de rapprochement avec Hammerson
Politique financière du Groupe, performance et *reporting* financiers	> Préparation et approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et des comptes semestriels de l'exercice 2018 > 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 > 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	> Revue de la charte de déontologie boursière et gestion des listes d'initiés
Rémunération et Ressources humaines	> Processus de revue annuelle des talents dans le cadre notamment de l'attribution d'actions de performance > 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 *roadshows* > Organisation d'un *Investor day* > Préparation et convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires > Établissement du document de référence

5.2 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

5.2.1 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

5.2.1.1 Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

La présente section est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale ordinaire du 16 avril 2019. Cette approbation est sollicitée dans le cadre de résolutions spécifiques (résolution n° 9 s'agissant de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance).

La rémunération des membres du Conseil de surveillance est uniquement constituée de jetons de présence versés par Klépierre, dont le montant maximal est voté par l'Assemblée Générale et dont la répartition est décidée par le Conseil de surveillance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les règles de répartition des jetons de présence prévoient une part fixe et une part variable, prépondérante, calculée en fonction de la présence effective aux séances.

En application de l'article 17 alinéa 1er des statuts, l'Assemblée Générale fixe le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence allouée aux membres du Conseil de surveillance pour leur activité durant un exercice. Cette enveloppe globale annuelle a été fixée par l'Assemblée Générale mixte du 19 avril 2016 à 700 000 euros. Cette enveloppe est maintenue tant que l'Assemblée Générale ne la modifie pas.

Le versement des jetons de présence est annuel et intervient après détermination de la part variable revenant à chaque membre du Conseil de surveillance.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent, en outre, être remboursés de tous les frais et dépenses raisonnables occasionnés dans l'exercice de leurs fonctions, sous réserve de la production de tous les justificatifs nécessaires.

Au titre de l'exercice 2019 (et comme ce fut le cas au titre de l'exercice 2018), il est prévu que l'enveloppe globale annuelle de 700 000 euros ne soit utilisée qu'à hauteur de 688 000 euros maximum, pour tenir compte de la taille du Conseil de surveillance ramenée à neuf membres à l'issue de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017 :

> 132 000 euros à répartir entre les membres du Conseil concernés au titre 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, soit 22 000 euros, à titre de part fixe, par mandat de Président ou de Vice-Président ;

> 332 000 euros à répartir entre les membres du Conseil au titre du mandat de membre du Conseil de surveillance, dont :

- 108 000 euros, à titre de part fixe, répartis entre les membres du Conseil,
- 224 000 euros, à titre de part variable, en fonction de la présence effective des membres aux séances du Conseil ;

> 224 000 euros à répartir entre les membres du Conseil concernés au titre de mandats de membre d'un ou plusieurs comités, à titre de part variable, en fonction de la présence effective des membres aux séances des comités auxquels ils sont nommés.

5.2.1.2 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

L'enveloppe globale des jetons de présence s'est élevée à 688 000 euros au titre de l'exercice 2018 (dont 448 000 euros au titre de la part variable).

En application de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance ci-dessus décrite, le montant total des jetons de présence versés au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 676 668 euros.

La rémunération des membres du Conseil de surveillance s'établit comme présentée dans le tableau ci-dessous :

▶ JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

	Montants bruts versés en 2017 (au titre de 2016)		Montants bruts versés en 2018 (au titre de 2017)		Montants bruts versés en 2019 (au titre de 2018)	
En euros	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations
David Simon	75 071	–	100 161	–	97 800	–
John Carrafiell	46 972	–	63 868	–	70 678	–
Béatrice de Clermont-Tonnerre[a]	21 503	–	41 868	–	48 678	–
Bertrand de Feydeau[b]	90 849	–	28 661	–	–	–
Jeroen Drost[c]	45 786	–	65 393	–	17 354	–
Steven Fivel	78 643	–	104 343	–	106 047	–
Bertrand Jacquillat[d]	15 991	–	–	–	–	–
Stanley Shashoua	45 786	–	70 706	–	80 117	–
Catherine Simoni	31 279	–	71 651	–	86 398	–
Rose-Marie Van Lerberghe	50 564	–	74 813	–	83 660	–
Florence Von Erb[e]	27 383	–	44 525	–	48 678	–
Robert Fowlds[f]	–	–	–	–	37 258	–
TOTAL	**529 827**	**–**	**665 989**	**–**	**676 668**	**–**

(a) Nomination le 19 avril 2016.
(b) Fin de mandat le 18 avril 2017.
(c) Fin de mandat le 24 avril 2018.
(d) Fin de mandat le 19 avril 2016.
(e) Cooptation le 17 avril 2016 – ratification par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre le 19 avril 2016.
(f) Nomination le 24 avril 2018.

5.2.2 Rémunération des membres du Directoire

Conformément au paragraphe 24.1 du Code AFEP-MEDEF, la politique de rémunération ainsi que l'ensemble des éléments de rémunération et avantages attribués à chaque dirigeant mandataire social sont déterminés par le Conseil de surveillance, agissant sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

Pour ce faire, le Comité des nominations et des rémunérations puis le Conseil de surveillance prennent en compte l'ensemble des différents éléments qui les composent et l'équilibre entre ces éléments, en adoptant des principes de détermination intelligibles et transparents.

La Société se conforme à l'intégralité des recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération.

5.2.2.1 Politique de rémunération des membres du Directoire

La présente section est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 16 avril 2019. Cette approbation est sollicitée dans le cadre de résolutions spécifiques à chaque membre du Directoire (résolution n° 10 s'agissant du Président du Directoire et résolution n° 11 s'agissant des membres du Directoire).

Dans l'hypothèse où un nouveau dirigeant mandataire social serait nommé, les principes et critères prévus dans la politique de rémunération ci-dessous 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 la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale Mixte.

Principes et critères encadrant la détermination de la rémunération des membres du Directoire

Chaque début d'année, le Comité des nominations et des rémunérations réalise une revue générale des différentes composantes de la rémunération pour :

- analyser le niveau de pertinence de la rémunération fixe annuelle, en tenant compte des événements affectant l'entreprise et des autres composantes de la rémunération,
- calculer le montant de la rémunération variable court terme, sur la base des critères de performance établis en début d'année précédente,
- arrêter les critères de performance et le mode de calcul de la rémunération variable (court et long terme) au titre de l'année à venir,
- déterminer le montant attribué au titre de l'intéressement long terme et ses critères de performance.

Le Conseil de surveillance arrête ensuite la politique de rémunération, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, en prenant en compte les principes figurant dans le Code AFEP-MEDEF : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, benchmark, cohérence, intelligibilité des règles, mesure.

Le Conseil de surveillance prend également en considération, lors de l'établissement de la politique de rémunération des membres du Directoire, l'existence de toute indemnité de départ dont bénéficient les membres du Directoire.

En outre, en cours d'année, le Comité des nominations et des rémunérations assure un suivi régulier des différents critères de performance fixés pour l'établissement de la rémunération variable et de l'intéressement long terme.

Le Conseil de surveillance, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, s'attache également à ce que la rémunération des membres du Directoire respecte les critères ci-après énoncés.

Frise chronologique indicative détaillant les étapes nécessaires à la détermination de la rémunération des membres du Directoire

Calendrier d'une année	**Postérieurement à l'Assemblée Générale de l'année N-1 jusqu'à février de l'année N**	**À compter de février de l'année N**		**Avril de l'année N**	**Postérieurement à l'Assemblée Générale de l'année N**
Organe responsable	Comité des nominations et des rémunérations	Conseil de surveillance	Directoire	Assemblée Générale des actionnaires	Comité des nominations et des rémunérations
Travaux accomplis	Étude de la rémunération de chacun des membres du Directoire, notamment : 1) Structure générale : revue et appréciation de la pertinence de la structure générale de la rémunération 2) Rémunération fixe annuelle : analyse du niveau de rémunération fixe annuelle 3) Rémunération variable court terme : > détermination du montant de la rémunération variable court terme due au titre de N-1 sur la base des critères de performance établis en début d'année N-1 > détermination des critères de performance applicables à la rémunération variable court terme due au titre de l'année N 4) Plans d'intéressement long terme : > fixation de l'enveloppe qui pourra être allouée aux membres du Directoire > détermination des critères de performance applicables au plan de titres attribués en cours d'année N 5) Avantages en nature 6) Analyse des règles de gouvernance applicables et des évolutions en la matière	Décisions du Conseil de surveillance concernant la rémunération de chacun des membres du Directoire (en ce compris notamment la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle et les plans d'intéressement long terme), sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations Constatation des niveaux de performance atteints pour les plans d'intéressement long terme arrivés à échéance	Attribution effective aux membres du Directoire des instruments d'intéressement long terme sur la base de l'allocation fixée par le Conseil de surveillance	Soumission au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires des éléments de rémunérations versés à chacun des membres du Directoire au titre de l'année N-1 Soumission au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires de la politique de rémunération appliquée par Klépierre, au titre de l'année N Soumission au vote de l'Assemblée Générale des autres éléments de rémunération (par exemple, autorisation pour émettre des plans d'intéressement long terme tels que stock-options ou actions de performance, ou encore vote dans le cadre de la réglementation applicable aux conventions réglementées)	Bilan de l'Assemblée Générale de l'année N (en ce compris, analyse du sens du vote des résolutions, analyse des commentaires des investisseurs et des *proxy advisors*)
Buts recherchés	Retenir les talents Définir un lien étroit entre performance et rémunération Parvenir à une structure de rémunération équilibrée et satisfaisante pour l'ensemble des parties prenantes Favoriser une croissance sur le long terme et accroître l'attachement des membres du Directoire et des salariés au Groupe, en assurant une convergence d'intérêts entre les actionnaires, les membres du Directoire et les salariés				
Moyens mobilisés	Recours à des experts spécialisés, indépendants et renommés Étude de différents panels (dont le Comité des nominations et des rémunérations s'assure régulièrement de la pertinence) Rencontres avec les investisseurs et les *proxy advisors* Direction juridique Direction des ressources humaines				
Principes fédérateurs	Exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, benchmark, cohérence, intelligibilité des règles, mesure				

La rémunération doit permettre d'attirer et de retenir les meilleures compétences

La bonne adéquation du niveau de rémunération, qu'elle soit fixe ou variable, est essentielle pour attirer, retenir et motiver les meilleurs talents qui assureront le développement de l'entreprise. La rémunération proposée doit donc être 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.

Ainsi, au cours des dernières années, la compétitivité de la rémunération des membres du Directoire a été examinée par rapport à deux panels de référence :

> le panel de sociétés du SBF 120 (composé (i) des sociétés ayant la capitalisation boursière la plus basse du CAC 40, (ii) de sociétés du Next 20 et (iii) des sociétés ayant la capitalisation boursière la plus haute du SBF 80)[1] ; et

> le panel de sociétés d'activités comparables (STOXX® Europe 600 – Real Estate)[2].

Le Conseil utilise ces panels à titre comparatif et en tenant compte du positionnement de la Société au sein de ces panels au regard de sa capitalisation boursière.

La rémunération doit être basée sur des performances, en ligne avec les intérêts de Klépierre et de ses actionnaires

Dans sa politique de rémunération et conformément au paragraphe 24.1.2 du Code AFEP-MEDEF, la Société veille à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit alignée avec les intérêts 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. 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 inefficients tout en préservant, en parallèle, une stabilité indispensable pour l'appréciation de la performance dans la durée.

La rémunération prend en compte le périmètre des responsabilités

Conformément au paragraphe 24.1.2 du Code AFEP-MEDEF, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est fonction du travail effectué, des résultats obtenus, de la responsabilité assumée et des missions qui leur sont confiées. Les changements de taille du Groupe et corrélativement de périmètre des responsabilités, dès lors qu'ils sont particulièrement importants et structurants et qu'ils marquent une modification profonde de l'entreprise, influencent la rémunération des dirigeants et son positionnement compétitif.

La rémunération prend en compte les objectifs du Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale

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.

(1) Composition du panel incluant des sociétés du SBF 120 : (i) parmi les sociétés du CAC 40 ayant la plus petite capitalisation : Accor Hotels, Atos, Bouygues, Dassault Systèmes, Legrand, Publicis Groupe, STMicroelectronics, Valeo, Veolia Environnement, Vivendi, (ii) parmi les sociétés du Next 20 : Alstom, Arkema, Bureau Veritas, Edenred, EDF, Eiffage, Faurecia, Gecina, Gemalto, Ingenico, Natixis, Scor SE, SES, Solvay, Suez Environnement, Teleperformance, Thales, Ubisoft et (iii) parmi les sociétés du SBF 80 ayant la plus importante capitalisation : ADP, Amundi, BioMérieux, Bolloré, CNP Assurances, Dassault Aviation, Getlink, Iliad, Ipsen, JC Decaux, SEB SA – sur la base des capitalisations boursières moyennes de 2018.

(2) Composition du panel de sociétés ayant une activité comparable (STOXX® Europe 600 – Real Estate) : British Land (UK), Castellum (Swe), Cofinimmo (Bel), Covivio (ex-FDR) (Fr), Derwent London (UK), Deutsche Wohnen (Germ), Fabege (Swe), Fastighets Ab Balder-B Shrs (Swe), Gecina (Fr), Great Portland Estates (UK), Hammerson (UK), Icade (Fr).

Présentation des éléments principaux de la rémunération des membres du Directoire

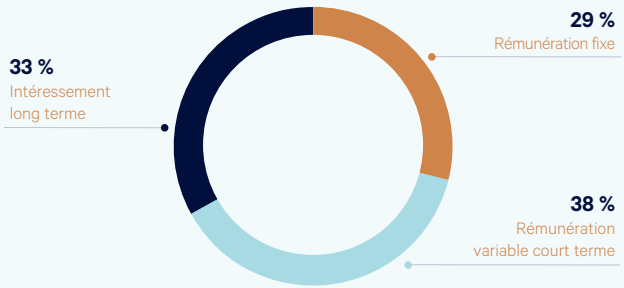
La rémunération de chacun des membres du Directoire comprend trois éléments principaux :

- une composante fixe, déterminée sur la base des responsabilités assumées par chacun des membres du Directoire, qui doit être suffisamment compétitive pour attirer et retenir les meilleurs talents,
- une composante variable court terme, visant à associer les membres du Directoire à la performance court terme du Groupe et
- une composante intéressement long terme, pour aligner au mieux les intérêts des bénéficiaires sur ceux des actionnaires dans le but de créer de la valeur dans la durée.

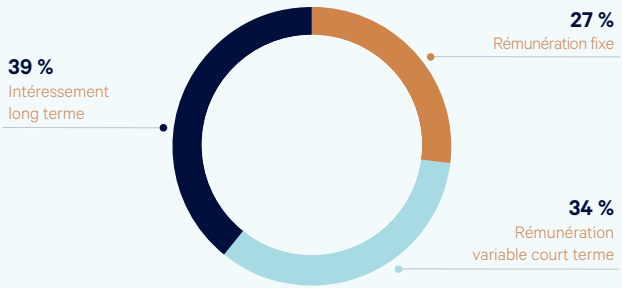
Dans la conception de la structure de la rémunération, une part prépondérante est donnée à la rémunération variable (variable court terme et intéressement long terme) qui représente près de deux tiers de la rémunération totale (fixe, variable court terme et intéressement long terme) des membres du Directoire au titre d'une année, la rémunération fixe représentant environ un tiers de ladite rémunération totale.

Ainsi, au titre de 2018, le poids respectif de chacun de ces éléments se répartit comme suit :

► JEAN-MARC JESTIN



► JEAN-MICHEL GAULT



Structure et évolution de la rémunération					
Rémunération fixe	**Rémunération variable court terme**	**Intéressement long terme**			
Rémunération fixe	80 % critère quantitatif + 50 % critères qualitatifs	Performance absolue de Klépierre (TSR)	Performance relative par rapport à un panel de sociétés comparables[(a)]	Performance interne évolution moyenne des revenus nets locatifs	Performance RSE
Avantages		10 %	30 %	40 %	20 %
		Conditions de performance appréciées sur trois ans, suivie d'une période de conservation de deux ans			
		Condition de détention d'actions			

Élément	Commentaires	Évolution en 2019 par rapport à 2018
Rémunération fixe	Le Conseil de surveillance a initié, au cours des dernières années, une remise à niveau de la rémunération fixe des membres du Directoire afin que celle-ci demeure compétitive et pertinente. Une approche progressive a été privilégiée et l'augmentation devant intervenir au titre de 2019 parachève cette remise à niveau, la rémunération fixe devant désormais rester inchangée jusqu'à l'expiration des mandats de membre du Directoire (et en cas de renouvellement de leurs mandats, jusqu'en 2022), sous réserve de l'absence de changement significatif au sein du Groupe ou de son environnement.	**Changement (en ligne avec la politique précedemment annoncée)**
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.	**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. Les conditions de performance ont été revues en 2018 afin de traduire la réelle performance économique et opérationnelle du Groupe. Ainsi, depuis 2018, les conditions de performance applicables sont les suivantes : > 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 ; > performance RSE : atteintes d'objectifs définis liés aux préoccupations sociales et environnementales.	**Pas de changement**

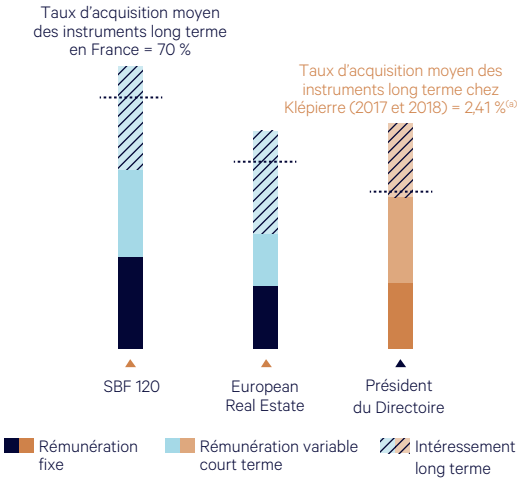
(a) Unibail-Rodamco SE, CityCon OYS, Eurocommercial Properties, Deutsche Euroshop, Wereldhave NV, Mercialys, Vatned Retail NV, Immobiliare Grande Dis, Atrium European Real Estate, Carmila.

Positionnement de la rémunération des membres du Directoire au regard des panels de référence

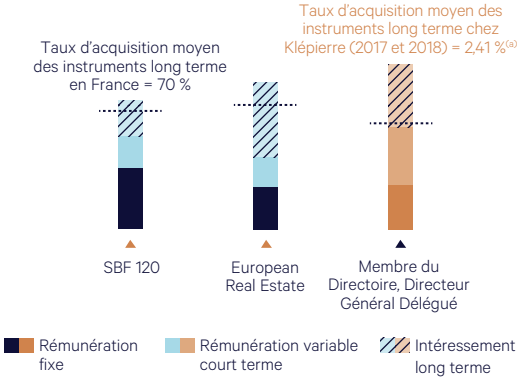
Les diagrammes ci-dessous montrent que les rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux sont cohérentes avec le positionnement de la Société (au regard de sa capitalisation boursière) au sein des panels de référence comparables retenus par la Société pour s'assurer de la pertinence de ces rémunérations, à savoir, un positionnement proche de la médiane s'agissant du panel de sociétés du SBF 120 et, un positionnement dans le plus haut quartile, s'agissant du panel de sociétés d'activités comparables STOXX® Europe 600 – Real Estate.

Il est précisé que la valorisation théorique des instruments d'intéressement à long terme qui est faite dans le cadre de ces études comparatives doit être appréciée au regard de la situation particulière de Klépierre, pour laquelle le pourcentage d'actions effectivement attribuées a été particulièrement faible au cours des derniers exercices, et même nul en 2018, compte tenu de l'exigence des conditions de performance des plans de performance.

Positionnement de la rémunération de Monsieur Jean-Marc Jestin au regard du panel composé de sociétés du SBF 120 et du panel composé de sociétés ayant une activité comparable (STOXX® Europe 600 – Real Estate)



Positionnement de la rémunération de Monsieur Jean-Michel Gault au regard du panel composé de sociétés du SBF 120 et du panel composé de sociétés ayant une activité comparable (STOXX® Europe 600 - Real Estate)



(a) Voir le tableau de la synthèse figurant en page 259.

La rémunération de chacun des membres du Directoire inclut les éléments suivants :

a) Une rémunération fixe annuelle

Le Comité des nominations et des rémunérations, en application du principe de benchmark porté par le Code AFEP-MEDEF, s'attache à étudier régulièrement la pratique des sociétés de taille et d'activité comparables à Klépierre afin de vérifier (i) l'adéquation de la rémunération des membres du Directoire au regard du périmètre du Groupe et de l'expérience de ces derniers ainsi que (ii) la compétitivité de la rémunération offerte aux membres du Directoire par rapport aux sociétés comparables.

Après avoir constaté le manque de compétitivité avéré de la rémunération fixe des membres du Directoire de Klépierre par rapport à celle offerte dans des sociétés comparables[1], Klépierre a annoncé, en 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 chaque année par Towers Watson.

