

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE

2017



/SOMMAIRE

01	PRÉSENTATION DU GROUPE	3	04	DÉVELOPPEMENT DURABLE	163
1.1	La stratégie de Klépierre en bref	4	4.1	Stratégie et organisation	164
1.2	Chiffres clés	6	4.2	Act for the Planet	176
1.3	Bourse et actionnariat	10	4.3	Act for Territories	191
1.4	Historique	11	4.4	Act for People	193
1.5	Patrimoine au 31 décembre 2017	12	4.5	Méthodologie, table de concordance et vérification des données	206
1.6	Organigramme simplifié au 31 décembre 2017	24			
1.7	Position concurrentielle	25	05	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	215
1.8	Risques	26	5.1	Direction et contrôle de la Société	217
1.9	Contrôle interne et gestion des risques	32	5.2	Rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux	240
02	ACTIVITÉ DE L'EXERCICE	41	06	CAPITAL, ACTIONNARIAT, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	265
2.1	Aperçu des activités	42	6.1	Capital et actionnariat	266
2.2	Activité par région	47	6.2	Assemblée Générale des actionnaires	281
2.3	Résultat et cash-flow consolidés	53	07	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	293
2.4	Investissements, développement et cessions	54	7.1	Renseignements de caractère général	294
2.5	Résultat social et distribution	57	7.2	Documents accessibles au public	296
2.6	Évaluation du portefeuille	58	7.3	Attestation de la personne responsable du document de référence faisant office de rapport financier annuel	296
2.7	Politique financière	62	7.4	Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière	297
2.8	Indicateurs de performance EPRA	65	7.5	Tables de concordance	297
2.9	Événements postérieurs à la date de clôture	69			
2.10	Perspectives	69	GLOSSAIRE		303
03	ÉTATS FINANCIERS	71			
3.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2017	72			
3.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	129			
3.3	Comptes annuels au 31 décembre 2017	132			
3.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	156			
3.5	Autres informations	159			



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



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INTÉGRANT LE RAPPORT
FINANCIER ANNUEL

2017



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (« l'AMF ») le 15 mars 2018, 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.



1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	LA STRATÉGIE DE KLÉPIERRE EN BREF	4	1.8	RISQUES	26
1.2	CHIFFRES CLÉS	6	1.8.1	Risques relatifs à l'activité et à la stratégie de Klépierre	26
1.2.1	Indicateurs d'activité	6	1.8.2	Risques associés à la politique de financement et aux activités financières de Klépierre	28
1.2.2	Indicateurs de performance sociale, sociétale et environnementale	7	1.8.3	Risques juridique, fiscal et réglementaire	30
1.2.3	Indicateurs de performance financière	8	1.8.4	Risques de sûreté et de sécurité	30
1.2.4	Indicateurs de performance sectoriels (format EPRA)	9	1.8.5	Risques environnementaux	30
1.3	BOURSE ET ACTIONNARIAT	10	1.8.6	Risques assurantiels	31
1.4	HISTORIQUE	11	1.8.7	Risques liés aux systèmes d'information	32
1.5	PATRIMOINE AU 31 DÉCEMBRE 2017	12	1.9	CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	32
1.5.1	Centres commerciaux	12	1.9.1	Objectifs et principes	32
1.5.2	Commerces	22	1.9.2	Organisation de la gestion des risques et du contrôle interne	32
1.5.3	Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants de Klépierre	22	1.9.3	Méthodologie d'analyse des risques	33
1.6	ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017	24	1.9.4	Mesures de contrôle répondant aux grands risques	34
1.7	POSITION CONCURRENTIELLE	25	1.9.5	Élaboration et traitement de l'information financière et comptable	37

1.1 La stratégie de Klépierre en bref

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 milliards d'euros au 31 décembre 2017. 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 continuellement l'expérience shopping au sein des centres commerciaux que le Groupe gère et possède.