Le Conseil de surveillance, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, avait ainsi considéré :

- que le niveau de rémunération fixe des membres du Directoire, et plus particulièrement la rémunération fixe du Président du Directoire, n'était pas en adéquation avec les compétences et le périmètre de responsabilités de l'équipe dirigeante ;
- que la rémunération des membres du Directoire n'était pas de nature à pleinement jouer son rôle de rétention ;
- que la qualité de l'équipe dirigeante et son implication au développement de l'entreprise constituaient des facteurs clés de succès pour le Groupe ;
- qu'il était donc nécessaire de réaliser un effort significatif de façon à aligner leur rémunération avec celle du marché, et ainsi régler cette situation de façon pérenne.

Pour ce faire, il avait été décidé de privilégier une approche progressive afin d'éviter une variation trop significative de la rémunération fixe d'un exercice à l'autre.

(1) Pour des raisons historiques, la rémunération des membres du Directoire était fixée à des niveaux relativement bas, perdant au fil du temps toute corrélation avec la taille de Klépierre. En effet, Klépierre était auparavant une filiale de BNP Paribas, au sein de laquelle la rémunération des membres du Directoire était déterminée en cohérence avec la politique de rémunération applicable aux cadres dirigeants du groupe BNP Paribas. À l'issue de la cession par BNP Paribas de sa participation, qui a été initiée en mars 2012 et s'est achevée en novembre 2015, Klépierre est devenue une société non contrôlée, dont le positionnement stratégique a sensiblement évolué, comme en témoigne notamment le recentrage de son portefeuille sur des actifs clés d'envergure.

À ce titre, et conformément à ce qui avait été indiqué dans la section 5.2.2.1 du document de référence déposé le 15 mars 2018 auprès de l'Autorité des marchés financiers, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a déterminé, le 5 février 2019, la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire au titre de 2019 comme suit :

- rémunération annuelle fixe du Président du Directoire : portée de 650 000 euros à 750 000 euros ;
- rémunération annuelle fixe du Directeur général délégué, membre du Directoire : portée de 440 000 euros à 480 000 euros.

Conformément à l'objectif annoncé au marché, la rémunération fixe des membres du Directoire, telle que modifiée pour 2019, se situe désormais à un niveau proche de la moyenne des médianes des rémunérations fixes versées aux mandataires sociaux des deux panels de référence.

Cette augmentation parachève donc la remise à niveau de la rémunération fixe des membres du Directoire initiée en 2015, cette rémunération devant désormais rester inchangée jusqu'à l'expiration de leurs mandats de membres du Directoire (soit jusqu'en 2022 en cas de renouvellement de leurs mandats), sous réserve de l'absence de changement significatif au sein du Groupe ou de son environnement.

En cas de nomination d'un nouveau membre du Directoire, sa rémunération annuelle fixe sera déterminée par le Conseil de surveillance conformément aux pratiques de marché existantes pour l'exercice de fonctions de même nature, en cohérence avec la politique de rémunération des dirigeants de Klépierre.

b) Une rémunération variable court terme

La rémunération variable court terme récompense la performance des dirigeants au titre de l'année N-1 et vise à établir un lien entre les intérêts des dirigeants et la stratégie opérationnelle du Groupe sur la période considérée conformément au paragraphe 24.3.2 du Code AFEP-MEDEF.

Cette rémunération est conditionnée par l'atteinte d'objectifs précis et ambitieux, arrêtés en début d'année par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations (le détail et la pondération des objectifs qualitatifs sont communiqués aux membres du Directoire en début d'année mais ne sont pas rendus publics à ce stade pour des raisons de confidentialité – ils sont en revanche rendus publics *a posteriori*).

Les résultats sont évalués, après la clôture de l'exercice, sur la base des états financiers consolidés de l'exercice et de l'évaluation de la performance de chaque membre du Directoire par le Conseil de surveillance.

La rémunération variable court terme sera déterminée sur la base des deux types de composantes suivantes :

Nature des composantes	Pondération des composantes	Description des composantes	Justification du choix des composantes
Composante quantitative	La part quantitative de la rémunération variable est plafonnée à 80 % de la rémunération annuelle fixe. Un plancher est par ailleurs fixé au minimum à 95 % de l'objectif. L'atteinte de l'objectif de cash-flow net courant par action qui est annoncé par Klépierre au marché donne droit à 55 % de la rémunération annuelle fixe.	La composante quantitative mesure la performance de Klépierre par rapport à un objectif de cash-flow net courant par action. L'objectif de cash-flow net courant par action pour l'exercice 2019 est de 2,73 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 la Société communique semestriellement au marché. La dynamique de croissance du cash-flow net courant par action et sa régularité sont des paramètres fondamentaux de la valorisation du titre Klépierre. À chaque publication du cash-flow net courant par action est également publiée une réconciliation avec l'EPRA Earnings per share. La composante quantitative s'applique de manière identique aux membres du Directoire car elle mesure leur performance en tant qu'équipe dirigeante, le Directoire étant un organe fonctionnant de manière collégiale.
Composante qualitative	La part qualitative de la rémunération variable est plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe.	La part qualitative de la rémunération variable est mesurée par l'application de plusieurs critères, selon le profil de chacun des membres du Directoire, s'articulant notamment pour 2019 autour des thématiques suivantes : > stratégie mise en œuvre pour améliorer la qualité du portefeuille (développements / investissements / cessions) ; > pilotage des opérations financières et amélioration de la rentabilité du Groupe ; > responsabilité sociale et environnementale[(a)] ; > 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.

(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 l'intéressement long terme.*

Au global, la rémunération variable court terme des membres du Directoire est donc plafonnée à 130 % de leur rémunération annuelle fixe.

Conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2019 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2020 pour approuver les comptes 2019 et est conditionné, pour chacun des membres du Directoire, à son approbation par ladite Assemblée.

c) Intéressement long terme

Depuis 2012, le Conseil de surveillance attribue des actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et aux principaux cadres du Groupe, dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale. Conformément aux recommandations issues du Code AFEP-MEDEF, les actions de performance ne sont pas réservées aux seuls dirigeants mandataires sociaux. La politique générale d'attribution des actions de performance fait l'objet d'un débat annuel au sein du Comité des nominations et des rémunérations et, sur sa proposition, d'une décision du Conseil de surveillance.

Ces attributions d'actions de performance ont pour but d'encourager la réalisation des objectifs opérationnels et financiers du Groupe et ainsi de permettre une augmentation de la création de valeur qui en résulte pour les actionnaires. Elles incitent les dirigeants mandataires sociaux et les principaux cadres du Groupe à inscrire leur action dans le long terme, les fidélisent et favorisent ainsi l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires. Elles concernent un groupe important de bénéficiaires (représentant environ 10,2 % du personnel salarié).

Les conditions de performance sont établies par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, sur la base d'objectifs ambitieux et sont appréciées sur une période de trois ans à compter de leur attribution. Ces conditions de performance sont applicables à l'ensemble des attributions effectuées au titre de ces plans.

L'Assemblée Générale du 19 avril 2016 a autorisé l'attribution d'actions de performance dont bénéficient notamment les membres du Directoire.

Si l'Assemblée Générale vote les délégations requises, le règlement du plan qui sera mis en place en 2019 prévoira :

- pour les bénéficiaires français : une période d'attribution de trois ans (sauf cas d'exercice anticipé)[1] et une période de conservation de deux ans ; et
- pour les bénéficiaires étrangers : une période d'acquisition de quatre ans (sauf cas d'exercice anticipé)[1], sans période de conservation.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, toute attribution définitive de la totalité des actions de performance est soumise à des conditions de présence et de performance pour l'ensemble des bénéficiaires, appréciées sur une période de trois ans (étant précisé que la mesure du niveau de réalisation des conditions de performance est effectuée en une seule fois à l'issue de ladite période de trois ans).

En 2018, il a été constaté que les plans précédents ne répondaient plus de manière satisfaisante aux objectifs d'une rémunération long terme. Il est notamment apparu que les critères de performance des plans d'actions de performance précédents ne traduisaient pas la réelle performance économique et opérationnelle du Groupe (notamment, croissance du cash-flow net courant par action en forte hausse et supérieur aux objectifs initiaux) et n'étaient donc pas de nature à motiver, fidéliser et attirer les talents au sein du Groupe.

Pour cette raison, depuis 2018, l'acquisition des actions de performance est subordonnée à l'atteinte de quatre critères de performance, de nature financière, extra-financière et opérationnelle, testés sur une période de trois ans. Les conditions de performance sont conformes à la politique du Groupe en matière de rémunération long terme, à savoir :

- des conditions majoritairement assises sur des indicateurs de performance internes dont la progression dépend du travail fourni par les équipes dirigeantes et des résultats atteints par ces dernières, selon une approche de nature à favoriser la création de valeur sur le long terme ;
- des conditions lisibles et exigeantes qui sont appréciées sur une période de trois ans, afin d'éviter les effets d'aubaine ;
- des conditions diversifiées, distinctes de celles applicables à la rémunération variable court terme et majoritairement assises sur des critères financiers et quantitatifs ainsi que sur des critères innovants, corrélés aux enjeux environnementaux ou sociaux auxquels doit faire face le Groupe, et ce en conformité avec le Code AFEP-MEDEF ;
- des conditions visant la mise en place de mesures touchant différents métiers du Groupe qui contribuent à sa performance et impliquent donc l'ensemble des équipes.

(1) Et notamment, décès, invalidité du bénéficiaire, opérations entraînant un changement de contrôle, retrait de la cote.

Nature des conditions		Indicateur utilisé	Méthode de calcul utilisée	Pondération des conditions dans le total de l'attribution	Justification du choix des conditions de performance
Condition de présence		Présence du bénéficiaire concerné au sein du Groupe jusqu'à la fin de la période d'acquisition. En cas de départ du bénéficiaire avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance, le maintien du bénéfice des actions de performance relève de l'appréciation du Conseil et est motivé. S'agissant des membres du Directoire, le Conseil s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition prorata temporis et les conditions de performance continueront de s'appliquer jusqu'au terme de la période d'acquisition.	Sans objet.	100 % du total de l'attribution	Sans objet.
Conditions de performance	**Condition liée à la performance absolue de Klépierre**	Taux de rentabilité de l'action Klépierre (« *Total Shareholder Return* » ou « TSR » : évolution du cours + dividende).	Calcul de la moyenne des 40 cours précédant la date anniversaire (par comparaison avec la moyenne des 40 cours précédant la date d'attribution).	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.
	Condition liée à la performance relative de l'action Klépierre	Comparaison avec la performance réalisée par un panel de pairs (Unibail-Rodamco SE, CityCon OYJ, Eurocommercial Properties, Deutsche Euroshop, Wereldhave NV, Mercialys, Vastned Retail NV, Immobiliare Grande Dis, Atrium European Real Estate, Carmila).		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.
	Condition liée à la performance interne de Klépierre	Évolution sur trois ans des revenus nets locatifs.	Calcul de la moyenne sur la base de l'évolution annuelle des revenus nets locatifs communiqués par le Groupe dans le cadre des comptes consolidés annuels des trois derniers exercices précédant la date de référence.	40 % du total de l'attribution	Ce critère est un critère opérationnel directement lié à l'activité de la Société, qui permet de mesurer la performance de l'entreprise au regard de l'évolution des revenus nets locatifs.
	Condition liée à la performance RSE de Klépierre	> Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles » ; > Niveau d'atteinte de certains objectifs de la feuille de route RSE.	Application d'une grille de performance, détaillée en page 253 du document de référence 2018 de Klépierre.	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 :

Nature des conditions de performance	Performance	% actions délivrées[a]	Appréciation de l'exigence des conditions de performance retenue
Condition liée à la performance absolue de Klépierre (10 %)	≤ 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 %	
Condition liée à la performance relative de l'action Klépierre (30 %)	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 %	
Condition liée à la performance interne de Klépierre (40 %)	< 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.
	1 %	30 %	
	≥ 3 %	100 %	
Conditions liées à la performance RSE de Klépierre (20 %)	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles »	8 %	Le GRESB (Global Real Estate Substainable 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 (catégorie actuelle : *European Listed Real Estate Company*) et d'obtenir un rating « cinq étoiles ». Les objectifs RSE sont plus amplement décrits dans la stratégie RSE telle que décrite en page 254 qui fixe pour chacun des thèmes retenus un objectif à horizon de cinq ans. Les objectifs de ce plan démarré en 2018 tiennent compte d'une progression attendue à échéance de trois ans et qui s'inscrit dans l'objectif global <de la stratégie RSE à échéance de cinq ans (cf. *infra*). 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] : 35 % de réduction	3 %	
	Centres commerciaux ayant une certification développement durable Objectif[c] : 90 % des centres commerciaux	3 %	
	Centres commerciaux contribuant à l'emploi local Objectif[c] : 85 % 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] : 97 % 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.

Performance absolue de Klépierre

La pondération du critère de performance absolue, assis sur le TSR, est limitée à 10 % dans la mesure où celui-ci est principalement influencé par des facteurs macroéconomiques exogènes, possiblement sans lien avec le travail des équipes de management ni la performance réalisée par ces dernières.

Performance relative de l'action Klépierre

La performance relative de l'action Klépierre est mesurée par l'utilisation d'un panel pertinent, composé d'opérateurs intervenant dans le même secteur que Klépierre.

En effet, depuis 2018, le panel utilisé pour tester la condition de performance relative assise sur le TSR est composé de concurrents opérant dans le secteur des centres commerciaux et qui sont donc confrontés à des problématiques et à des cycles économiques comparables.

La performance boursière de Klépierre est désormais évaluée par rapport à l'indice FTSE EPRA/NAREIT Eurozone composé des pairs de Klépierre, à savoir les foncières de commerce. Cet indice, équi-pondéré, est ainsi composé des valeurs suivantes : Unibail Rodamco SE, CityCon OYJ, Eurocommercial Properties, Deutsche Euroshop, Wereldhave N.V., Mercialys, Vastned Retail N.V., Immobiliare Grande Dis, Atrium European Real Estate et Carmila.

Performance interne de Klépierre

La pondération du critère interne, qui mesure l'évolution sur trois ans des revenus nets locatifs, est de 40 %, dans la mesure où ce critère apparaît particulièrement 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.

La croissance des revenus locatifs nets à périmètre constant doit être d'au moins 3 % en moyenne sur les trois années précédant la date d'attribution des actions pour que le critère soit considéré comme pleinement rempli.

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 2009[1], ce critère de performance n'a été rempli qu'au titre de cinq exercices, soit seulement un sur deux pour la période 2009-2018 (2009 étant la première année de calcul des moyennes triennales).

En tenant compte des résultats des principaux concurrents de Klépierre depuis 2012, seul environ un tiers d'entre eux ont connu une croissance moyenne de leurs revenus locatifs nets[2] à périmètre constant supérieure à 3 %.

Performance RSE de Klépierre

Outre les trois critères susvisés qui 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 et (iii) d'évaluer, d'un point de vue opérationnel, la performance de l'entreprise au regard de l'évolution des revenus nets locatifs, le Conseil estime qu'il est souhaitable d'intégrer l'atteinte des engagements pris par le Groupe en matière de RSE dans les dispositifs de mesure de la performance compte tenu de l'importance pour Klépierre des enjeux RSE dans le cadre de la stratégie à long terme du Groupe.

Klépierre a ainsi défini une nouvelle stratégie RSE en 2018 et s'est fixé des ambitions fortes ainsi qu'un certain nombre de priorités à atteindre dans le cadre d'un plan quinquennal. L'atteinte de ces priorités fait l'objet d'un audit annuel par un organisme tiers indépendant (OTI). Dans ce cadre, une quatrième condition de performance a été introduite : (i) Klépierre doit figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles », réservé aux meilleures performances et (ii) l'atteinte à trois ans de priorités de la stratégie RSE du Groupe telle qu'explicitée dans le tableau ci-dessus.

Les objectifs fixés par le plan 2019 s'inscrivent sur la trajectoire des objectifs fixés pour les mêmes critères dans le cadre de la stratégie RSE à cinq ans. Ainsi :

- réduction de la consommation d'énergie du Groupe : l'objectif de 35 % apprécié à l'horizon du plan 2019 est en ligne avec l'objectif de 40 % à cinq ans ;
- centres commerciaux ayant une certification développement durable : l'objectif de 90 % apprécié à l'horizon du plan 2019 est en ligne avec l'objectif de 100 % à cinq ans ;
- centres commerciaux contribuant à l'emploi local : l'objectif de 85 % apprécié à l'horizon du plan 2019 est en ligne avec l'objectif de 100 % à cinq ans ;
- collaborateurs recevant une formation : l'objectif de 97 % apprécié à l'horizon du plan 2019 est en ligne avec l'objectif de 100 % à cinq ans.

Par ailleurs, le lecteur est invité à se référer aux pages 275 et suivantes du présent document de référence pour de plus amples informations concernant les conditions de performance et le niveau d'atteinte qui leur est applicable au titre des plans dont la date d'acquisition est antérieure à celle du présent document de référence.

Règles spécifiques applicables aux mandataires sociaux

Limites d'attribution

L'Assemblée Générale du 19 avril 2016 a plafonné à 0,5 % du capital social pour une période de 38 mois le nombre d'actions pouvant être attribuées et, sur cette enveloppe, le nombre d'actions pouvant être attribuées aux membres du Directoire est plafonné à 0,2 % du capital social.

En vertu de la politique de rémunération arrêtée par le Conseil de surveillance, les attributions annuelles réalisées au profit des membres du Directoire ne peuvent représenter plus de 125 % de la rémunération court terme (rémunération annuelle fixe plus rémunération variable court terme cible) de l'année précédente des membres du Directoire.

Obligation de conservation

En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce précisé par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a fixé comme suit l'obligation de conservation imposée aux membres du Directoire : les membres du Directoire doivent conserver au nominatif l'équivalent en actions de 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions. Les membres du Directoire sont ainsi amenés à conserver un nombre important et croissant de titres.

En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, ce montant sera revu et fixé périodiquement par le Conseil de surveillance à la lumière de la situation de chaque dirigeant mandataire social, et au moins à chaque renouvellement de son mandat. Du fait de cette obligation de conservation exigeante imposée aux membres du Directoire, le Conseil de surveillance ne requiert pas de leur part l'acquisition d'actions sur fonds propres au moment de la livraison des actions de performance.

Autres restrictions

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les membres du Directoire se sont engagés à ne pas réaliser d'opération de couverture jusqu'à la fin de la période de conservation imposée par les plans d'actions de performance.

d) Autres éléments de rémunération

Indemnité de prise de fonctions

L'attribution d'une indemnité de prise de fonctions peut être décidée, à titre exceptionnel, par le Conseil de surveillance pour favoriser l'arrivée d'un nouveau dirigeant en provenance d'un groupe extérieur à Klépierre.

Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Conformément au paragraphe 24.4 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.

(1) *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.*

(2) *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.*

Indemnité de cessation des fonctions

En ce qui concerne Jean-Marc Jestin : le 2 février 2017, 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 a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre le 18 avril 2017 (5e 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, à l'exclusion d'un départ contraint en cas de faute grave ou de faute lourde ou en cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire.

En cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant initial égal à un an de rémunération annuelle, calculée par référence à la dernière rémunération fixe et variable payée à la date de la rupture, étant précisé que ce montant initial aura vocation à augmenter linéairement en fonction de l'ancienneté de Jean-Marc Jestin en tant que mandataire social (soit un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1er janvier 2017), dans la limite de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF.

À titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :

- Jean-Marc Jestin aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours d'au moins deux des trois exercices clos précédant l'année de la cessation du mandat, une rémunération variable annuelle globale (c'est-à-dire quantitative + qualitative) représentant une somme au moins égale à 90 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et
- la partie quantitative de la rémunération variable annuelle devra *a minima* avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours des deux exercices pris en compte dans l'examen de la condition précédente. À titre d'information, l'objectif de cash-flow net courant par action pour l'exercice 2019 (permettant d'obtenir une rémunération variable quantitative de 55 %) est de 2,73 euros.

Les mandats des membres du Directoire venant à échéance au cours de l'exercice 2019 et les termes de leurs indemnités de cessation des fonctions seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

Enfin, conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits au titre d'un régime de retraite supplémentaire, dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

En ce qui concerne Jean-Michel Gault : le 19 octobre 2017, le Conseil de surveillance a modifié le contrat de travail actuellement suspendu de Jean-Michel Gault afin (i) d'y acter la renonciation de ce dernier à solliciter toute indemnité supérieure à deux ans de la 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 de Jean-Michel Gault. Ces modifications ont été approuvées par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre du 24 avril 2018 (5e 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, à l'exclusion d'un départ contraint en cas de faute grave ou de faute lourde ou en cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire ou de démission.

Le montant de l'indemnité extra-légale est limité à deux ans de la dernière rémunération annuelle fixe et variable perçue en qualité de membre du Directoire (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). La renonciation de Jean-Michel Gault à solliciter toute indemnité supérieure à deux ans de la 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) permet ainsi à la Société 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 paiement de l'indemnité extra-légale est par ailleurs soumis à l'atteinte de conditions de performance identiques à celles applicables à Jean-Marc Jestin.

Enfin, 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.

Toute indemnité relative à la cessation du mandat d'un futur Président ou membre du Directoire sera conclue conformément aux termes de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce et n'excédera pas deux ans de la dernière rémunération fixe et variable payée audit mandataire social.

Rémunération exceptionnelle

L'attribution de rémunération exceptionnelle ne fait pas partie de la politique générale de rémunération sauf circonstances très particulières, conformément au paragraphe 24.3.4 du Code AFEP-MEDEF. Conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, si l'octroi d'une telle rémunération devait être décidé, son versement serait en tout état de cause soumis au vote préalable de l'Assemblée Générale.

Pour 2019, aucune rémunération exceptionnelle ne sera versée aux membres du Directoire.

Autres avantages

En ce qui concerne les avantages de toute nature :

- les membres du Directoire bénéficient d'un véhicule de fonction ;
- ils bénéficient du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs du Groupe en France. Le montant des cotisations annuelles versées par l'entreprise à ce titre est non significatif et s'élève à 6 447,12 euros (à hauteur de 3 193,56 euros pour Jean-Marc Jestin et de 3 253,56 euros pour Jean-Michel Gault) ;
- ils bénéficient d'une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.

Il est ici précisé qu'aucun prêt ni aucune garantie n'a été accordé en faveur des membres des organes de direction ou de surveillance de Klépierre.

Absence de versement de jetons de présence au titre des mandats exercés au sein du Groupe

Depuis 2015, les membres du Directoire ne bénéficient plus d'aucun jeton de présence au titre de leur participation aux différentes instances des sociétés du Groupe.

Absence de rémunération variable différée/rémunération variable pluriannuelle

La politique de rémunération de Klépierre n'intègre pas de rémunération variable différée ni de rémunération variable pluriannuelle.

Absence de régime de retraite à cotisations définies ou à prestations définies

Il n'est pas mis en place de régime de retraite à cotisations définies ou à prestations définies au profit des membres du Directoire. Ils participent au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe. Par ailleurs, il est rappelé que Jean-Michel Gault est bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de la Compagnie Bancaire, régime fermé et plafonné depuis le 31 décembre 2000.

5.2.2.2 Rémunération des membres du Directoire

Les tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF sont présentés aux pages 260 et suivantes du présent document de référence.

a) Détermination de la rémunération de Jean-Marc Jestin, Président du Directoire, par application des principes décrits au paragraphe 5.2.2.1

Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin s'élève à 650 000 euros.

Les modalités de détermination du niveau de la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire sont détaillées à la section 5.2.2.1 a) du présent document de référence.

Rémunération variable court terme

La rémunération variable court terme de Jean-Marc Jestin, au titre de l'exercice 2018, a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 5 février 2019, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, après application des critères qui avaient été fixés en début d'année 2018 et qui figurent dans les tableaux ci-dessous.

Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a délibéré sur la rémunération de Jean-Marc Jestin hors la présence de ce dernier.

▶ COMPOSANTE QUANTITATIVE, PLAFONNÉE À 80 % DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE (REPRÉSENTE 61,5 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE COURT TERME TOTALE MAXIMUM)

Thématique donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectif			Réalisation au titre de l'exercice 2018
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 2018 de 2,59 euros par action. Le plancher avait été fixé à 96 % de l'objectif.	2,65 €
		En % du salaire fixe	de 0 % à 80 %	80 %
Le cash-flow net courant par action ayant été de 2,65 euros au titre de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Conseil des nominations et des rémunérations, a arrêté la part quantitative de la rémunération variable de Jean-Marc Jestin à 80 % de sa rémunération fixe.				
TOTAL QUANTITATIF 2018 *(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	Pondération des thématiques	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2018
Stratégie	30 %	Qualité du déroulement des projets de développement immobilier et respect des objectifs fixés par le Comité des investissements	> Examen des projets initiés antérieurement à 2018 : tous les objectifs qui avaient été définis par le Comité des investissements (en termes de calendrier, de coûts, de revenus et de taux d'occupation) ont été atteints, voire surpassés, à une exception près > Examen des nouveaux projets lancés en 2018 : les objectifs qui avaient été définis par le Comité des investissements (en termes de calendrier d'avancement, de coûts, de revenus et de taux d'occupation) ont tous été atteints > Surperformance des objectifs de revenus fixés concernant l'actif de Nueva Condomina acquis en 2017 > En 2018, 4 des 5 projets qui avaient été approuvés par le Comité des investissements ont fait l'objet d'une transaction	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 93,33 %, correspondant à **14 %** de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
		Amélioration de la qualité du portefeuille d'actifs de Klépierre	> Poursuite avec succès de la stratégie de cession par le Groupe de ses actifs non stratégiques > Renforcement de la position de Klépierre dans ses principaux actifs italiens avec l'acquisition de tout ou partie d'hypermarchés	
Responsabilité sociale et environnementale	40 %	Prise en compte des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités du Groupe	> Lancement et déploiement d'Act For Good (nouvelle stratégie RSE du Groupe sur 5 ans) portant sur les thèmes suivants : énergie, déchets, mobilité, emploi local, santé/bien-être… avec des actions dédiées menées en interne, auprès des clients et des investisseurs > Signature de partenariats permettant la mise en œuvre de projets pilotes dans les centres commerciaux pour y intégrer de nouvelles technologies / services responsables	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 *European Listed Real Estate Company* > EPRA SBPR : obtention du *Gold Award* (*Sustainability Best Practices Recommandations*) récompensant la qualité du *reporting* extra-financier	
Image de la Société	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, mise en œuvre d'actions pour améliorer l'intégration des nouveaux collaborateurs ; promotion de la qualité de vie au travail et de l'équilibre vie professionnelle et vie privée, en ce compris l'expérimentation du télétravail ; amélioration de l'offre de formation à destination des salariés du groupe avec notamment l'installation de l'application de *Mobile Learning* et d'une offre *Digital Learning* > Consolidation des initiatives lancées antérieurement à 2018. Ainsi, en ce qui concerne l'intégration des stagiaires et alternants, Klépierre a obtenu pour la seconde année consécutive 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	> Poursuite de la densification de la stratégie événementielle > Développement de la personnalisation de l'expérience client grâce à une plateforme digitale conforme à la réglementation RGPD > Renforcement de l'écoute des clients et amélioration du parcours clients (démarche *Clubstore*) pour mieux les satisfaire > Enrichissement de la relation avec les clients BtB (*retailers*), avec, par exemple, l'organisation de journées spécifiques ou bien le lancement d'une démarche de création de synergies marketing avec de nombreux *retailers* en Europe > Accélération de la démarche d'open-innovation pour imaginer le futur du *retail*	
TOTAL QUALITATIF 2018 *(en % du salaire fixe)*				**49 %**
TOTAL 2018 *(quantitatif + qualitatif, en % du salaire fixe)*				**129 %**

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération variable de Jean-Marc Jestin s'établit à 838 500 euros.

Intéressement long terme

Par décision en date du 6 février 2018, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a autorisé l'attribution de 35 000 actions à Jean-Marc Jestin dans le cadre du plan 2018 mis en place par le Directoire le 24 avril 2018.

Ces actions sont entièrement soumises à des conditions de performance, conformément aux principes décrits en section 6.1.3.3.

b) Détermination de la rémunération de Jean-Michel Gault, Directeur général délégué, membre du Directoire par application des principes décrits au paragraphe 5.2.2.1

Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération fixe de Jean-Michel Gault s'élève à 440 000 euros.

Les modalités de détermination du niveau de la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire sont détaillées à la section 5.2.2.1 a) du présent document de référence.

Rémunération variable court terme

La rémunération variable court terme de Jean-Michel Gault, au titre de l'exercice 2018, a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 5 février 2019, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, après application des critères qui avaient été fixés en début d'année 2018 et qui figurent dans les tableaux ci-dessous.

Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a délibéré sur la rémunération de Jean-Michel Gault hors la présence de ce dernier.

▶ COMPOSANTE QUANTITATIVE, PLAFONNÉE À 80 % DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE (REPRÉSENTE 61,5 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE COURT TERME TOTALE MAXIMUM)

Thématique donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectif			Réalisation au titre de l'exercice 2018
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 2018 de 2,59 euros par action. Le plancher avait été fixé à 96 % de l'objectif.	2,65 €
		En % du salaire fixe	de 0 % à 80 %	80 %
Le cash-flow net courant par action ayant été de 2,65 euros au titre de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a arrêté la part quantitative de la rémunération variable de Jean-Michel Gault à 80 % de sa rémunération fixe.				
TOTAL QUANTITATIF 2018 *(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	Pondération des thématiques	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2018
Optimisation financière	50 %	Pilotage des opérations financières	> Mise en place d'un programme de couverture de taux permettant d'augmenter le taux de couverture du Groupe de 8 points à fin 2018 et fin 2019 et de 6 points à fin 2020 > Restructuration du portefeuille de lignes de crédit renouvelables, permettant d'obtenir des liquidités additionnelles. Sur l'ensemble du portefeuille, les conditions financières ont été améliorées et la maturité moyenne des lignes a été allongée > Entrée en relation avec de nouveaux prêteurs potentiels > Diverses actions menées en ce qui concerne le processus budgétaire et le *reporting* ou encore en matière d'audit interne	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
		Amélioration de la rentabilité du Groupe	> Réduction du coût de l'immobilier d'exploitation par suite de la réorganisation des locaux du siège social > Par rapport au budget 2018, les opérations réalisées au cours de l'année ont contribué à une baisse conséquente des frais financiers en part Groupe	
Image de la Société	50 %	Déploiement d'actions participant au développement de cet axe	> Maintien de la notation crédit du Groupe à « A– » par Standard & Poor's > Adoption d'une nouvelle identité de marque corporate : Shop. Meet. Connect.® > Développement de l'écosystème digital corporate avec le lancement des comptes Twitter et Instagram de Klépierre > EPRA BPR : obtention du *Gold Award* récompensant la qualité du *reporting* financier > « Investor Day » organisé aux Pays-Bas : 94 % très satisfaits et satisfaits (résultats au sondage de l'étude de perception) > Lancement d'un projet de plan d'actionnariat salarié pour le personnel basé en France	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 96 %, correspondant à **24 %** de la rémunération fixe de Jean-Michel Gault
TOTAL QUALITATIF 2018 *(en % du salaire fixe)*				**49 %**
TOTAL 2018 *(quantitatif + qualitatif, en % du salaire fixe)*				**129 %**

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération variable de Jean-Michel Gault s'établit à 567 600 euros.

Intéressement long terme

Par décision en date du 6 février 2018, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a autorisé l'attribution de 30 000 actions à Jean-Michel Gault dans le cadre du plan 2018 mis en place par le Directoire le 24 avril 2018.

Ces actions sont entièrement soumises à des conditions de performance, conformément aux principes décrits en section 6.1.3.3.

En synthèse

Évolution de la rémunération globale des membres du Directoire

	Jean-Marc Jestin			Jean-Michel Gault		
En milliers d'euros	**2017**	**2018**	**2019 (propositions)**	**2017**	**2018**	**2019 (propositions)**
Rémunération fixe	500	650	750	400	440	480
Rémunération variable court terme (versée en année N au titre de l'année N-1)	504	650	838	448	512	568
Nombre d'actions de performance attribuées au titre de l'exercice concerné	35 000 actions	35 000 actions	Non encore déterminé	30 000 actions	30 000 actions	Non encore déterminé
Nombre d'actions de performance acquises au cours de l'exercice concerné	1 208 actions (sur 25 000 actions qui avaient été initialement attribuées)	0 action (sur 32 353 actions qui avaient été initialement attribuées)	Non encore déterminé	1 208 actions (sur 25 000 actions qui avaient été initialement attribuées)	0 action (sur 32 353 actions qui avaient été initialement attribuées)	Non encore déterminé

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).

(a) Taux d'acquisition moyen des instruments long terme chez Klépierre (2017 et 2018) = 2,41 %.

5.2.3 Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF

▶ TABLEAU N° 1 – SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL *(en euros)*

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	2017	2018
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	1 170 178	1 526 789
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	643 650	739 200
TOTAL	**1 813 828**	**2 265 989**

Jean-Michel Gault – Directeur général délégué, membre du Directoire	2017	2018
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	933 928	1 045 559
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	551 700	633 600
TOTAL	**1 485 628**	**1 679 159**

▶ TABLEAU N° 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL *(en euros)*

	2017		2018	
Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Rémunération fixe	500 000	500 000	650 000	650 000
Rémunération variable court terme	650 000[a]	503 472[b]	838 500[c]	650 000
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Jetons de présence	–	–	–	–
Avantages en nature[d]	20 178	20 178	38 289	38 289
Divers	0	0	0	0
TOTAL	**1 170 178**	**1 023 678**	**1 526 789**	**1 338 289**

(a) 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.
(b) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2016, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 242-243 du document de référence 2016 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.17-0143.
(c) 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.
(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.

	2017		2018	
Jean-Michel Gault – Directeur général délégué, membre du Directoire	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Rémunération fixe	400 000	400 000	440 000	440 000
Rémunération variable court terme	512 000[a]	447 899[b]	567 600[c]	512 000
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Jetons de présence	–	–	–	–
Avantages en nature[d]	21 928	21 928	37 959	37 959
Divers	0	0	0	0
TOTAL	**933 928**	**869 828**	**1 045 559**	**989 959**

(a) 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.
(b) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2016, de Jean-Michel Gault a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 244 du document de référence 2016 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.17-0143.
(c) 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.
(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.

▶ TABLEAU N° 3 – JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS

Non applicable.

▶ TABLEAU N° 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Non applicable.

▶ TABLEAU N° 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE

Seuls les plans mentionnés dans les tableaux ci-dessous ont fait l'objet d'une levée durant l'exercice :

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	Nombre d'options levées durant l'exercice fiscal	Prix d'exercice
Plan : 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 2010 (avec condition de performance)	15 000	22,31 €
Plan 2010 (avec condition de performance)	7 500	24,54 €

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	Plan 2018 autorisé, le 6 février 2018, par le Conseil de surveillance et mis en place, le 24 avril 2018, par le Directoire	35 000	21,12 euros	24 avril 2021	24 avril 2023	Ces actions sont entièrement soumises à des conditions de performance, conformément aux principes décrits aux sections 5.2.2.1 et 6.1.3.3. Pour une description de ces conditions de performance, se référer en page 263 du présent document de référence.
Jean-Michel Gault Directeur général délégué, Membre du Directoire	Plan 2018 autorisé le 6 février 2018 par le Conseil de surveillance et mis en place le 24 avril 2018 par le Directoire	30 000	21,12 euros	24 avril 2021	24 avril 2023	Ces actions sont entièrement soumises à des conditions de performance, conformément aux principes décrits aux sections 5.2.2.1 et 6.1.3.3. Pour une description de ces conditions de performance, se référer en page 264 du présent document de référence.

▶ TABLEAU N° 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Bénéficiaires	Plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Jean-Marc Jestin	Plan 2013	13 268	Oui
Jean-Michel Gault	Plan 2013	13 268	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	Plans 2015	04/05/2018	0
Jean-Michel Gault	Plans 2015	04/05/2018	0

▶ **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] : 22/06/2016 Fin de mandat[a] : 21/06/2019		X		X	X			X
Jean-Michel Gault Directeur général délégué Membre du Directoire Début de mandat[a] : 22/06/2016 Fin de mandat[a] : 21/06/2019	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 1er 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.

5.2.4 Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 16 avril 2019

5.2.4.1 Éléments de la rémunération versés ou attribués à Jean-Marc Jestin, Président du Directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération annuelle fixe	650 000 euros	Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire présentée à la section 5.2.2.1 du présent document de référence, la rémunération annuelle fixe de 2018 des membres du Directoire a fait l'objet d'une augmentation par rapport à la rémunération annuelle fixe de 2017[a], afin de rétablir sa compétitivité, dans la mesure où il était avéré[b] que sa rémunération annuelle fixe n'était pas en adéquation avec celle offerte aux dirigeants de sociétés comparables.
Rémunération variable annuelle	838 500 euros	Le Conseil de surveillance a décidé que la rémunération variable de Jean-Marc Jestin au titre de l'exercice 2018 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 2018 : (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 5 février 2019 a 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 présent document de référence de la Société. Il est rappelé que le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 16 avril 2019.
Rémunération variable différée	Néant	Absence de rémunération variable différée
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Absence de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	Néant	Absence de rémunération exceptionnelle

(a) Au titre de l'année 2017, le Conseil de surveillance avait, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, fixé les rémunérations annuelles fixes suivantes :
> rémunération annuelle fixe du Président du Directoire : 500 000 euros ;
> rémunération annuelle fixe du Directeur Général Délégué et membre du Directoire : 400 000 euros.
(b) La composition des panels figure en notes de bas de page (1) et (2), page 247.

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Actions de performance	739 200 euros	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. **Rappel des principales caractéristiques du plan 2018** > plan autorisé, le 6 février 2018, par le Conseil de surveillance et mis en place, le 24 avril 2018, par le Directoire. Pour rappel, une autorisation en ce sens avait été accordée par l'Assemblée Générale du 19 avril 2016, à la 18e résolution ; > attribution à Jean-Marc Jestin de 35 000 actions représentant : - 739 200 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS, - 11,20 % 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 et dont la grille de performance est reproduite en page 253 du présent document de référence de la Société : - taux de rentabilité de l'action Klépierre (« *Total Shareholder Return* » ou « TSR : évolution du cours + dividende ») : critère portant sur 10 % des actions attribuées, - performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à un panel de sociétés foncières concurrentes opérant dans le secteur des centres commerciaux[(c)] : critère portant sur 30 % des actions attribuées, - évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant : critère portant sur 40 % des actions attribuées, et - notation GRESB et niveau d'atteinte de certains objectifs définis par rapport au plan stratégique RSE 2022 de Klépierre (réduction de la consommation d'énergie du Groupe, valeur patrimoniale des centres commerciaux du Groupe ayant une certification développement durable, nombre de centres commerciaux du Groupe ayant réalisé, au moins une fois par an, une action destinée à favoriser l'emploi local et nombre de collaborateurs ayant reçu une formation) : critère portant sur 20 % des actions attribuées ; > autres conditions : - condition de présence, - 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	Absence d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions.
Jetons de présence	Néant	Absence de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	38 289 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 2 février 2017, 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 a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre, le 18 avril 2017 (5e 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, à l'exclusion d'un départ contraint en cas de faute grave ou de faute lourde ou en cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire. En cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant initial égal à un an de rémunération annuelle, calculée par référence à la dernière rémunération fixe et variable payée à la date de la rupture, étant précisé que ce montant initial aura vocation à augmenter linéairement en fonction de l'ancienneté de Jean-Marc Jestin en tant que mandataire social (soit un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 01/01/2017), dans la limite de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF. Le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que sous réserve de la réalisation des conditions de performance suivantes : > Jean-Marc Jestin aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours d'au moins deux des trois exercices clos précédant l'année de la cessation du mandat, une rémunération variable annuelle globale (c'est-à-dire quantitative + qualitative) représentant une somme au moins égale à 90 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et > la partie quantitative de la rémunération variable annuelle devra *a minima* avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours des deux exercices pris en compte dans l'examen de la condition ci-dessus. Enfin, conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits au titre d'un régime de retraite supplémentaire dans les six mois de la cessation de ses fonctions. Le mandat de Jean-Marc Jestin venant à échéance au cours de l'exercice 2019, les termes de l'indemnité de cessation des fonctions seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Absence d'indemnité de non-concurrence
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	

(c) Panel composé des sociétés suivantes : Unibail RodamcoSE, CityCon OYJ, Eurocommercial Properties, Deutsche Euroshop, Wereldhave N.V., Mercialys, Vastned Retail N.V., Immobiliare Grande Dis, Atrium European Real Estate et Carmila.