Une plateforme paneuropéenne leader

Situés dans les régions les plus attractives d'Europe continentale, les centres commerciaux de Klépierre offrent des lieux 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 des zones de chalandise dont la taille moyenne atteint 1 150 000 habitants ⁽¹⁾;
- > dans des régions prospères dont le PIB par habitant est 22 % supérieur à la moyenne européenne ⁽²⁾;
- > dans des villes où la croissance démographique devrait s'élever à 5,7 % ⁽³⁾ d'ici à 2025, soit 330 points de base au-dessus de la moyenne européenne ⁽⁴⁾.

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

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

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 derniers 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'incarne 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 :

- > **Rightsizing** 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 plan global pour développer et améliorer l'offre de restauration dans les centres commerciaux de Klépierre.

(1) Population moyenne dans les zones de chalandise des centres commerciaux de Klépierre (rayon de 30 min en voiture) pondérées par leur valeur au 31 décembre 2017.

(2) PIB moyen par habitant des régions où se trouvent les centres commerciaux de Klépierre pondérée par leur valeur au 31 décembre 2017, vs. PIB moyen européen par habitant (Source : Eurostat, PPA).

(3) Moyenne démographique entre 2015 et 2025 dans les zones de chalandise des centres commerciaux de Klépierre pondérées par la valeur de ces centres au 31 décembre 2017 (Source : Eurostat, calculs de Klépierre).

(4) Dans les pays d'Europe où Klépierre opère, y compris la Turquie (Source : Eurostat).

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®

Klépierre est convaincue que le développement durable est un moteur de sa performance. En mettant en place sa nouvelle politique Act for Good®, Klépierre concilie les exigences de l'excellence opérationnelle avec la performance environnementale, sociétale et sociale. En tant qu'acteur clé du développement régional, Klépierre renforce l'attrait de ses centres en veillant à ce qu'ils soient durablement intégrés à leur environnement.

Développement ciblé et discipline financière rigoureuse

Fondée sur une approche prudente de gestion des risques tout en optimisant la valeur de son portefeuille, la stratégie de développement du Groupe se focalise principalement sur les extensions et rénovations de centres commerciaux. Ces opérations permettent de renforcer le positionnement de leader de ces centres dans leurs zones de chalandise. Cette approche est complétée par le développement ciblé de nouveaux centres commerciaux, dans des zones économiquement et démographiquement attrayantes.

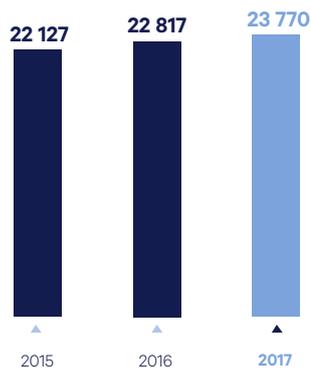
Par ailleurs, Klépierre cherche en permanence à améliorer son profil financier, tout en optimisant ses conditions d'endettement. Depuis avril 2014, le Groupe est noté A- par Standard & Poor's, ce qui le place parmi les trois meilleures foncières au monde. Cette solidité financière est encore renforcée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

1.2 Chiffres clés

1.2.1 Indicateurs d'activité

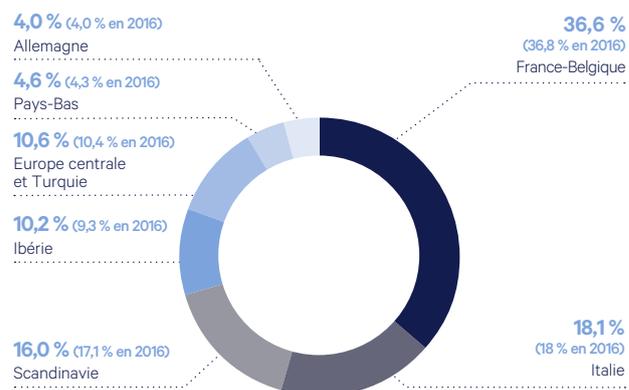
► VALEUR DU PATRIMOINE

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



► RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX

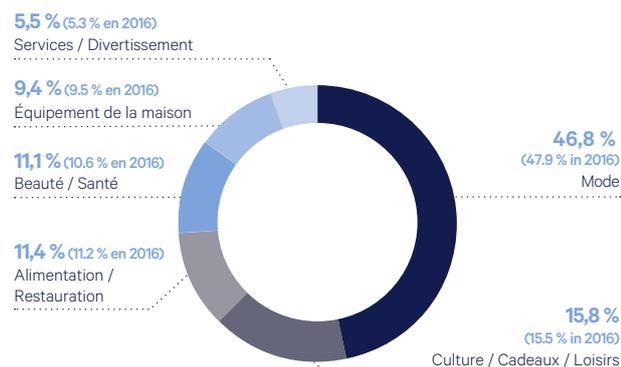
(en % des revenus locatifs nets, part totale)