5.2.4.2 Éléments de la rémunération versés ou attribués à Jean-Michel Gault, Directeur général Délégué, membre du Directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération annuelle fixe	440 000 euros	Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire présentée à la section 5.2.2.1 du présent document de référence, la rémunération annuelle fixe de 2018 des membres du Directoire a fait l'objet d'une augmentation par rapport à la rémunération annuelle fixe de 2017[a], afin de rétablir sa compétitivité, dans la mesure où il était avéré[b] que leur rémunération annuelle fixe n'était pas en adéquation avec celle offerte aux dirigeants de sociétés comparables.
Rémunération variable annuelle	567 600 euros	Le Conseil de surveillance a décidé que la rémunération variable de Jean-Michel Gault au titre de l'exercice 2018 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 2018 : (i) réalisation des synergies attendues et recherche d'efficacités et (ii) image de la Société. Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 5 février 2019 a 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 présent document de référence de la Société. Il est rappelé que le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 16 avril 2019.
Rémunération variable différée	Néant	Absence de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Absence de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Absence de rémunération exceptionnelle.
Actions de performance	633 600 euros	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. **Rappel des principales caractéristiques du plan 2018** > plan autorisé, le 6 février 2018, par le Conseil de surveillance et mis en place, le 24 avril 2018, par le Directoire. Pour rappel, une autorisation en ce sens avait été accordée par l'Assemblée Générale du 19 avril 2016, à la 18e résolution ; > attribution à Jean-Michel Gault de 30 000 actions représentant : - 633 600 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS, - 9,6 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés, - 0,09 % 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 et dont la grille de performance est reproduite en page 253 du présent document de référence de la Société : - taux de rentabilité de l'action Klépierre (« *Total Shareholder Return* » ou « TSR : évolution du cours + dividende ») : critère portant sur 10 % des actions attribuées, - performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport un panel de sociétés foncières concurrentes opérant dans le secteur des centres commerciaux[c] : critère portant sur 30 % des actions attribuées, - évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant : critère portant sur 40 % des actions attribuées, et - notation GRESB et niveau d'atteinte de certains objectifs définis par rapport au plan stratégique RSE 2022 de Klépierre (réduction de la consommation d'énergie du Groupe, valeur patrimoniale des centres commerciaux du Groupe ayant une certification développement durable, nombre de centres commerciaux du Groupe ayant réalisé, au moins une fois par an, une action destinée à favoriser l'emploi local et nombre de collaborateurs ayant reçu une formation) : critère portant sur 20 % des actions attribuées ; > autres conditions : - condition de présence, - 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.

(a) Au titre de l'année 2017, le Conseil de surveillance avait, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, fixé la rémunération annuelle fixe du Directeur général délégué, membre du Directoire à 400 000 euros.
(b) La composition des panels figure en notes de bas de page (1) et (2), page 247.
(c) Panel composé des sociétés suivantes : Unibail RodamcoSE, CityCon OYJ, Eurocommercial Properties, Deutsche Euroshop, Wereldhave N.V., Mercialys, Vastned Retail N.V., Immobiliare Grande Dis, Atrium European Real Estate et Carmila.

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	Absence d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions.
Jetons de présence	Néant	Absence de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	37 959 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 19 octobre 2017, le Conseil de surveillance a autorisé la signature d'un avenant au contrat de travail actuellement suspendu de Jean-Michel Gault afin (i) d'y acter la renonciation de ce dernier à solliciter toute indemnité supérieure à deux ans de la 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 de Jean-Michel Gault. Ces modifications ont été approuvées par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre du 24 avril 2018 (5e 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, à l'exclusion d'un départ contraint en cas de faute grave ou de faute lourde ou en cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire ou de démission. Le montant de l'indemnité extra-légale est limité à deux ans de la dernière rémunération annuelle fixe et variable perçue en qualité de membre du Directoire (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). La renonciation de Jean-Michel Gault à solliciter toute indemnité supérieure à deux ans de la 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) permet ainsi à la Société 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. Il est précisé qu'à la date du document de référence, le montant de l'indemnité conventionnelle à laquelle Jean-Michel Gault pourrait avoir droit en cas de rupture de son contrat de travail représente 551 395 euros, soit 7 mois de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2018. La signature de cet avenant n'a donné lieu à aucun versement au profit de Jean-Michel Gault. Le paiement de l'indemnité extra-légale serait, par ailleurs, soumis à l'atteinte de conditions de performance identiques à celles applicables à Jean-Marc Jestin, à savoir : > Jean-Michel Gault aurait perçu ou serait en droit de percevoir, au cours d'au moins deux des trois exercices clos précédant l'année de la cessation du mandat, une rémunération variable annuelle globale (c'est-à-dire quantitative + qualitative) représentant une somme au moins égale à 90 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) et > la partie quantitative de la rémunération variable annuelle devrait, 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 ci-dessus. Enfin, 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. Les mandats des membres du Directoire venant à échéance au cours de l'exercice 2019, les termes de leurs indemnités de cessation des fonctions seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Absence d'indemnité de non-concurrence.
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	

SASHIMI
TEMAKI
MAKI
SUSHI DELIVERY
SUSHI
Decorum

6

CAPITAL, ACTIONNARIAT, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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 273
6.1.4 Contrats importants 277
6.1.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 280

6.2 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES 282

6.2.1 Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale mixte 282
6.2.2 Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale mixte 292
6.2.3 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale mixte 306
6.2.4 Descriptif du programme de rachat d'actions propres 307

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 20 février 2019, le capital social s'élève à 430 393 041,40 euros, divisé en 307 423 601 actions de 1,40 euro de nominal chacune, entièrement libérées.

Les actions sont assorties d'un droit de vote simple conformément à l'article 28 des statuts.

Elles sont, au choix de l'actionnaire, nominatives ou au porteur. Le capital social peut être modifié dans les conditions prévues par la loi.

6.1.1.2 Délégations et autorisations consenties au Directoire de Klépierre

À la date du présent document de référence, le Directoire, en vertu de diverses décisions prises par les Assemblées Générales des actionnaires du 19 avril 2016, du 18 avril 2017 et du 24 avril 2018, dispose des délégations ou autorisations suivantes :

Délégations ou autorisations consenties par l'Assemblée Générale du 19 avril 2016

Objet de la résolution	Montant maximal	Durée	Utilisation au cours de l'exercice 2018
Autorisation d'attributions d'actions gratuites au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux	0,5 % du capital social	38 mois à compter du 19 avril 2016 (18e résolution)	Attribution de 312 600 actions gratuites représentant 0,10 % du capital au 31 décembre 2018

Délégations ou autorisations consenties par l'Assemblée Générale du 18 avril 2017

Objet de la résolution	Montant maximal	Durée	Utilisation au cours de l'exercice 2018
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 1 200 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 18 avril 2017 (17e 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 : 40 millions d'euros et 800 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 18 avril 2017 (18e et 19e résolutions)	Aucune
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital 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 18 avril 2017 (20e résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans DPS par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital[(a)]	Dans la limite de 10 % du capital	26 mois à compter du 18 avril 2017 (21e résolution)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres[(a)]	100 millions d'euros	26 mois à compter du 18 avril 2017 (22e résolution)	Aucune

(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 (24e 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 : 1 200 millions d'euros (24e 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° du Code de commerce).
(c) À ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la période de souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale, en vertu de l'article R. 225-118 du Code de commerce.

Délégations ou autorisations consenties par l'Assemblée Générale du 24 avril 2018

Objet de la résolution	Montant maximal	Durée	Utilisation au cours de l'exercice 2018
Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	Montant maximal du programme : 10 % du capital et 1 571 780 300 euros Prix maximal de rachat : 50 euros pour une action de 1,40 euro de nominal	18 mois à compter du 24 avril 2018 (15e résolution)	Achat de 4 655 441 actions au cours de l'exercice 2018
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues	10 % du capital par période de 24 mois	26 mois à compter du 24 avril 2018 (16e résolution)	Aucune

6.1.1.3 Dividendes

Au titre des cinq derniers exercices, les dividendes distribués ont été les suivants :

Au titre de l'exercice	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre d'actions	199 470 340	[a]	314 356 063	314 356 063	314 356 063
Dividende net	1,55 €	1,60 €	1,70 €	1,82 €	1,96 €
Montant net distribué	309 179 027 €	398 423 693,56 €	534 405 307,10 €	572 128 034,66 €	616 137 883,48 €

(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.

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.

	2014	2015	2016	2017	2018
Capitalisation boursière *(en millions d'euros)*[a]	7 127	12 885	11 740	11 526	8 475
Nombre de titres échangés (moyenne quotidienne)	225 430	719 370	622 113	654 615	718 289
COURS DE L'ACTION *(en euros)*					
> Le plus haut	37,76	47,69	43,17	38,13	37,32
> Le plus bas	31,10	35,29	34,56	32,24	26,50
> Le dernier	35,73	40,99	37,35	36,67	26,96

(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)*
2017	Septembre	34,29	32,54	11 876 929	396 239 991
	Octobre	34,15	32,24	11 497 988	380 601 045
	Novembre	35,07	33,68	13 500 479	467 165 396
	Décembre	36,67	34,78	14 687 965	523 689 898
2018	**Janvier**	**37,32**	**35,53**	**18 736 026**	**679 821 046**
	Février	**35,79**	**33,13**	**17 219 747**	**585 102 490**
	Mars	**35,48**	**31,71**	**24 877 425**	**840 779 803**
	Avril	**34,80**	**32,40**	**16 908 299**	**568 931 393**
	Mai	**34,37**	**33,11**	**14 957 900**	**505 459 539**
	Juin	**33,72**	**32,19**	**14 646 724**	**484 813 646**
	Juillet	**32,68**	**31,51**	**13 083 685**	**418 319 385**
	Août	**32,60**	**30,90**	**11 373 645**	**359 685 624**
	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	14 432 757	408 447 579
	Février	30,85	29,76	14 767 031	421 740 759

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 de référence.

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]					
07/04/2010 – 14/04/2010	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
17/09/2012	17/09/2019	EUR	274 600 000	2,75 %	FR0011321405
28/01/2015 – 06/11/2014	06/11/2024	EUR	630 000 000	1,75 %	FR0012477206 FR0012283653
17/04/2015	17/04/2023	EUR	750 000 000	1,00 %	FR0012674661
22/10/2015	22/10/2025	EUR	255 000 000	2,125 %	FR0013030038
19/02/2016	19/02/2026	EUR	500 000 000	1,875 %	FR0013121753
27/09/2016 – 29/09/2016	29/09/2031	EUR	600 000 000	1,250 %	FR0013203825
16/02/2017 – 27/02/2017	16/02/2027	EUR	600 000 000	1,375 %	FR0013238045
11/12/2017	13/12/2032	EUR	500 000 000	1,625 %	FR0013300605
ÉMISSIONS EUROBOND COTÉES À LA BOURSE D'AMSTERDAM (EMTN)[a]					
10/08/2010 – 03/08/2010	10/08/2020	EUR	250 000 000	5,448 %	XS0531584984
13/12/2012 – 06/12/2012	13/12/2022	EUR	85 000 000	3,516 %	XS0864386825
28/02/2013 – 21/02/2013	26/02/2021	EUR	298 811 000	3,25 %	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 €

(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 2016				Situation au 31 décembre 2017				Situation au 31 décembre 2018			
	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 %	20,50 %	63 924 148	20,33 %	20,33 %	21,16 %	63 924 148	20,33	20,33	21,49
Groupe APG	42 417 173	13,49 %	13,49 %	13,60 %	42 417 173	13,49 %	13,49 %	14,04 %	37 533 266	11,94	11,94	12,62
BlackRock	15 687 310	4,99 %	4,99 %	5,03 %	15 785 108	5,03 %	5,03 %	5,23 %	18 854 509	5,99	5,99	6,34
Salariés / mandataires	328 123	0,10 %	0,10 %	0,11 %	348 224	0,11 %	0,11 %	0,12 %	349 956	0,11	0,11	0,12
Flottant	189 470 857	60,29 %	60,29 %	60,76 %	179 624 722	57,14 %	57,14 %	59,46 %	176 768 765	56,23	56,23	59,43
Autocontrôle	2 528 452	0,80 %	0,80 %	–	12 256 688	3,90 %	3,90 %	–	16 925 419	5,38	5,38	–
TOTAL	**314 356 063**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**314 356 063**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**314 356 063**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Depuis le 31 décembre 2018, une opération de réduction du capital social d'un montant de 9 705 446,80 euros a été mise en œuvre, avec l'annulation de 6 932 462 actions autodétenues (conformément à la délégation consentie par la 16e résolution de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 24 avril 2018 : annulation d'actions autodétenues).

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 2018.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessus ne détient, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Participation des salariés

Il n'existe pas d'accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur. Cependant, il a été lancé en 2018 un projet de plan d'actionnariat salarié pour le personnel basé en France.

Pactes d'actionnaires

À la connaissance de la Société, il n'existait pas au 31 décembre 2018 d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle à une date ultérieure.

À l'occasion de l'accord conclu le 29 juillet 2014 entre Klépierre et Corio, Simon Property Group (« **SPG** »), BNP Paribas SA (« **BNPP** »), actionnaires de référence de Klépierre, et la fondation (stichting) de droit néerlandais Stichting Depositary APG Strategic Real Estate Pool, représentée par sa société de gestion APG Asset Management N.V. (« **APG** ») actionnaire de référence de Corio, agissant chacun directement ou au travers d'affiliés (respectivement, le « **groupe SPG** », le « **groupe BNPP** » et le « **groupe APG** », et ensemble les « **Parties** »), ont signé un pacte d'actionnaires (le « **Pacte d'Actionnaires** ») aux fins d'organiser leurs relations en tant qu'actionnaires de Klépierre. Ce pacte a fait l'objet d'une publication légale par l'AMF dans sa décision 214C2161 du 16 octobre 2014.

Le Pacte d'Actionnaires est entré en vigueur le 15 janvier 2015, date de règlement-livraison de l'offre publique d'échange (la « **Date de Réalisation** »).

Il est précisé qu'à la connaissance de la Société, les stipulations du Pacte d'Actionnaires ne sont actuellement plus applicables au groupe BNPP dans la mesure où la participation de ce dernier est descendue en dessous de 5 % en novembre 2015.

I – Gouvernance de Klépierre

Représentation au Conseil de surveillance

Le Pacte d'Actionnaires prévoit une représentation des groupes SPG et APG au Conseil de surveillance de Klépierre se traduisant par des engagements de vote réciproques en Assemblée Générale et au sein du Conseil de surveillance (pour les nominations par voie de cooptation uniquement) en faveur des représentants présentés par chaque Partie.

Il est notamment convenu que parmi les membres du Conseil de surveillance, le groupe SPG disposera de trois représentants (y compris le Président du Conseil dont la voix sera prépondérante) et le groupe APG d'un représentant. Le Conseil de surveillance devra comprendre au moins cinq membres indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF, nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre.

Dans le cas où la participation du groupe SPG viendrait à être inférieure au plus faible des seuils suivants : 13,6 % du nombre total d'actions Klépierre ou la participation du groupe BNPP ou du groupe APG dans la Société :

(i) le nombre de représentants de chaque Partie au Conseil de surveillance sera alors déterminé au prorata de leurs participations respectives dans Klépierre ; et

(ii) le Président du Conseil ne sera plus nommé sur proposition du groupe SPG.

Représentation aux comités du Conseil de surveillance

Le Pacte d'Actionnaires prévoit que le Conseil de surveillance soit assisté des comités consultatifs suivants : Comité d'audit, Comité des nominations et des rémunérations, Comité du développement durable et Comité des investissements.

Le Pacte d'Actionnaires prévoit également la composition du Comité des investissements avec des engagements mutuels de vote des groupes SPG et APG à cet effet : les signataires auront chacun droit à ce que leurs représentants au Conseil de surveillance soient membres du Comité des investissements.

II – Transferts de titres

Le Pacte d'Actionnaires comporte les engagements suivants, encore en vigueur à la date du présent document de référence, en matière de transferts de titres Klépierre :

Droit de première offre

Postérieurement à la Date de Réalisation, (i) le groupe APG s'est engagé à conférer au groupe SPG et (ii) le groupe SPG s'est engagé à conférer au groupe APG, un droit de première offre qui pourra s'exercer sur la totalité des titres offerts au prix proposé par l'entité venderesse 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 2018.

	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]	13 mars 2018	18 908 059	14 mars 2018	6,01 %	6,01 %
	14 mars 2018	18 817 905	15 mars 2018	Baisse (5,99 %)	Baisse (5,99 %)
	23 novembre 2018	18 852 844	26 novembre 2018	5,99 %	5,99 %
	26 novembre 2018	18 888 518	27 novembre 2018	Hausse (6,01 %)	Hausse (6,01 %)
	31 décembre 2018	18 854 509	2 janvier 2019	Baisse (5,99 %)	Baisse (5,99 %)
Simon KP I S.à.r.l (individuellement)	20 décembre 2018	0	21 décembre 2018	Baisse (10 % et 5 %)	Baisse (10 % et 5 %)
Simon KP II S.à.r.l (individuellement)	20 décembre 2018	0	21 décembre 2018	Baisse (10 % et 5 %)	Baisse (10 % et 5 %)
Simon KP I S.à.r.l et Simon KP II S.à.r.l (de concert)	20 décembre 2018	0	21 décembre 2018	Baisse (20 %, 15 %, 10 % et 5 %)	Baisse (20 %, 15 %, 10 % et 5 %)
Simon Global Development BV	20 décembre 2018	63 924 148	21 décembre 2018	Hausse (5 %, 10 %, 15 % et 20 %)	Hausse (5 %, 10 %, 15 % et 20 %)

(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 2018 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 3 030 actions à un prix unitaire de 33,36 euros	(200 251)
	Acquisition	Actions	Acquisition de 3 440 actions à un prix unitaire de 28,83 euros	
Jean-Michel Gault	Acquisition	Options d'achat	Exercice de stock-options (22 500 options)	(520 256)
Robert Fowlds	Acquisition	Actions	Acquisition de 100 actions à un prix unitaire de 33,26 euros	(3 326)
Simon Global Development BV, personne morale liée à Steven Fivel, membre du Conseil de surveillance	Acquisition	Actions	Acquisition de 63 924 148 actions à un prix unitaire de 28,33 euros	(1 810 971 112,84)

6.1.3 Options d'achat d'actions et actions de performance

6.1.3.1 Politique d'attribution des options et actions de performance

Les options et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'aux collaborateurs constituent un facteur de motivation à long terme, permettant d'aligner l'intérêt des dirigeants sur celui des actionnaires pour une création de valeur dans la durée.

Antérieurement à 2012, la Société a mis en place plusieurs plans d'options d'achat d'actions au bénéfice de ses dirigeants et de certains de ses salariés. Néanmoins, depuis 2012, la Société privilégie l'attribution d'actions de performance. Les options d'achat d'actions ayant une durée de vie de huit années, les options attribuées seront exerçables jusqu'en 2020.

Bénéficiaires des attributions

Les bénéficiaires de ces plans sont d'une part, les dirigeants, ces attributions étant faites conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et d'autre part, les salariés du Groupe particulièrement impliqués, dont la fidélisation est nécessaire. La liste des bénéficiaires est donc appelée à évoluer chaque année, de même que le nombre d'actions attribuées à chaque bénéficiaire.

Attribution par le Conseil de surveillance

Ces attributions sont faites en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF et interviennent chaque année à la même période calendaire.

Plafonnement du nombre d'actions de performance offertes

En application du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance définit le pourcentage maximal d'actions de performance pouvant être attribuées aux membres du Directoire (actuellement 0,2 % du capital social sur une période de 38 mois à compter de l'Assemblée Générale du 19 avril 2016, ce pourcentage s'imputant sur le pourcentage global d'actions de 0,5 % du capital social autorisé par ladite Assemblée Générale sur la même période).

Le nombre des actions de performance attribuées individuellement aux membres du Directoire est obligatoirement et préalablement approuvé par le Conseil de surveillance après recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et est déterminé au regard de l'ensemble de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social.

Absence d'opérations de couverture

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les membres du Directoire n'ont mis en place aucun instrument de couverture des options et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

6.1.3.2 Rappel des plans d'options d'achat d'actions précédemment émis

D'une durée de vie de huit ans, les options d'achat d'actions peuvent être exercées, en une ou plusieurs fois, à partir du quatrième anniversaire suivant leur date d'attribution, sous réserve des conditions de présence et de performance.

Le détail des différents plans en vigueur est repris ci-après :

Conditions communes à l'ensemble des plans

Condition de performance

Les plans d'options d'achat d'actions mis en place antérieurement à l'année 2012 comportent depuis l'année 2009, en complément d'une condition de présence, une condition de performance pour les membres du Directoire (à hauteur de 100 % de leur attribution) ainsi que pour les autres membres du Comité de direction (à hauteur de 50 % de leur attribution). Le prix d'exercice des options d'achat d'actions n'a fait l'objet d'aucune décote.

La condition de performance est basée sur la performance du titre Klépierre relativement à celle de l'indice EPRA Eurozone (Code n° EPEU) sur les quatre premières années du plan.

La condition de performance fait l'objet de quatre mesures (une mesure au terme de chacune des quatre premières années du plan). Chaque mesure porte sur un quart des options d'achat d'actions concernées.

- Si la performance du titre Klépierre est inférieure à celle de l'indice de 20 % ou plus, les options d'achat d'actions correspondantes sont automatiquement caduques.
- En cas de sous-performance du titre Klépierre comprise entre 0 % et 20 %, le prix d'exercice des options d'achat d'actions augmente proportionnellement de 5 % à 20 %.
- En cas de surperformance du titre Klépierre par rapport à l'indice, la totalité des options d'achat d'actions est attribuée et le prix d'exercice est maintenu.

Toutes ces mesures ont été effectuées pour chacun des trois plans en vigueur, et les prix d'exercice des options d'achat d'actions des différents plans figurent dans le Tableau n° 8 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.

Nombre d'options d'achat d'actions attribuées au titre de chaque plan en vigueur

Plan 2010

Le Directoire a adopté le 21 juin 2010 un plan de 493 000 options d'achat d'actions au profit de 170 bénéficiaires soumises, pour partie des bénéficiaires (cf. supra), à condition de performance (plan 2010).

Plan 2011

Le Directoire a adopté le 27 mai 2011 un plan de 606 000 options d'achat d'actions au profit de 211 bénéficiaires soumises, pour partie des bénéficiaires (cf. supra), à condition de performance (plan 2011).

▶ TABLEAU N° 8 – RECOMMANDATIONS AMF – CODE AFEP-MEDEF – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS – INFORMATION SUR LES OPTIONS D'ACHAT

	Plan 2010		Plan 2011	
	Sans condition de performance	Avec condition de performance	Sans condition de performance	Avec condition de performance
Date du Directoire	21 juin 2010	21 juin 2010	27 mai 2011	27 mai 2011
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	403 000	90 000	492 000	114 000
Dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	–	65 000	–	78 000
Jean-Marc Jestin	–	–	–	–
Jean-Michel Gault	–	30 000	–	36 000
Point de départ d'exercice des options	21 juin 2014	21 juin 2014	27 mai 2015	27 mai 2015
Date d'expiration	20 juin 2018	20 juin 2018	26 mai 2019	26 mai 2019
Prix de souscription ou d'achat[a]	22,31 €	Entre 22,31 € et 26,77 €[b]	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	Voir ci-dessus	Voir ci-dessus
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2018	329 495	90 000	216 158	28 500
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	73 505	0	124 500	6 000
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	0	151 342	79 500

(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.

▶ TABLEAU N° 8 BIS – RECOMMANDATIONS AMF – CODE AFEP-MEDEF – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX 10 PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES, OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LES 10 PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX DONT LE NOMBRE D'ACTIONS AINSI ACHETÉES EST LE PLUS ÉLEVÉ

	Nombre total d'actions attribuées/Nombre total d'actions achetées	Prix moyen pondéré	Plan 2010	Plan 2011
Options consenties, durant l'exercice, aux 10 salariés dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	–	–	–	–
Options levées, durant l'exercice, par les 10 salariés dont le nombre d'actions ainsi achetées est le plus élevé	40 445	24,33	26 445	14 000

6.1.3.3 Plans d'actions de performance

Conditions communes à l'ensemble des plans adoptés jusqu'au 31 décembre 2018

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 1er janvier 2014 et le 31 décembre 2018

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 2018, une dilution potentielle maximale de 0,081 %.

À l'issue de la période d'acquisition, les conditions de performance ont été mesurées, comme suit :

Critère	Pondération	Résultat
Performance absolue de Klépierre : taux de rentabilité de l'action « TSR » (évolution du cours + dividende)	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 2018, une dilution potentielle maximale de 0,092 %.

À l'issue de la période d'acquisition, les conditions de performance ont été mesurées, comme suit :

Critère	Pondération	Résultat
Performance absolue de Klépierre : taux de rentabilité de l'action « TSR » (évolution du cours + dividende)	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 2018, une dilution potentielle maximale de 0,10 %, dont voici les principales caractéristiques :

- les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international) ;
- l'attribution est obligatoirement soumise à des conditions de performance et de présence ;
- la grille de performance attachée aux conditions de performance 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 %	66,70 %	Indice + 2 %	66,7 %		
27,5 %	83,30 %	Indice + 3 %	100 %		
≥ 30 %	100 %				

Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

Plan 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 2018, une dilution potentielle maximale de 0,09 %, dont voici les principales caractéristiques :

- les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international) ;
- l'attribution est obligatoirement soumise à des conditions de performance et de présence ;
- la grille de performance attachée aux conditions de performance 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 2018, une dilution potentielle maximale de 0,10 %, dont voici les principales caractéristiques :

- les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international) ;
- l'attribution est obligatoirement soumise à des conditions de performance et de présence ;
- la grille de performance attachée aux conditions de performance 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.

▶ TABLEAU 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
Date du Directoire	10/03/2014	04/05/2015 06/07/2015	02/05/2016	18/04/2017	24/04/2018 09/07/2018
Nombre total d'actions de performance attribuées	255 500	289 959	324 500	310 900	312 600
Dont attribution aux mandataires sociaux :					
> Jean-Marc Jestin	25 000	32 353	30 000	35 000	35 000
> Jean-Michel Gault	25 000	32 353	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
Date de fin de période de conservation	Plan France : 10/03/2019 Plan international : 10/03/2018	Plan France : 04/05/2020 Plan international : 04/05/2019	Plan France : 02/05/2021 Plan international : 02/05/2020	Plan France : 18/04/2022 Plan international : 18/04/2021	Plan France : 24/04/2023 Plan international : 24/04/2022
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, nets de l'indexation, 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 31/12/2018	11 667	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	243 833	289 959	40 166	30 666	9 666
Actions restantes en fin d'exercice	0	0	284 334	280 234	302 934

6.1.4 Contrats importants

6.1.4.1 Contrats importants en matière de financement

Année 2017

Contrat d'ouverture de crédit

> Objet : ouverture d'un contrat de crédit d'un montant total maximal de 100 millions d'euros.

> Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2022) 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.

Contrats d'ouverture de crédit

> Objet : ouverture de deux contrats de crédit d'un montant total maximal de 100 millions d'euros.

> Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2022).

> Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation.

Renégociation d'un contrat de crédit

> Objet : renégociation d'un contrat de crédit d'un montant maximal de 75 millions d'euros.

> Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2022).

> Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation.

Renégociation d'un contrat de crédit

- Objet : renégociation d'un contrat de crédit d'un montant maximal de 100 millions d'euros.
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2022) 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 augmente 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, Société Générale, UBS.
- Notation du programme : A-.

Plusieurs émissions en euros à taux fixe ont été réalisées en 2017 dans le cadre de ce programme pour un total de 1 100 millions d'euros sur différentes maturités (10 à 15 ans).

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.

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 2017

Achat de Nueva Condomina

Date de conclusion : 22 mai 2017

- Parties : Klépierre et BNP.
- Objet : achat de la SC Nueva Condomina.
- Montant : 124 100 000 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.

6.1.4.3 Conventions réglementées

Conclusion de l'examen annuel par le Conseil de surveillance des conventions autorisées en application de l'article L. 225-86 du Code de commerce et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2018.

Dans le cadre de leur examen annuel des conventions réglementées, les membres du Conseil de surveillance ont revu les conventions antérieurement autorisées dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2018, rappelées ci-après :

Date de l'autorisation donnée par le Conseil de surveillance	Convention réglementée		Intervenants à l'acte
	Date	Objet	
3 octobre 2008	6 octobre 2008	Prêt intra-Groupe consenti dans le cadre de l'opération Steen & Strøm	Nordica Holdco AB et Stichting Depositary APG Real Estate Pool venue aux droits d'APG Real Estate Pool N.V., cette dernière étant elle-même venue aux droits de Stichting Pensionfonds ABP
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
2 février 2017	2 février 2017	Mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin	Jean-Marc Jestin
19 octobre 2017	21 novembre 2017	Modification du contrat de travail actuellement suspendu de Jean-Michel Gault afin (i) d'y acter la renonciation de ce dernier à solliciter toute indemnité supérieure à deux ans de la dernière rémunération annuelle fixe et variable perçue en qualité de membre du Directoire (y 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 de Jean-Michel Gault	Jean-Michel Gault

Il est rappelé que le Conseil de surveillance du 19 avril 2016 avait autorisé la désignation de Klépierre en tant que représentante fiscale de Simon KP I S.à.r.l. et Simon KP II S.à.r.l., engagement qui avait été soumis au vote des actionnaires le 18 avril 2017. La durée de cet engagement était liée à celle de l'engagement de conservation de deux ans pris par les sociétés Simon KP I et Simon KP II qui a été décompté à la date de l'inscription en compte des titres leur ayant permis de détenir chacune 10 % du capital de votre société (soit du 12 mai 2015 au 12 mai 2017). Le Conseil de surveillance a donc, lors de son examen annuel des conventions réglementées, pris acte de la cessation de l'engagement pris par Klépierre à compter du 12 mai 2017.

Par ailleurs, le Conseil a également pris acte du fait qu'aucune convention réglementée n'avait été autorisée au cours de l'exercice 2018.

Depuis la clôture de l'exercice, une convention, régulièrement autorisée par le Conseil de surveillance conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce, a été conclue avec Simon Property Group LP et Simon Global Development BV. Dans le cadre d'une réorganisation intra-Groupe, Simon KP I et Simon KP II ont transféré, le 20 décembre 2018, à la société Simon Global Development BV, l'intégralité de leur participation, de sorte qu'à cette date, Simon Global Development BV a notifié l'Autorité des marchés financiers ainsi que Klépierre du franchissement à la hausse des seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 % et 20 % du capital social et des droits de vote de Klépierre.

Les dividendes versés par Klépierre à des actionnaires ayant leur résidence fiscale hors de France sont, en principe, soumis à une retenue à la source de droit interne prélevée au taux de 30 %, sous réserve de dispositions plus favorables contenues dans les conventions fiscales signées par la France ou prises en application du droit de l'Union européenne. Afin de bénéficier d'une réduction à 0 % du taux de ladite retenue à la source sur la partie non SIIC du dividende reçu de Klépierre, Simon Global Development BV doit notamment (en application des dispositions de l'article 119 ter du Code général des impôts) prendre l'engagement de conserver une participation minimum de 10 % dans Klépierre de façon ininterrompue pendant un délai minimum de deux ans et désigner un représentant fiscal qui sera tenu responsable à l'égard de l'administration fiscale française du paiement de la retenue à la source susvisée (et des éventuels intérêts et pénalités de retard) en cas de non-respect dudit engagement de conservation de deux ans.

Dans ce cadre, Simon Global Development BV s'est rapprochée de Klépierre et lui a demandé l'autorisation de la désigner en qualité de représentante fiscale. En contrepartie, Simon Property Group LP a émis une garantie à première demande et pour un montant illimité au profit de Klépierre pour couvrir le cas où l'administration fiscale française demanderait à Klépierre de s'acquitter de la retenue à la source sur la partie non SIIC du dividende reçu de Klépierre par Simon Global Development BV (et de toute autre somme réclamée à Klépierre) (la « Garantie »).

Le Conseil de surveillance a autorisé le 5 février 2019 la désignation de Klépierre en qualité de représentante fiscale de la société Simon Global Development BV, estimant qu'il était dans l'intérêt de Klépierre de lui permettre 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. La désignation de Klépierre en tant que représentant fiscal de Simon Global Development BV prendra fin le 20 décembre 2020 en même temps que l'engagement de conservation de deux ans pris par Simon Property Group, qui est décompté de la date de l'inscription en compte (ou de la date d'acquisition s'il est établi qu'elle est différente) des titres ayant permis à Simon Global Development BV de détenir 10 % au moins du capital de Klépierre.

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 2018.

À l'Assemblée Générale de la société Klépierre,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

Avec la société Simon Property Group, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de votre société, *via* la société Simon Global Development BV

Nature et objet

Votre conseil de surveillance, en date du 5 février 2019, a autorisé votre société à être représentant fiscal de la société Simon Global Development BV.

Modalités

La représentation fiscale prendra fin le 20 décembre 2020. Votre société n'encourt et ne devra supporter aucun coût en acceptant ce rôle de représentant fiscal.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour votre société

Votre conseil a motivé cette 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.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec M. Jean-Marc JESTIN, président du Directoire

Nature et objet

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 sera calculé de façon progressive, en fonction de son ancienneté en tant que mandataire social de votre société. Le montant initial est égal à une année de rémunération annuelle, calculée par référence à la dernière rémunération fixe et variable payée à la date de la rupture. Ce montant initial augmentera linéairement en fonction de l'ancienneté de M. Jean-Marc JESTIN en tant que mandataire social de votre société, à raison d'un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1er 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, au titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :

- M. Jean-Marc JESTIN aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours d'au moins deux des trois exercices clos précédant l'année de la cessation du mandat une rémunération variable annuelle globale (c'est-à-dire quantitative et qualitative) représentant une somme au moins égale à 90 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et
- la partie quantitative de la rémunération variable annuelle devra a minima avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours des deux exercices pris en compte dans l'examen de la condition précédente.

Conformément au Code Afep-Medef, aucune indemnité ne serait due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits au titre d'un régime de retraite supplémentaire, dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

2. Avec M. Jean-Michel GAULT, membre du Directoire

Nature et objet

Le Conseil de surveillance du 19 octobre 2017, sur recommandation du comité des Nominations et des Rémunérations a décidé de modifier le contrat de travail actuellement suspendu de M. Jean-Michel GAULT, afin d'y inclure :

- la renonciation de la part de ce dernier à solliciter toute indemnité supérieure à deux ans de la dernière rémunération annuelle fixe et variable perçue en qualité de membre du Directoire (y compris au titre de la cession de son contrat de travail) ; et
- le principe d'une indemnité extra-légale en cas de départ contraint du groupe (c'est-à-dire, en cas de révocation de ses fonctions de membre du Directoire et de cessation consécutive de son contrat de travail à l'initiative de Klépierre, dans l'année qui suit). Il est précisé que ne constituerait pas un départ contraint : le non-renouvellement en qualité de membre du Directoire, le départ dû à une faute lourde, la démission, ou le cas dans lequel M. Jean-Michel GAULT aurait la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite dans les six mois de la cessation de ses fonctions ou conserverait d'autres fonctions au sein du groupe.

Il est en outre spécifié que, compte tenu de la réactivation automatique du contrat de travail de M. Jean-Michel GAULT en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, celui-ci pourra dans certains cas, demander à ce qu'il soit mis un terme à ses fonctions salariées dans les six mois suivant la cessation de son mandat social.

Modalités

Le montant de l'indemnité qui serait versée à M. Jean-Michel GAULT serait soumise à l'atteinte de conditions de performance identiques à celles applicables à M. Jean-Marc JESTIN et ne pourrait avoir lieu que dans l'hypothèse où :

- M. Jean-Michel GAULT aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours d'au moins deux des trois exercices clos précédant l'année de cessation du mandat une rémunération variable annuelle globale (c'est-à-dire quantitative + qualitative) représentant une somme au moins égale à 90 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et
- la partie quantitative de la rémunération variable annuelle devra à 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.

En tout état de cause, le montant de cette indemnité extra-légale serait limité à deux ans de la dernière rémunération annuelle fixe et variable perçue en qualité de membre du Directoire (diminué de tout montant payé au titre de l'indemnité légale ou conventionnelle dont M. Jean-Michel GAULT pourrait être par ailleurs bénéficiaire).

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 1er janvier 2014 puis ramené à 3,3 % à compter du 6 octobre 2018 conformément aux modalités de révision du taux d'intérêt prévues au contrat.

Modalités

Ce prêt a été consenti le 6 octobre 2008. Au 31 décembre 2018, le solde du prêt s'élevait à 72 004 288,60 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 3 076 829,17 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 2018, le solde du prêt s'élevait à 19 196 911,77 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 623 608,22 euros.

Paris – La Défense, le 5 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Laure SILVESTRE-SIAZ Damien LEURENT

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 2018 ;
2. approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
3. affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et distribution de 2,10 euros par action par distribution du bénéfice distribuable, du boni de fusion et de la prime de fusion ;
4. approbation des opérations et conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce ;
5. renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Rose-Marie Van Lerberghe ;
6. renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre ;
7. approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Jean-Marc Jestin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
8. approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Jean-Michel Gault au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
9. approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance ;
10. approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire ;
11. approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire ;
12. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 18 mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;
13. 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 ;
14. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
15. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public ;
16. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier ;
17. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, de toute filiale et/ou de toute autre société avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription ;
18. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
19. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
20. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne ;
21. limitation globale des autorisations d'émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
22. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 38 mois à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
23. pouvoirs pour formalités.

Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale ordinaire

Résolutions 1 et 2 – Approbation des comptes annuels sociaux et consolidés

Au vu du rapport de gestion du Directoire et des rapports des Commissaires aux comptes, il est demandé à l'Assemblée Générale d'approuver les comptes sociaux de l'exercice 2018, se soldant par un bénéfice de 350 223 680,25 euros, ainsi que les comptes consolidés de l'exercice 2018, se soldant par un résultat de 1 028 965 538,11 euros.

Il est demandé à l'Assemblée Générale de constater également que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 de référence Klépierre 2018 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 2018 et distribution de 2,10 euros par action par distribution du bénéfice distribuable, du boni de fusion et de la prime de fusion

L'exercice 2018 se solde par un résultat distribuable de 350 223 680,25 euros et d'un report à nouveau de 26 756 602,88 euros, formant un bénéfice distribuable de 376 980 283,13 euros.

Afin de permettre de verser un dividende de 2,10 euros par action, il est proposé d'utiliser ce bénéfice distribuable et de prélever 143 145 450,74 euros sur le poste « Boni de fusion » et 140 021 998,43 euros sur le poste « Prime de fusion ».

Ainsi, si cette proposition était suivie par l'Assemblée Générale, les actionnaires recevraient pour chaque action Klépierre détenue :

- 1,13 euro prélevé sur les bénéfices exonérés d'impôt sur les sociétés (dividende issu du régime « SIIC ») ;
- 0,97 euro prélevé sur les bénéfices soumis à l'impôt sur les sociétés.

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** »), seul le dividende prélevé sur les bénéfices soumis à l'impôt sur les sociétés ouvrira droit à l'abattement forfaitaire de 40 % visé à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

Comme annoncé le 6 février 2019, nous vous rappelons qu'il sera procédé au paiement d'un premier acompte sur dividende le 11 mars 2019 (date de détachement : 7 mars 2019) pour un montant de 1,05 euro par action, payé à partir des bénéfices exonérés d'impôt sur les sociétés dans le cadre du régime « SIIC ». Le solde du dividende de 1,05 euro par action (dont 0,08 euro payé à partir des bénéfices exonérés d'impôt sur les sociétés dans le cadre du régime « SIIC » et 0,97 euro à partir des bénéfices soumis à l'impôt sur les sociétés) serait quant à lui mis en paiement le 10 juillet 2019 (date de détachement : 8 juillet 2019).

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 – Conventions réglementées

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, visant tout accord ou engagement entre les sociétés avec des dirigeants communs ou entre la Société et un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, aucune convention nouvelle n'a été conclue.

Depuis la clôture de l'exercice, une convention, régulièrement autorisée par le Conseil de surveillance conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce, a été conclue avec Simon Property Group LP et Simon Global Development BV et est donc soumise à l'Assemblée Générale.

Présentation de la convention conclue avec Simon Property Group

- Le 20 décembre 2018, dans le cadre d'une réorganisation intra-Groupe, Simon KPI et Simon KP II ont transféré à la société Simon Global Development BV l'intégralité de leur participation, de sorte qu'à cette date, Simon Global Development BV a notifié l'Autorité des marchés financiers ainsi que Klépierre du franchissement à la hausse des seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 % et 20 % du capital social et des droits de vote de Klépierre. À cette même date, il a été procédé à l'inscription en compte de ce transfert.
- Les dividendes versés par Klépierre à des actionnaires ayant leur résidence fiscale hors de France sont, en principe, soumis à une retenue à la source de droit interne prélevée au taux de 30 %, sous réserve de dispositions plus favorables contenues dans les conventions fiscales signées par la France ou prises en application du droit de l'Union européenne. Afin de bénéficier d'une réduction à 0 % du taux de ladite retenue à la source sur la partie non SIIC du dividende reçu de Klépierre, Simon Global Development BV doit notamment (en application des dispositions de l'article 119 ter du Code général des impôts) prendre l'engagement de conserver une participation minimum de 10 % dans Klépierre de façon ininterrompue pendant un délai minimum de deux ans et désigner un représentant fiscal qui sera tenu responsable à l'égard de l'administration fiscale française du paiement de la retenue à la source susvisée (et des éventuels intérêts et pénalités de retard) en cas de non-respect dudit engagement de conservation de deux ans.

  Dans ce cadre, Simon Global Development BV s'est rapprochée de Klépierre et lui a demandé l'autorisation de la désigner en qualité de représentante fiscale. En contrepartie, Simon Property Group LP a émis une garantie à première demande pour un montant illimité au profit de Klépierre pour couvrir le cas où l'administration fiscale française demanderait à Klépierre de s'acquitter de la retenue à la source sur la partie non SIIC du dividende reçu de Klépierre par Simon Global Development BV (et de toute autre somme réclamée à Klépierre) (la « Garantie »).
- Le Conseil de surveillance a autorisé le 5 février 2019 la désignation de Klépierre en qualité de représentante fiscale de la société Simon Global Development BV, estimant qu'il était dans l'intérêt de Klépierre de lui permettre 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. La désignation de Klépierre en tant que représentant fiscal de Simon Global Development BV prendra fin le 20 décembre 2020 en même temps que l'engagement de conservation de deux ans pris par Simon

Property Group, qui est décompté de la date de l'inscription en compte des titres ayant permis à Simon Global Development BV de détenir 10 % au moins du capital de Klépierre.

> Il est rappelé que la désignation de Klépierre en tant que représentante fiscale, en contrepartie de l'émission de la Garantie, a été effectuée à deux reprises par le passé :

- le 23 avril 2012, le Conseil de surveillance avait approuvé cette désignation (convention réglementée approuvée par la suite par l'Assemblée Générale du 11 avril 2013) ; et
- le 19 avril 2016, le Conseil de surveillance avait approuvé le renouvellement de cette désignation rendue nécessaire consécutivement à l'opération de rapprochement avec Corio suivie de l'acquisition de 2 % du capital de Klépierre auprès de BNP Paribas, le 11 mai 2015 (convention réglementée approuvée par la suite par l'Assemblée Générale du 18 avril 2017).

Nous vous proposons d'adopter la résolution n° 4 qui vous est présentée.

Résolutions 5 et 6 – Mandats de membres du Conseil de surveillance

Les résolutions 5 et 6 concernent la composition du Conseil de surveillance, puisqu'il vous est proposé de renouveler les mandats de Madame Rose-Marie Van Lerberghe et de Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre pour une durée de trois ans.

1. Rappel de la composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2018

Les membres du Conseil de surveillance de Klépierre présentent des compétences variées, de nature à favoriser la qualité des délibérations du Conseil dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre.

Au 31 décembre 2018, le Conseil de surveillance est composé des neuf membres suivants :

	Principale fonction	Âge	Date de première nomination	Échéance du mandat
David Simon	Président du Conseil d'administration et Directeur général de Simon Property Group, Inc.	57	2012	2021
John Carrafiell	Fondateur associé de GreenOak	53	2014 à effet du 15 janvier 2015	2021
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Directeur des Partenariats d'Intelligence Artificielle de Google	46	2016	2019
Steven Fivel	Directeur juridique et Secrétaire général de Simon Property Group, Inc.	58	2012	2021
Robert Fowlds	Consultant senior en immobilier et finance	57	2018	2021
Stanley Shashoua	Directeur des Investissements de Simon Property Group, Inc.	48	2015	2020
Catherine Simoni	Anciennement Responsable France et Belgique des fonds immobiliers Europe du groupe Carlyle	54	2012	2020
Rose-Marie Van Lerberghe	Senior Advisor de BPI group	72	2012	2019
Florence Von Erb	Membre de différents comités de l'ONU. Anciennement Managing Director de Adair Capital	59	2016	2020

Les biographies des membres du Conseil de surveillance figurent aux pages 223 à 229 du document de référence.

2. Propositions de renouvellement

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. Au 31 décembre 2018, la composition du Conseil de surveillance est équilibrée et en ligne avec les exigences réglementaires et les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les membres du Conseil possèdent des compétences pointues dans le secteur immobilier et des savoir-faire complémentaires. En outre, ils ont tous acquis une bonne connaissance de Klépierre et de son fonctionnement.

Dans ce contexte, le Comité des nominations et des rémunérations ainsi que le Conseil de surveillance de Klépierre sont favorables au renouvellement des mandats de membres du Conseil de surveillance et de membres des comités au sein desquels Mesdames Rose-Marie Van Lerberghe et Béatrice de Clermont-Tonnerre siégeaient, pour une durée de trois ans qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice 2021. Mesdames Rose-Marie Van Lerberghe et Béatrice de Clermont-Tonnerre se sont portées candidates à leur propre succession.

Renouvellement de Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre

Il est proposé de renouveler le mandat de Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre pour une durée de trois ans. Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre, également membre du Comité du développement durable, apporte notamment au Conseil sa connaissance de l'entreprise et du monde digital. Elle est considérée comme indépendante au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. Sa biographie figure en page 224 du présent document de référence.

Renouvellement de Madame Rose-Marie Van Lerberghe

Il est proposé de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Rose-Marie Van Lerberghe pour une durée de trois ans. Madame Rose-Marie Van Lerberghe, également membre du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations, apporte au Conseil sa parfaite connaissance des enjeux de Klépierre et des problématiques auxquelles le Groupe est confronté. Madame Rose-Marie Van Lerberghe est considérée comme indépendante au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. Sa biographie figure en page 228 du présent document de référence.

Sous réserve du vote positif de l'Assemblée Générale quant aux renouvellements et nomination proposés, il conviendra de noter parmi les neuf membres composant le Conseil de surveillance à l'issue de l'Assemblée Générale du 16 avril 2019, la présence de :

- 5 membres indépendants, soit un ratio de 55,56 %, supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code AFEP-MEDEF ;
- 4 femmes, soit une proportion de 44,45 %, supérieure aux dispositions du Code de commerce (40 %) ;
- 5 étrangers, avec des membres de nationalités américaine ou encore anglaise.

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 5 et 6 qui vous sont présentées.

Résolutions 7 et 8 – Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2018

Nous vous demandons de vous prononcer, dans le cadre d'un vote *a posteriori* sur le montant ou la valorisation des éléments de rémunération versés ou attribués au cours du dernier exercice clos.

Les informations relatives aux éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque membre du Directoire figurent aux sections 5.2.4.1 (concernant Jean-Marc Jestin) et 5.2.4.2 (concernant Jean-Michel Gault) du document de référence 2018.

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 7 et 8 qui vous sont présentées.

Résolutions 9 à 11 – Politique de rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil de surveillance soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de surveillance et du Directoire en raison de l'exercice de leur mandat pour 2019 et constituant la politique de rémunération les concernant.

1. Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

La rémunération des membres du Conseil de surveillance se compose uniquement des jetons de présence versés par Klépierre, dont le montant maximum est voté par l'Assemblée Générale et dont la répartition est décidée par le Conseil de surveillance. La part variable attachée auxdits jetons de présence est prépondérante, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

En application de l'article 17 alinéa 1er des statuts, l'Assemblée Générale fixe le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence allouée aux membres du Conseil de surveillance pour leur activité durant l'exercice. Cette enveloppe globale a été fixée à 700 000 euros par l'Assemblée Générale Mixte du 19 avril 2016 (ramenée à 688 000 euros pour un Conseil de surveillance composé de neuf membres).

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance est présentée en détail dans le rapport du Conseil de surveillance sur la politique de rémunération des mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, figurant en page 244 du document de référence 2018 de Klépierre.

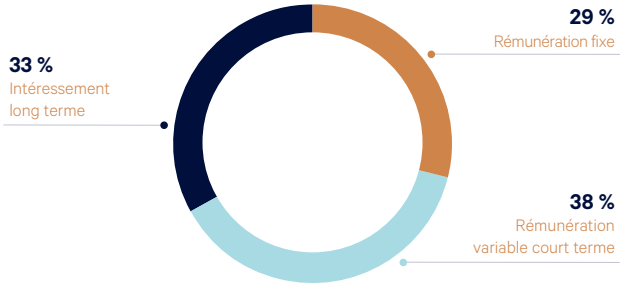
2. Politique de rémunération des membres du Directoire

La rémunération de chacun des membres du Directoire comprend trois éléments principaux :

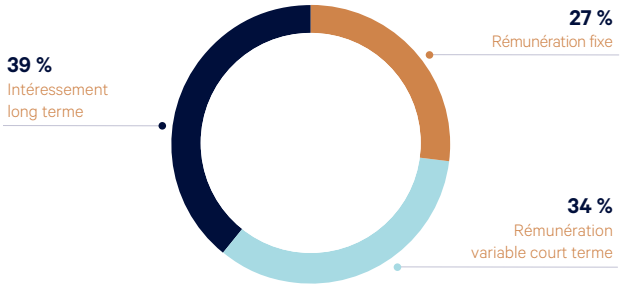
- une composante fixe déterminée sur la base des responsabilités assumées par chacun des membres du Directoire et qui doit être suffisamment compétitive pour attirer et retenir les meilleurs talents ;
- une composante variable court terme visant à associer les membres du Directoire à la performance court terme du Groupe ; et
- une composante long terme, pour aligner au mieux les intérêts des bénéficiaires sur ceux des actionnaires dans un objectif de création de valeur dans la durée.

À titre informatif, le poids respectif de chacun de ces éléments se répartissait comme suit au titre de l'exercice 2018 :

▸ JEAN-MARC JESTIN



▸ JEAN-MICHEL GAULT



La politique de rémunération des membres du Directoire est présentée en détail dans le rapport du Conseil de surveillance sur la politique de rémunération des mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, figurant aux pages 245 et suivantes du document de référence 2018 de Klépierre.

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 9 à 11 qui vous sont présentées.

Résolution 12 – Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

Il est proposé à l'Assemblée Générale de reconduire, pour une nouvelle période de dix-huit mois, l'autorisation donnée en 2018, 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 45 euros. En conséquence, à ce jour, le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne pourrait être supérieur à 1 383 406 204,50 euros.

À titre d'information, 4 655 441 actions Klépierre ont été rachetées au cours de l'exercice 2018. Depuis le 31 décembre 2018, 6 932 462 actions ont été annulées, dans le cadre d'une réduction du capital social, d'un montant de 9 705 446,80 euros.

Nous vous proposons d'adopter la résolution n° 12 qui vous est présentée.

Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale extraordinaire

Résolution 13 – 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 vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date.

Cette autorisation est sollicitée pour une période de vingt-six mois et se substituerait à l'autorisation conférée lors de l'Assemblée 2018. Au cours de l'année 2018, aucune opération de réduction de capital n'a été réalisée.

Nous vous proposons d'adopter la résolution n° 13 qui vous est présentée.

Résolutions 14-19 et 21 – Renouvellement des autorisations financières

Les résolutions 14 et suivantes portent sur les délégations financières qui seraient consenties au Directoire. Ces résolutions ont pour objet de renouveler les autorisations qui avaient déjà été consenties par l'Assemblée Générale du 18 avril 2017 arrivant à expiration.

Ces autorisations financières ont pour objet de doter le Directoire du pouvoir de piloter la gestion financière de Klépierre, en l'autorisant notamment à émettre des valeurs mobilières dans certaines hypothèses et selon certaines conditions, en fonction des opportunités de marché.

Sous réserve du respect des plafonds maximums, qui sont conformes aux pratiques de marché, et des modalités strictement définies pour chacune des autorisations, le Directoire serait autorisé à émettre des valeurs mobilières, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, selon les cas.

Pour rappel, toute augmentation de capital en numéraire ouvre, en principe, un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles permettant aux actionnaires de souscrire, pendant un certain délai, à un nombre d'actions proportionnel à leur participation au capital social. Ce droit préférentiel de souscription est détachable des actions et est négociable pendant toute la durée de la souscription. Certaines des autorisations soumises au vote de l'Assemblée Générale donneraient lieu à des augmentations de capital avec suppression de ce droit préférentiel de souscription pour les raisons suivantes :

- en fonction des conditions de marché, la suppression du droit préférentiel de souscription pourrait être nécessaire pour réaliser une émission de valeurs mobilières dans de meilleures conditions, par exemple, si la Société doit agir rapidement ;
- de plus, le vote de certaines résolutions entraîne, de par la loi, la renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des émissions ou des attributions (notamment lors des augmentations de capital réservées aux salariés).

Les caractéristiques principales des autorisations financières dont le renouvellement est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Numéro de la résolution	Nature de l'autorisation	Finalité de l'autorisation	Plafond	Maintien du droit préférentiel de souscription ?	Modalités de détermination du prix d'émission des titres	Suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de Klépierre ?	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation financière précédemment en vigueur en 2018 ?
N° 14	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance.	L'utilisation de cette autorisation pourrait permettre au Directoire de renforcer la structure financière et les capitaux propres de Klépierre, et/ou de contribuer au financement d'un programme d'investissement.	Montant nominal maximum des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme : 90 millions d'euros. Montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme : 1,5 milliard d'euros. L'autorisation s'impute également sur (i) le plafond de 100 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal maximal global des augmentations de capital et (ii) le plafond de 1,5 milliard d'euros en ce qui concerne le montant nominal maximal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances (21e résolution).	Oui	En cas d'émission, immédiate ou à terme, d'actions, le Directoire pourra déterminer le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission.	Oui	26 mois	Non
N° 15 / 16	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public.	La Société pourrait ainsi accéder à des financements en faisant appel à des investisseurs ou actionnaires de la Société ; cette diversification des sources de financement pouvant s'avérer utile.	Montant nominal maximum des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme : 42 millions d'euros. Montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme : 1,5 milliard d'euros. Les autorisations s'imputent également sur (i) le plafond de 100 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal maximal global des augmentations de capital et (ii) le plafond de 1,5 milliard d'euros en ce qui concerne le montant nominal maximal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances (21e résolution).	Non	En ce qui concerne les actions : le prix sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5 %). En ce qui concerne les valeurs mobilières donnant accès au capital : le prix d'émission et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini au paragraphe précédent.	Oui	26 mois	Non
	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier.	La Société pourrait ainsi accéder à des modes de financement plus rapides qu'en cas d'offre au public et pourrait également accéder plus simplement aux investisseurs qualifiés.		Non		Oui	26 mois	Non

Numéro de la résolution	Nature de l'autorisation	Finalité de l'autorisation	Plafond	Maintien du droit préférentiel de souscription ?	Modalités de détermination du prix d'émission des titres	Suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de Klépierre ?	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation financière précédemment en vigueur en 2018 ?
N° 17	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, de toute filiale et/ou de toute autre société, en cas de demande excédentaire.	Ce dispositif permet d'éviter la réduction des souscriptions en cas de fortes demandes, en permettant d'augmenter le montant de l'opération initialement envisagée.	Les plafonds applicables sont ceux fixés par la résolution en application de laquelle l'émission initiale est réalisée. Par ailleurs, la sur allocation ne peut avoir lieu que dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale).	Oui ou non, selon le cas, en fonction de l'émission initiale sur laquelle porte la sur-allocation	Application du prix qui a été retenu pour l'émission initiale.	Oui	26 mois	Non
N° 18	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital.	Cette autorisation permet la réalisation d'opérations de croissance externe en France ou à l'étranger, ou le rachat de participations minoritaires au sein du Groupe, sans impact sur la trésorerie de Klépierre.	Limite de 10 % du capital social Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées s'imputera sur : > le plafond de 42 millions d'euros (résolutions 15 et 16) ; et > le plafond de 100 millions d'euros (résolution 21). Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis s'imputera sur le plafond de 1,5 milliard d'euros (résolutions 15, 16 et 21).	Non	Sans objet	Oui	26 mois	Non
N° 19	Augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.	Cette opération se traduirait par l'émission d'actions nouvelles attribuées à tous les actionnaires.	Montant nominal maximum des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées à ce titre : 100 millions d'euros. L'autorisation s'impute également sur le plafond de 100 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal maximal global des augmentations de capital (21e résolution).	Oui	Sans objet	Oui	26 mois	Non
N° 21	Limitation globale des autorisations d'émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital.	Sans objet	Montant nominal maximum des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme : 100 millions d'euros. Montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme : 1,5 milliard d'euros.	Sans objet				

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 14 à 19 et 21 qui vous sont présentées.

Résolution 20 – Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne

La 20e résolution a pour objet l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne.

Les autorisations demandées en vertu des résolutions 14 à 19 emportent l'obligation légale corrélative de présenter un projet de résolution permettant une éventuelle augmentation de capital réservée aux salariés.

Nous vous proposons de rejeter la résolution n° 20 qui vous est présentée.

Nous vous informons qu'en 2018, il a été lancé un projet de plan d'actionnariat salarié pour le personnel basé en Fance.

Numéro de la résolution	Nature de l'autorisation	Plafond	Maintien du droit préférentiel de souscription ?	Modalités de détermination du prix d'émission des titres	Suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de Klépierre ?	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation financière précédemment en vigueur ?
N° 20	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne.	3 000 000 euros L'autorisation s'impute également sur le plafond de 100 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal maximal global des augmentations de capital (21e résolution).	Non	Le prix d'émission des nouvelles actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence (ainsi que cette expression est définie ci-après) ou à 70 % du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans. Le Directoire pourra réduire ou supprimer les décotes susmentionnées (dans les limites légales et réglementaires), s'il le juge opportun, notamment afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement. Le Prix de Référence désigne la moyenne des cours côtés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne salariale.	Oui	26 mois	Non

Résolution 22 – Autorisation d'attribuer des actions gratuites

Nous vous proposons de renouveler l'autorisation consentie au Directoire par l'Assemblée Générale du 19 avril 2016, concernant la possibilité d'attribuer des actions de performance aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe.

Comme précédemment, la période d'acquisition serait de trois ans et la période de conservation serait de deux ans pour les bénéficiaires français, et la période d'acquisition serait de quatre ans, sans période de conservation, pour les bénéficiaires étrangers.

Si cette résolution est votée, les éventuelles attributions d'actions gratuites seront décidées, selon le cas, par le Conseil de surveillance ou le Directoire, sur la base des propositions du Comité des nominations et des rémunérations.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'attribution définitive de la totalité des actions de performance sera soumise à des conditions de présence et de performance pour l'ensemble des bénéficiaires.

Le Conseil de surveillance reconduira les critères de performance utilisés dans le cadre du dernier plan mis en œuvre par la Société au titre de l'année 2018.

Ainsi, les attributions d'actions qui seraient réalisées sur la base de cette résolution seraient soumises à quatre conditions de performance, de nature financière, extra-financière et opérationnelle, qui seraient testées sur une période de trois ans.

Ces critères, conformes aux spécificités du Groupe et que le Conseil considère comme exigeants, sont les suivants :

Nature des conditions		Indicateur utilisé	Méthode de calcul utilisée	Pondération des conditions dans le total de l'attribution	Justification du choix des conditions de performance
Condition de présence		Présence du bénéficiaire concerné au sein du Groupe jusqu'à la fin de la période d'acquisition. En cas de départ du bénéficiaire avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance, le maintien du bénéfice des actions de performance relève de l'appréciation du Conseil et est motivé. S'agissant des membres du Directoire, le Conseil s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition *prorata temporis* et les conditions de performance continueront de s'appliquer jusqu'au terme de la période d'acquisition.	N/A	100 % du total de l'attribution	N/A
Conditions de performance	***Condition liée à la performance absolue de Klépierre***	Taux de rentabilité de l'action Klépierre (« *Total Shareholder Return* » ou « TSR » : évolution du cours + dividende).	Calcul de la moyenne des 40 cours précédant la date anniversaire (par comparaison avec la moyenne des 40 cours précédant la date d'attribution).	10 % du total de l'attribution	Ce critère permet d'apprécier la rentabilité dégagée par l'actionnaire au regard de la performance boursière et des dividendes perçus. 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 sans lien avec le travail des équipes de management ni la performance réalisée par ces dernières.
	Condition liée à la performance relative de l'action Klépierre	Comparaison avec la performance réalisée par un panel de pairs. (Unibail-Rodamco SE, CityCon OYJ, Eurocommercial Properties, Deutsche Euroshop, Wereldhave NV, Mercialys, Vastned Retail NV, Carmila, Immobiliare Grande Dis, Atrium European Real Estate).		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. Depuis 2018, le panel utilisé pour tester la condition de performance relative assise sur le TSR est composé de concurrents opérant dans le secteur des centres commerciaux qui sont donc confrontés à des problématiques et à des cycles économiques comparables.
	Condition liée à la performance interne de Klépierre	Évolution sur trois ans des revenus nets locatifs.	Calcul de la moyenne sur la base de l'évolution annuelle des revenus nets locatifs communiqués par le Groupe dans le cadre des comptes consolidés annuels des trois derniers exercices précédant la date de référence.	40 % du total de l'attribution	Ce critère apparaît particulièrement 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.
	Condition liée à la performance RSE de Klépierre	> Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles » > Niveau d'atteinte de certains objectifs de la feuille de route RSE	Application d'une grille de performance, détaillée en page 253 du document de référence 2018 de Klépierre.	20 % du total de l'attribution	Outre les trois critères susvisés, qui 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 et (iii) d'évaluer, d'un point de vue opérationnel, la performance de l'entreprise au regard de l'évolution des revenus nets locatifs, Klépierre estime qu'il est souhaitable d'intégrer l'atteinte des engagements pris par le Groupe en matière de RSE dans les dispositifs de mesure de la performance compte tenu de l'importance pour Klépierre des enjeux RSE dans le cadre de la stratégie à long terme du Groupe. 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.

Sous réserve de l'approbation de cette résolution, le nombre d'actions de performance pouvant être définitivement attribuées aux bénéficiaires concernés dans le cadre du plan 2019, serait en principe calculé selon la grille de performance suivante :

Nature des conditions de performance	Performance	% actions délivrées[a]	Appréciation de l'exigence des conditions de performance retenue
Condition liée à la performance absolue de Klépierre (10 %)	≤ 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 %	
Condition liée à la performance relative de l'action Klépierre (30 %)	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 %	
Condition liée à la performance interne de Klépierre (40 %)	< 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 %. 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 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.
	1 %	30 %	
	≥ 3 %	100 %	
Conditions liées à la performance RSE de Klépierre (20 %)	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles »	8 %	Le GRESB (Global Real Estate Substainable 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 (catégorie actuelle : *European Listed Real Estate Company*) et d'obtenir un rating « cinq étoiles ». Les objectifs RSE sont plus amplement décrits dans la stratégie RSE telle que décrite en page 203 qui fixe pour chacun des thèmes retenus un objectif à horizon de cinq ans. Les objectifs de ce plan démarré en 2018 tiennent compte d'une progression attendue à échéance de trois ans et qui s'inscrit dans l'objectif global de la stratégie RSE à échéance de cinq ans (cf. *infra*). 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] : 35 % de réduction	3 %	
	Centres commerciaux ayant une certification développement durable Objectif[c] : 90 % des centres commerciaux	3 %	
	Centres commerciaux contribuant à l'emploi local Objectif[c] : 85 % 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] : 97 % 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.

Les actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette autorisation ne pourraient représenter plus de 0,5 % du capital social au jour de la décision du Directoire.

Par ailleurs, le nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux ne pourrait représenter plus de 0,2 % du capital social à la date de la décision d'attribution, montant qui s'imputera sur le plafond total de 0,5 % du capital social susmentionné.

Les membres du Directoire seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions l'équivalent en actions de 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions qui leur seront définitivement attribués gratuitement.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 38 mois à compter de l'Assemblée Générale.

Nous vous proposons d'approuver la 22e résolution qui vous est présentée.

Résolution 23 – 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° 23 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 2018 ;
2. approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
3. affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et distribution de 2,10 euros par action par distribution du bénéfice distribuable, du boni de fusion et de la prime de fusion ;
4. approbation des opérations et conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce ;
5. renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Rose-Marie Van Lerberghe ;
6. renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre ;
7. approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Jean-Marc Jestin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
8. approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Jean-Michel Gault au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
9. approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance ;
10. approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire ;
11. approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire ;
12. 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

13. 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 ;
14. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
15. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public ;
16. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier ;
17. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, de toute filiale et/ou de toute autre société avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription ;
18. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
19. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
20. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne ;
21. limitation globale des autorisations d'émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
22. délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 38 mois à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
23. pouvoirs pour formalités.

Projets de résolutions

À titre ordinaire

Première résolution
(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

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 2018 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, se soldant par un bénéfice de 350 223 680,25 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 2018 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 2018)

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 2018 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, se soldant par un bénéfice de 1 028 965 538,11 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 2018 et distribution de 2,10 euros par action par distribution du bénéfice distribuable, du boni de fusion et de la prime de fusion)

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 350 223 680,25 euros :

Bénéfice de l'exercice	350 223 680,25 euros
Auquel s'ajoute le report à nouveau	26 756 602,88 euros
Formant un bénéfice distribuable de	**376 980 283,13 euros**
Auquel s'ajoute un prélèvement	
sur le poste Boni de fusion	143 145 450,74 euros
sur le poste Prime de fusion	140 021 998,43 euros
Soit un total à distribuer de	**660 147 732,30 euros**
À titre de dividende au titre des activités exonérées	355 222 351,19 euros
À titre de dividende au titre des activités soumises à l'IS	304 925 381,11 euros
(correspondant à une distribution d'un dividende total de 2,10 euros par action)	
Sur lequel s'impute l'acompte sur dividende payé le 11 mars 2019 (correspondant à une distribution d'un dividende de 1,05 euro par action)	330 073 866,15 euros
Soit un solde de dividende à distribuer de	**330 073 866,15 euros**
Solde en compte Report à nouveau	0 euro
Solde en compte Boni de fusion	0 euro
Solde en compte Prime de fusion	170 073 157,70 euros

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 1,13 euro par action, correspondant au dividende prélevé sur les résultats de l'activité exonérée, ne sera pas éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts ;
- le solde, soit 0,97 euro par action, sera éligible audit abattement.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, l'Assemblée Générale décide que le montant correspondant aux actions auto-détenues à la date de mise en paiement du dividende ainsi que le montant auquel des actionnaires auraient éventuellement renoncé seront affectés au compte « report à nouveau ». Les sommes correspondantes viendront réduire la distribution prélevée sur les résultats de l'activité exonérée et des activités taxables dans les mêmes proportions que celles indiquées ci-dessus.

Compte tenu du versement d'un acompte sur dividende le 11 mars 2019, au titre de l'exercice 2018, pour un montant de 1,05 euro par action ouvrant droit au dividende conformément à la décision du Directoire du 20 février 2019, l'Assemblée Générale décide que le versement du solde du dividende correspondant à un montant de 1,05 euro par action sera détaché de l'action le 8 juillet 2019 et mis en paiement en numéraire le 10 juillet 2019.

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
2015	534 405 307,10	1,70	377 227 275,60	157 178 031,50
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

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet de déterminer, notamment en considération du nombre d'actions détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende et, le cas échéant, du nombre d'actions annulées avant cette date, le montant global du dividende et, en conséquence, le montant du solde du bénéfice distribuable qui sera affecté au compte « report à nouveau ».

Quatrième résolution
(Approbation des opérations et conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris acte du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce et relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2018, approuve ce rapport dans toutes ses dispositions ainsi que chacune des conventions nouvelles qui y sont mentionnées, conformément aux dispositions de l'article L. 225-88 dudit Code.

Cinquième résolution
(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Rose-Marie Van Lerberghe)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Rose-Marie Van Lerberghe 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 2022 sur les comptes de l'exercice 2021.

Madame Rose-Marie Van Lerberghe a fait savoir qu'elle acceptait le renouvellement de son mandat et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Sixième résolution
(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre 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 2022 sur les comptes de l'exercice 2021.

Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre a fait savoir qu'elle acceptait le renouvellement de son mandat et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Septième résolution
(Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Jean-Marc Jestin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

Connaissance prise du rapport prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments de rémunération versés ou attribués à Monsieur Jean-Marc Jestin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Huitième résolution
(Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Jean-Michel Gault au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

Connaissance prise du rapport prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments de rémunération versés ou attribués à Monsieur Jean-Michel Gault au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Neuvième résolution
(Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance)

Connaissance prise du rapport prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables, en raison de leur mandat, aux membres du Conseil de surveillance.

Dixième résolution
(Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire)

Connaissance prise du rapport prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables, en raison de son mandat, au Président du Directoire.

Onzième résolution

(Approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire)

Connaissance prise du rapport prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables, en raison de leur mandat, aux membres du Directoire.

Douzième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 18 mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ainsi qu'au règlement européen n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, à acheter ou faire acheter des actions de la Société, notamment en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- de conserver les actions achetées et 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 l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, soit, à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée Générale, un plafond de rachat de 30 742 360 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 45 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), hors frais d'acquisition, ce prix maximum n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de la présente Assemblée 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 jour de la présente Assemblée Générale, le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 1 383 406 204,50 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 quinzième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 24 avril 2018. Elle est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ce jour.

À titre extraordinaire

Treizième 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 jour de la présente Assemblée Générale, un plafond de 30 742 360 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 seizième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 24 avril 2018. Elle est donnée pour une période de 26 mois à compter de ce jour.

Quatorzième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment de l'article L. 225-129-2 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les règlements et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières, qui sont des titres de capital de la Société, donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés et/ou des titres de créance des sociétés, dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou des titres de créance d'autres sociétés dont la Société ne détiendra pas directement ou indirectement au moment de l'émission plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence :
   - le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 90 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société prévu à la vingt-et-unième résolution proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite,
   - dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 500 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global applicable aux émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu à la vingt-et-unième résolution proposée à la présente Assemblée Générale, ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
3. en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :
   - décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux,

- prend acte du fait que le Directoire a la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible,
- prend acte du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation de compétence emportera de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, renonciation par les actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme,
- prend acte du fait que la décision d'émission en vertu de la présente délégation des valeurs mobilières visées au point 1 (iv) ci-dessus, nécessitera, si ces valeurs mobilières donnent accès à des titres de capital à émettre d'une société dont la Société détient ou détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de la société concernée,
- décide, en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites,
  - offrir au public, tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français ou à l'étranger,
  - de manière générale et y compris dans les deux hypothèses visées ci-dessus, limiter l'émission au montant des souscriptions à la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'augmentation décidée,
- décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que les droits d'attribution formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus ;

4. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
   - décider l'émission et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
   - décider, en cas d'émission, immédiatement ou à terme, d'actions, le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
   - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créances ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
   - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,
   - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles à émettre porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission,
   - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
   - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
   - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
   - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables,
   - faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ou des valeurs mobilières à émettre,
   - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
   - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
5. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;
6. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
7. prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 18 avril 2017.

Quinzième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 225-148 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les règlements et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par une offre au public, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières, qui sont des titres de capital de la Société, donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés et/ou à des titres de créance des sociétés, dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou des titres de créance d'autres sociétés dont la Société ne détiendra pas directement ou indirectement au moment de l'émission plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce.

   La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du Groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

2. décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions de la Société autorisées en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :

   – le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 42 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des augmentations de capital de la Société sans droit préférentiel de souscription prévu au paragraphe 2 de la seizième résolution présentée à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société prévu à la vingt-et-unième résolution proposée à la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,

   – à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions de la Société à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital,

   – dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 500 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu au paragraphe 2 de la seizième résolution présentée à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu à la vingt-et-unième résolution présentée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

3. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Directoire, en application de l'article L. 225-135, 2e alinéa, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible ;

4. décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés ci-après :

   – répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,

   – offrir au public tout ou partie des titres non souscrits,

   – limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée ;

5. prend acte que les offres au public d'actions et/ou de valeurs mobilières décidées en vertu de la présente délégation de compétence pourront être associés, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, à des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en vertu de la délégation de compétence objet de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;

6. prend acte du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emportera de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;

7. prend acte du fait que la décision d'émission en vertu de la présente délégation des valeurs mobilières visées au point 1 (iv) ci-dessus, nécessitera, si ces valeurs mobilières donnent accès à des titres de capital à émettre d'une société dont la Société détient ou détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de la société concernée ;

8. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° 1er alinéa du Code de commerce :

   – le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,

   – le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

9. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :

   – décider l'émission et déterminer les valeurs mobilières à émettre,

   – décider, en cas d'émission, immédiatement et/ou à terme, d'actions ordinaires, le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,

   – déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créances, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,

   – déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,

   – fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,

   – fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,

   – prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,

   – en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination de prix du paragraphe 8 de la présente résolution trouvent à s'appliquer et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et à la réglementation applicables à ladite offre publique,

   – à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,

   – fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),

   – constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,

   – faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ou des valeurs mobilières à émettre,

   – d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

10. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;

11. fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

12. prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 18 avril 2017 ;

13. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Directoire viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Directoire rendra compte à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

Seizième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément, d'une part, aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, et L. 225-136 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code et d'autre part, à celles de l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par une offre visée à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières, qui sont des titres de capital de la Société, donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés et/ou à des titres de créance des sociétés, dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou des titres de créance d'autres sociétés dont la Société ne détiendra pas directement ou indirectement au moment de l'émission plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

   La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du Groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

2. décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions de la Société autorisées en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :

   – le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 42 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des augmentations de capital de la Société sans droit préférentiel de souscription prévu au paragraphe 2 de la quinzième résolution présentée à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société prévu à la vingt-et-unième résolution proposée à la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,

   – à ces plafonds s'ajoutera le cas échéant, le montant nominal des actions de la Société à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, et

   – dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 500 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu au paragraphe 2 de la quinzième résolution présentée à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu à la vingt-et-unième résolution présentée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

3. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société aux valeurs mobilières faisant l'objet de la présente résolution ;

4. prend acte que les offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en vertu de la présente délégation de compétence pourront être associés, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, à des offres au public d'actions et/ou de valeurs mobilières décidées en vertu de la délégation de compétence objet de la quinzième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;

5. prend acte du fait que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés ci-après :
   - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
   - limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée ;
6. prend acte du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emportera de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
7. prend acte du fait que la décision d'émission en vertu de la présente délégation des valeurs mobilières visées au point 1 (iv) ci-dessus nécessitera, si ces valeurs mobilières donnent accès à des titres de capital à émettre d'une société dont la Société détient ou détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de la société concernée ;
8. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° 1er alinéa du Code de commerce :
   - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
   - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
9. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
   - décider l'émission et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
   - décider, en cas d'émission, immédiatement et/ou à terme, d'actions ordinaires, le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
   - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créances, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
   - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,
   - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
   - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
   - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
   - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
   - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
   - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
   - faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ou des valeurs mobilières à émettre,
   - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
10. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;
11. fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
12. prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la dix-neuvième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 18 avril 2017 ;

13. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Directoire viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Directoire rendra compte à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

Dix-septième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, de toute filiale et/ou de toute autre société avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les règlements et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des quatorzième, quinzième et seizième résolutions, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours calendaires de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur allocation conformément aux pratiques de marché ;
2. décide qu'en cas d'émission, immédiatement et/ou à terme, d'actions ordinaires, le montant nominal des augmentations de capital de la Société décidées par la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital prévu à la vingt-et-unième résolution proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
3. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;
4. fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
5. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la vingtième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 18 avril 2017.

Dix-huitième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment de l'article L. 225-147 dudit Code :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, sa compétence pour procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, dans la limite de 10 % du capital social, cette limite s'appréciant à quelque moment que ce soit, par application de ce pourcentage à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, soit, à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée Générale, un maximum de 30 742 360 actions, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables, par l'émission, en une ou plusieurs fois, (i) d'actions ordinaires de la Société, et/ou (ii) de valeurs mobilières, régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, et/ou (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières, qui sont des titres de capital de la Société, donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés et/ou à des titres de créance des sociétés, dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou des titres de créance d'autres sociétés dont la Société ne détiendra pas directement ou indirectement au moment de l'émission plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance ;
2. décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond nominal des augmentations de capital de la Société sans droit préférentiel de souscription prévu aux paragraphes 2 des quinzième et seizième résolutions présentées à la présente Assemblée Générale et sur le plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société défini à la vingt-et-unième résolution proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

3. décide que, dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu aux paragraphes 2 des quinzième et seizième résolutions présentées à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu à la vingt-et-unième résolution présentée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

4. supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société aux valeurs mobilières dont l'émission est susceptible d'être réalisée en vertu de la présente délégation de compétence ;

5. prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation par les porteurs d'actions à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit immédiatement ou à terme ;

6. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :

   – décider l'émission rémunérant les apports et déterminer les valeurs mobilières à émettre, ainsi que leurs caractéristiques, les modalités de leur souscription et leur date de jouissance,

   – arrêter la liste des valeurs mobilières apportées, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des valeurs mobilières rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser,

   – fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,

   – à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,

   – constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,

   – faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ou des valeurs mobilières à émettre,

   – d'une manière générale, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

7. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;

8. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

9. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la vingt-et-unième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 18 avril 2017.

Dix-neuvième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les règlements et les statuts, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par l'incorporation, successive ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, à réaliser par création et attribution d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser 100 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société prévu à la vingt-et-unième résolution proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

2. en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

   – fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet,

   – décider, en cas de distribution de titres de capital gratuits :

     - que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,

     - que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes et qui bénéficieraient le cas échéant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission,

   – procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),

   – constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,

- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ou des valeurs mobilières à émettre,
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

3. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;
4. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
5. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la vingt-deuxième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 18 avril 2017 ;
6. prend acte que le Directoire devra rendre compte à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, conformément à la loi et aux règlements de l'utilisation faite de la délégation de compétence consentie aux termes de la présente résolution.

Vingtième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les règlements et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, l'augmentation du capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, d'un montant nominal maximal de 3 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, par émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettant de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier, étant précisé que la libération des actions et/ou des valeurs souscrites pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles détenues à l'encontre de la Société ;
2. décide que le montant nominal maximal de la ou les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 3 000 000 euros ou la contre-valeur de ce montant à la date d'émission, étant précisé que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital prévu à la vingt-et-unième résolution proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
3. décide que le prix d'émission des nouvelles actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence (telle que cette expression est définie ci-après) ou à 70 % du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans ; toutefois l'Assemblée Générale autorise expressément le Directoire à réduire ou supprimer les décotes susmentionnées (dans les limites légales et réglementaires), s'il le juge opportun, notamment afin de tenir compte, *inter alia*, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ; pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne salariale ;
4. autorise le Directoire à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables aux termes des articles L. 3332-10 et suivants du Code du travail ;
5. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre et valeurs mobilières donnant accès au capital dont l'émission fait l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-dessus indiqués d'actions à émettre ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit auxdites actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;
6. autorise le Directoire, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne salariale telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant du plafond visé au paragraphe 1 ci-dessus ;
7. décide que le Directoire aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment :
   - d'arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises

et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement,

- de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne salariale, ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
- de déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des augmentations de capital,
- d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
- de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription, ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer la nature, les caractéristiques et le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et d'arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,
- en cas d'émission d'actions nouvelles, d'imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions,
- de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites,
- le cas échéant, d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital,
- de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations et formalités en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts,
- d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;

8. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;
9. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente délégation.

Vingt-et-unième résolution
(Limitation globale des autorisations d'émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de fixer à 100 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions quatorze à vingt, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

L'Assemblée Générale décide également de fixer à 1 500 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal maximal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions quatorze à dix-neuf.

Vingt-deuxième résolution
(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 38 mois à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Directoire, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce à procéder, dans les conditions définies ci-après et après autorisation préalable du Conseil de surveillance, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires existantes ou à émettre, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont directement ou indirectement liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 dudit Code et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, II dudit Code, dans les conditions définies ci-après ;
2. décide que les actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 0,5 % du capital social au jour de la décision du Directoire ;
3. décide que :
   - le nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux de la Société qui s'imputera sur le plafond de 0,5 % mentionné au point 2 ci-dessus, ne pourra représenter plus de 0,2 % du capital de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Directoire,
   - l'acquisition de l'intégralité des actions attribuées devra être soumise à des conditions de performance ;
4. décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive soit (i) au terme d'une période d'acquisition minimale de trois ans, les bénéficiaires devant conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions, soit (ii) au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans, les bénéficiaires pouvant alors n'être astreints à aucune période de conservation,

étant entendu que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ou cas équivalent à l'étranger et que lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale, ou cas équivalent à l'étranger ;

5. confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et à l'effet notamment de :
   - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes, et le cas échéant, modifier son choix avant l'attribution définitive des actions,
   - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des attributions d'actions parmi les membres du personnel et mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements susvisés et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
   - fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, notamment la période d'acquisition et la durée de conservation minimale requise de chaque bénéficiaire, dans les conditions prévues ci-dessus étant précisé que s'agissant des actions octroyées gratuitement aux mandataires sociaux, le Directoire doit, soit (a) décider que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (b) fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
   - déterminer les conditions de performance liées à l'attribution définitive des actions,
   - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution en cas d'opérations financières,
   - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, compte tenu des restrictions légales,
   - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires ;
6. décide que la Société pourra procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société dans les circonstances prévues à l'article L. 225-181 du Code du commerce. Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées ;
7. constate qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
8. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Directoire viendrait à faire usage de la présente autorisation, il informera chaque année l'Assemblée Générale ordinaire des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce, dans les conditions prévues par l'article L. 225-197-4 dudit Code ;
9. prend acte que la présente autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute autorisation antérieure donnée au Directoire à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux ;
10. décide que cette autorisation est donnée pour une période de trente-huit (38) mois à compter de ce jour.

Vingt-troisième résolution
(Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses délibérations pour effectuer tous dépôts et formalités requis par la loi.

6.2.3 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale mixte

Approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

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 2018. En conséquence, nous vous demandons d'approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 2018.

Le Conseil de surveillance

6.2.4 Descriptif du programme de rachat d'actions propres

En application des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, la présente section constitue le descriptif du programme de rachat d'actions propres qui sera soumis à l'Assemblée Générale mixte du 16 avril 2019 (le « **Programme de rachat 2019** »).

1. Date de l'Assemblée Générale appelée à autoriser le Programme de rachat 2019

16 avril 2019.

2. Actions détenues par la Société au 31 janvier 2019

Au 31 janvier 2019, Klépierre détient de manière directe et indirecte 16 897 429 actions, représentant 5,38 % de son capital social pour un montant global de 567 577 076,02 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 2019, soit 314 356 053.

3. Répartition par objectifs des actions détenues par Klépierre au 31 janvier 2019

Au 31 janvier 2019,

- 2 172 641 actions sont affectées à la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société et l'attribution gratuite d'actions ;
- 307 923 actions sont affectées à l'achat, la vente, la conversion, la cession, le transfert, le prêt ou la mise à disposition des actions dans le cadre du contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie AFEI et conclu avec Exane BNP Paribas en septembre 2005, dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers, notamment en vue de l'animation du marché des actions ou de la réalisation d'opérations à contre-tendance du marché ;
- 14 416 865 actions affectées à l'annulation.

4. Objectifs du Programme de rachat 2019

Les objectifs du Programme de rachat 2019 seraient les suivants :

- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, par cession des actions préalablement acquises par la Société dans le cadre de la seizième résolution présentée à l'Assemblée Générale ordinaire du 19 avril 2016 ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ; ou
- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés.

5. Part maximale du capital à acquérir et nombre maximal de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du Programme de rachat 2019

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 2019 et déduction faite des 16 897 429 actions détenues à cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises s'élève à 14 538 177.

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 30 742 360.

6. Prix d'achat unitaire maximal autorisé

Le prix maximal d'achat serait de 45 euros par action, étant précisé que ce prix pourrait être ajusté en cas d'opérations sur le capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant maximal des fonds destinés à financer le Programme de rachat 2019 est estimé à 1 383 406 204,50 euros, sur la base d'un prix maximal d'achat de 45 euros par action et du capital social de Klépierre au jour de l'Assemblée Générale.

7. Durée du Programme de rachat 2019

Conformément à la douzième 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 16 octobre 2020.

la gavia
GINOS
Mismo ADN.
Diferente actitud.

7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL 310

7.1.1 Dénomination 310
7.1.2 Registre du Commerce et des Sociétés de Paris 310
7.1.3 Identifiant d'entité juridique 310
7.1.4 Durée de la Société 310
7.1.5 Forme juridique 310
7.1.6 Siège social 310
7.1.7 Régime fiscal 310
7.1.8 Autres informations 310

7.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 312

7.3 ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE FAISANT OFFICE DE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 312

7.4 PERSONNES RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET DE L'INFORMATION FINANCIÈRE 313

Responsables du contrôle des comptes 313
Responsable de l'information financière 313

7.5 TABLES DE CONCORDANCE 313

Table de concordance du document de référence 313
Table de concordance du rapport financier annuel 316
Table de concordance du rapport de gestion 317

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
Tél. : 01 40 67 57 40

7.1.7 Régime fiscal

La Société est soumise au régime fiscal des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC) prévu à l'article 208-C du Code général des impôts.

À ce titre, elle bénéficie d'une exonération d'impôt sur les sociétés sur :

- les bénéfices provenant de la location d'immeubles à condition que 95 % desdits bénéfices soient distribués aux actionnaires avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- les plus-values réalisées lors de la cession d'immeubles, de participations dans des sociétés de personnes ayant un objet identique aux SIIC ou de participations dans des filiales ayant opté pour le nouveau régime fiscal, à condition que 60 % de ces plus-values soient distribuées aux actionnaires avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- les dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC et provenant de bénéfices et/ou de plus-values exonérées en vertu dudit régime à condition qu'ils soient distribués au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

7.1.8 Autres informations

L'adresse du site internet du Groupe est la suivante : www.klepierre.com.

Les informations figurant sur ce site internet ne font pas partie du présent document, à moins qu'elles n'y soient incorporées par référence.

Les statuts de Klépierre sont disponibles dans leur intégralité sur le site internet du Groupe. Les stipulations principales sont reproduites ci-après :

Objet social *(article 2 des statuts)*

L'objet social de la Société est le suivant :

- l'acquisition de tous terrains, droits immobiliers ou immeubles, situés en France ou à l'étranger, ainsi que tous biens et droits pouvant constituer l'accessoire ou l'annexe desdits immeubles, ainsi que leur vente ou leur échange, directement ou indirectement ;
- au travers de ses filiales, la construction d'immeubles, pour compte propre ou pour le compte de sociétés du Groupe et toutes opérations ayant un rapport direct ou indirect avec la construction de ces immeubles ;
- l'exploitation et la mise en valeur par voie de location ou autrement de ces locaux ;
- la prise à bail de tous locaux ou immeubles situés en France ou à l'étranger ;
- la détention directe ou indirecte de participations dans des personnes visées à l'article 8 et aux paragraphes 1, 2 et 3 de l'article 206 du Code général des impôts et plus généralement la prise de participation dans toute société dont l'objet est d'exploiter un patrimoine immobilier locatif ;
- accessoirement, l'acquisition ou la cession de participation ou d'intérêt dans toute société ou entreprise exerçant une activité, quelle qu'en soit la nature, dans le domaine de l'immobilier ;
- et plus généralement toutes opérations civiles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement à l'objet précité ou susceptibles d'en faciliter l'exercice ou le développement, notamment le recours à l'emprunt et la constitution corrélative de toutes garanties et sûretés.

Forme et transmission des actions *(article 7 des statuts)*

Les actions entièrement libérées pourront revêtir la forme nominative ou au porteur au choix du propriétaire.

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires.

Les actions sont librement cessibles ou transmissibles, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les actions provenant d'une augmentation de capital sont négociables dès la réalisation de celle-ci.

Droits des actions *(article 8 des statuts)*

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Tous les titres, tant anciens que nouveaux, pourvu qu'ils soient du même type et de même capital nominal libéré d'un même montant, sont entièrement assimilés à partir du moment où ils portent même jouissance ; dans les répartitions éventuelles de bénéfices comme au cas de remboursement total ou partiel de leur capital nominal, ils reçoivent alors le même montant net, l'ensemble des taxes et impôts auxquels ils peuvent être soumis étant réparti uniformément entre eux.

Les propriétaires d'actions ne sont responsables qu'à concurrence du montant nominal des actions qu'ils possèdent.

Assemblées Générales *(articles 25 à 29 des statuts)*

Les actionnaires se réunissent, selon la nature des décisions à prendre, soit en Assemblée Générale ordinaire, soit en Assemblée Générale extraordinaire.

Les assemblées sont convoquées par le Directoire ou le Conseil de surveillance et, à défaut, par les personnes désignées par le Code de commerce et délibèrent conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans la convocation.

Conformément à l'article R. 225-85-I du Code de commerce, la participation aux Assemblées Générales est subordonnée à l'enregistrement comptable des titres, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur. Dans le cas des titres au porteur, l'enregistrement comptable des titres est constaté par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire habilité. La représentation des actionnaires aux assemblées est assurée conformément aux lois et décrets en vigueur.

Il en est de même pour la communication des renseignements à fournir ou à adresser aux actionnaires.

Les actionnaires peuvent, avant toute assemblée, voter ou donner procuration à distance dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires. Notamment, les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par la loi et les règlements, adresser le formulaire de procuration ou de vote à distance soit sous forme papier, soit, si le Directoire ou le Conseil de surveillance le décide au moment de la convocation de l'assemblée, au moyen d'un formulaire électronique établi par la Société ou son établissement centralisateur.

Pour être retenu, tout formulaire de procuration ou de vote à distance doit avoir été reçu par la Société avant l'Assemblée Générale dans le délai maximal visé au premier alinéa de l'article R. 225-77 du Code de commerce. Toutefois, les formulaires électroniques peuvent être reçus par la Société jusqu'à la veille de la réunion de l'Assemblée Générale, au plus tard à 15 heures, heure de Paris.

Les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires ne délibèrent valablement que si elles réunissent le quorum prévu par la loi. Ce quorum est calculé par rapport au total des actions existantes sous réserve des exceptions légales.

Dans toutes les assemblées, et sous réserve des restrictions résultant des lois et décrets en vigueur, chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. En application de la faculté prévue à l'article L. 225-123 du Code de commerce, il ne sera pas conféré de droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire.

Exercice social *(article 30 des statuts)*

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices – Réserves *(article 31 des statuts)*

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est effectué un prélèvement de 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social.

Le solde augmenté, le cas échéant, des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable sur lequel il est prélevé successivement les sommes que l'Assemblée Générale, sur proposition du Directoire, après accord du Conseil de surveillance, jugera utile d'affecter à un ou plusieurs fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires avec ou sans affectation spéciale, ou de reporter à nouveau sur l'exercice suivant.

Le solde sera réparti entre les actions.

Tout actionnaire, autre qu'une personne physique :

(i) détenant, au moment de la mise en paiement de toute distribution, directement ou indirectement au moins 10 % des droits à dividendes de la Société ; et

(ii) dont la situation propre ou celle de ses associés détenant, au titre de la mise en paiement de toute distribution, directement ou indirectement 10 % ou plus de ses droits à dividende rend la Société redevable du prélèvement de 20 % visé à l'article 208-C-II ter du Code général des impôts (le « Prélèvement »)

(un tel actionnaire étant ci-après dénommé un « Actionnaire à Prélèvement »),

sera débiteur vis-à-vis de la Société au moment de la mise en paiement de toute distribution d'une somme correspondant au montant du Prélèvement dû par la Société au titre de ladite distribution.

Dans l'hypothèse où la Société détiendrait, directement ou indirectement, 10 % ou plus d'une ou plusieurs sociétés d'investissement immobilier cotées visées à l'article 208-C du Code général des impôts (une « SIIC Fille »), l'Actionnaire à Prélèvement sera de plus débiteur vis-à-vis de la Société au moment de la mise en paiement de toute distribution d'une somme égale à la différence (la « Différence ») entre (i) le montant qui aurait été payé à la Société par une ou plusieurs SIIC Filles si la ou les dites SIIC Filles n'avaient pas été soumises au Prélèvement à raison de l'Actionnaire à Prélèvement multiplié par le pourcentage des droits à dividende détenus par les actionnaires autres que l'Actionnaire à Prélèvement et (ii) le montant effectivement payé par la ou lesdites SIIC Filles multiplié par le pourcentage des droits à dividende détenus par les actionnaires autres que l'Actionnaire à Prélèvement, de telle manière que les autres actionnaires n'aient pas à supporter une part quelconque du Prélèvement payé par l'une quelconque des SIIC dans la chaîne des participations à raison de l'Actionnaire à Prélèvement. Les actionnaires autres que les Actionnaires à Prélèvement seront créditeurs vis-à-vis de la Société d'un montant égal à la Différence, au prorata de leurs droits à dividende.

En cas de pluralité d'Actionnaires à Prélèvement, chaque Actionnaire à Prélèvement sera débiteur vis-à-vis de la Société de la quote-part du Prélèvement dû par la Société que sa participation directe ou indirecte aura générée. La qualité d'Actionnaire à Prélèvement s'apprécie à la date de mise en paiement de la distribution.

Sous réserve des informations fournies conformément au développement figurant en partie 6.1.2.3 du présent document de référence, tout actionnaire autre qu'une personne physique détenant ou venant à détenir directement ou indirectement au moins 10 % du capital de la Société sera présumé être un Actionnaire à Prélèvement.

La mise en paiement de toute distribution à un Actionnaire à Prélèvement s'effectuera par inscription en compte courant individuel de cet actionnaire (sans que celui-ci ne produise d'intérêts), le remboursement du compte courant intervenant dans un délai de cinq jours ouvrés à compter de ladite inscription après compensation avec les sommes dues par l'Actionnaire à Prélèvement à la Société en application des dispositions prévues ci-dessus.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions. En cas de distribution payée en actions, l'Actionnaire à Prélèvement recevra une partie en actions, étant précisé qu'il ne sera pas créé de rompus, et l'autre en numéraire (cette dernière fraction étant payée par inscription en compte courant individuel), de telle sorte que le mécanisme de compensation décrit ci-dessus puisse s'appliquer sur la fraction de la distribution mise en paiement par inscription en compte courant individuel.

Hors le cas d'une réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

7.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts 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
Tél. : 01 40 67 57 40

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès de Klépierre (26, boulevard des Capucines, 75009 Paris), ainsi que sur son site internet (*www.klepierre.com*) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (*www.amffrance.org*).

7.3 ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE FAISANT OFFICE DE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste 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 données dans le présent document, ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 6 mars 2019

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

7-9, villa Houssay

92200 Neuilly-sur-Seine

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 de référence

N°	Rubriques figurant dans l'annexe I du règlement (CE) 809/2004 du 29 avril 2004	N° de page
1	PERSONNES RESPONSABLES	313
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document de référence	312
1.2	Déclaration des personnes responsables du document de référence	
2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux	313
2.2	Démission des contrôleurs légaux	–
3	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1	Informations historiques	8-11 ; 64-66 ; 126-128
3.2	Informations intermédiaires	–
4	FACTEURS DE RISQUE	
4.1	Risques opérationnels	26-33

N°	Rubriques figurant dans l'annexe I du règlement (CE) 809/2004 du 29 avril 2004	N° de page
4.2	**Risques juridiques**	**29**
4.3	**Risque de liquidité**	**29**
4.4	**Risque de crédit et/ou de contrepartie**	**29 ; 109**
5	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1	**Historique et évolution de la Société**	
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	310
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	310
5.1.3	Date de constitution et durée de vie	310
5.1.4	Siège social et forme juridique	310
5.1.5	Événements importants	69
5.2	**Investissements**	
5.2.1	Description des principaux investissements de l'exercice	46 ; 69
5.2.2	Description des investissements en cours	46
5.2.3	Description des investissements futurs	46-48
6	APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1	**Principales activités**	
6.1.1	Nature des activités	4-7 ; 310
6.1.2	Nouveaux produits ou nouveaux développements	46-49
6.2	**Principaux marchés**	**8 ; 36-45**
6.3	**Événements exceptionnels**	**–**
6.4	**Dépendances éventuelles**	**–**
6.5	**Position concurrentielle**	**4**
7	ORGANIGRAMME	
7.1	**Description du Groupe**	**25**
7.2	**Liste des filiales importantes**	**116-121**
8	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	
8.1	**Immobilisations corporelles importantes**	**14-23 ; 75-76**
8.2	**Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations**	**9 ; 161-178**
9	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS	
9.1	**Situation financière**	**54-57 ; 64-65 ; 69**
9.2	**Résultat d'exploitation**	
9.2.1	Facteurs importants	36-40
9.2.2	Changements importants	46-48
9.2.3	Facteurs d'influence	26-33
10	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1	**Capitaux de l'émetteur**	**64-65 ; 86-87**
10.2	**Source et montant des flux de trésorerie**	**54-57 ; 87-94**
10.3	**Conditions d'emprunt et structure financière**	**57 ; 268**
10.4	**Restrictions à l'utilisation des capitaux pouvant influer sur les opérations de l'émetteur**	**54-57 ; 87-94**
10.5	**Sources de financement attendues**	
11	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	
12	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
12.1	**Principales tendances ayant affecté la production, les ventes**	**36-45**
12.2	**Tendances susceptibles d'influer sur les perspectives**	**–**
13	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	
13.1	**Principales hypothèses sur lesquelles une prévision ou une estimation a été fondée**	**–**
13.2	**Rapport des contrôleurs légaux indépendants**	**–**
13.3	**Prévision ou estimation du bénéfice**	**–**
13.4	**Prévision de bénéfice incluse dans un prospectus existant**	**–**
14	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1	**Organes d'administration et de direction**	**219-244**
14.2	**Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction**	**233**
15	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	
15.1	**Montants de rémunérations versées et avantages en nature**	**244-265**
15.2	**Sommes provisionnées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages**	
16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1	**Dates d'expiration des mandats actuels**	**222 ; 241-242**
16.2	**Contrats de service liant les membres des organes d'administration**	**148**
16.3	**Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération**	**238-240**
16.4	**Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise**	**221**

N°	Rubriques figurant dans l'annexe I du règlement (CE) 809/2004 du 29 avril 2004	N° de page
17	SALARIÉS	
17.1	**Nombre de salariés**	**189-190**
17.2	**Participation et stock-options**	**111-112 ; 273-274**
17.3	**Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur**	**271**
18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1	**Actionnaires détenant plus de 5 % du capital**	**12 ; 271-272**
18.2	**Existence de droits de vote différents**	**268**
18.3	**Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement**	**86 ; 271**
18.4	**Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle**	**271-272**
19	OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	114
20	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1	**Informations financières historiques**	**64 ; 128**
20.2	**Informations financières pro forma**	**–**
20.3	**États financiers**	**63-154**
20.4	**Vérification des informations financières historiques annuelles**	
20.4.1	Attestation de vérification des informations financières historiques annuelles	122-125 ; 150-152
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	214-215 ; 280-281
20.4.3	Sources des informations non vérifiées par les contrôleurs légaux	–
20.5	**Dates des dernières informations financières**	
20.5.1	Dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées	64-67
20.6	**Informations financières intermédiaires**	
20.6.1	Informations trimestrielles ou semestrielles vérifiées	–
20.6.2	Informations trimestrielles ou semestrielles non vérifiées	–
20.7	**Politique de distribution de dividende**	
20.7.1	Montant des dividendes par action	10 ; 49 ; 69 ; 153 ; 269
20.8	**Procédures judiciaires et d'arbitrage**	**–**
20.9	**Changements significatifs de la situation financière ou commerciale**	**–**
21	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1	**Capital social**	
21.1.1	Montant du capital social souscrit	268
21.1.2	Actions non représentatives du capital	–
21.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur	87 ; 268
21.1.4	Montant des valeurs mobilières donnant accès au capital	269
21.1.5	Informations sur les conditions régissant les droits d'acquisition sur titres émis mais non libérés	268
21.1.6	Informations sur le capital de membres du Groupe objet d'une option	106-107
21.1.7	Historique du capital social	270
21.2	**Actes constitutifs et statuts**	
21.2.1	Objet social	310
21.2.2	Résumé des statuts	310-312
21.2.3	Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	268 ; 311
21.2.4	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	311
21.2.5	Description des conditions de convocation aux assemblées	311
21.2.6	Dispositions des statuts relatives au contrôle de la Société	–
21.2.7	Dispositions fixant les seuils au-dessus desquels toute participation doit être rendue publique	272
21.2.8	Description des conditions régissant les modifications du capital	268
22	CONTRATS IMPORTANTS	277-278
23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	
23.1	**Déclarations d'experts**	**23-24**
23.2	**Informations provenant de tiers**	**23-24**
24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	312
25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	25

Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent document de référence intègre tous les éléments du rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Une table de concordance entre les documents mentionnés à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF et les rubriques correspondantes du présent document de référence figure ci-après.

Rapport financier annuel	N° de page
ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT	312
RAPPORT DE GESTION	317
ÉTATS FINANCIERS	
Comptes annuels	126-149
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	150-152
Comptes consolidés	64-121
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	122-125

En application de l'article 28 du règlement CE n° 809-2004 du 29 avril 2004, les éléments suivants sont inclus par référence :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2017, présentés respectivement aux pages 72 à 128 et 129 du document de référence déposé auprès de l'AMF sous le numéro D.18-0134 le 15 mars 2018 ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels au 31 décembre 2017, présentés respectivement aux pages 132 à 155 et 156 du document de référence déposé auprès de l'AMF sous le numéro D.18-0134 le 15 mars 2018 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2016, présentés respectivement aux pages 70 à 130 et 131 du document de référence déposé auprès de l'AMF sous le numéro D.17-0143 le 10 mars 2017 ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2016, présentés respectivement aux pages 132 à 155 et 156 du document de référence déposé auprès de l'AMF sous le numéro D.17-0143 le 10 mars 2017.

Table de concordance du rapport de gestion

	N° de page
1. ACTIVITÉ	
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	36-61
Résultat de cette activité	45-46
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	–
Activité en matière de recherche et développement	–
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	61
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le présent document a été établi	115
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société	36-45 ; 49 ; 57-60
Activité par branche d'activité	41-45
Prises de participations significatives dans des sociétés	116-121
Informations sur les délais de paiement	154
Succursales existantes	–
Charges non déductibles fiscalement	–
2. RISQUES	
Description des principaux risques et incertitudes	26-33
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Klépierre relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	26 ; 33
3. RSE – RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE	
Conséquences sociales et environnementales de l'activité de Klépierre	211
Informations sur les engagements de Klépierre en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités	211
Liste des accords collectifs conclus dans l'entreprise et impacts de ceux-ci sur sa performance économique ainsi que sur les conditions de travail des salariés	211
4. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION	
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	220-221
Rapport des Commissaires aux comptes sur le gouvernement d'entreprise	151
Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres	273
5. CAPITAL ET ACTIONNARIAT	
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants), des opérations au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux dirigeants	–
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	–
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	154
6. DIVERS	
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	10 ; 269
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	153
Condamnation de la Société pour pratiques anticoncurrentielles, qui est requise par l'article L. 464-2 du Code de commerce	–

MANGO
MANGO
ACTUM
MORE THAN A JEWEL
REBAJAS
REBAJAS
SKECHER

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 de référence.

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 de référence.

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 de référence.

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 de référence.

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.

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 mois 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 mensuellement par l'Insee, est calculé sur la base d'un échantillon de déclarations de chiffre d'affaires de 31 000 entreprises. L'IPC, publié mensuellement au Journal officiel, est un indicateur communément utilisé pour mesurer l'inflation. L'utilisation de l'ILC pour l'indexation 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 m^2.

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.

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.
Crédits photos : © Alfred Cromback, Daria Scagliola, Stéphane But, Chapman Taylor
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

KLEPIERRE