LE PORTEFEUILLE DE KLÉPIERRE EST COMPOSÉ DE **155 CENTRES COMMERCIAUX IMPLANTÉS DANS 16 PAYS D'EUROPE CONTINENTALE** VALORISÉS À **23,8 MILLIARDS D'EUROS** ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2017. LES CENTRES COMMERCIAUX KLÉPIERRE ONT ACCUEILLI **1,1 MILLIARD DE VISITEURS** EN 2017 ⁽²⁾.

► MIX MERCHANDIZING

(en % des loyers)

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

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

(1) Valeur hors droits de mutation, y compris commerces.

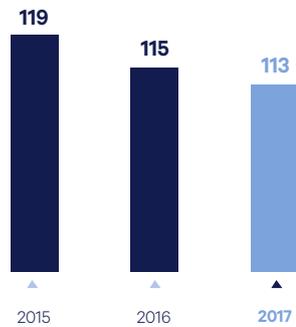
(2) Stable par rapport à l'année dernière.

(3) Les 10 premiers locataires représentaient 11,8% de loyers en 2016 et 11,2% de loyers en 2015.

1.2.2 Indicateurs de performance sociale, sociétale et environnementale

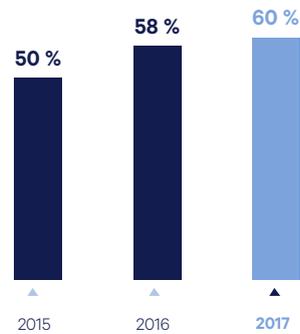
► EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE EN kWh/m²

Périmètre constant 2017/13 (75 % de couverture) : 105 centres commerciaux et 3 702 432 m²



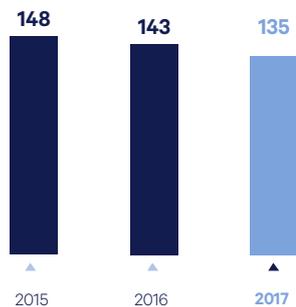
► PART DE L'ÉLECTRICITÉ CONSOMMÉE D'ORIGINE RENOUELABLE

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²



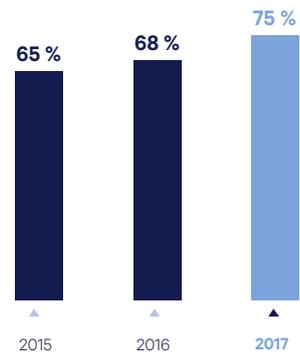
► ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN gCO₂e/VISITE « LOCATION-BASED »

Périmètre constant 2017/13 (75 % de couverture) : 105 centres commerciaux et 3 702 432 m²



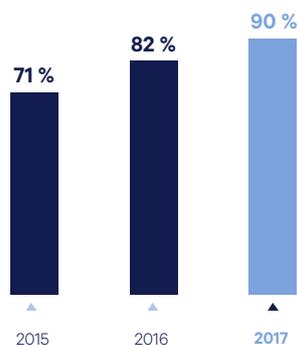
► PART EN VALEUR DES CENTRES CERTIFIÉS

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²



► TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION DES SALARIÉS KLÉPIERRE

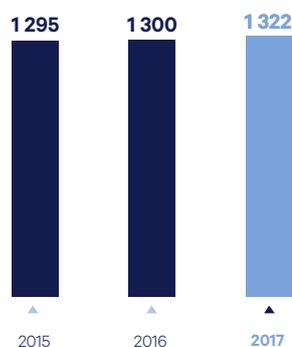
Part des salariés ayant suivi au moins une formation durant l'année



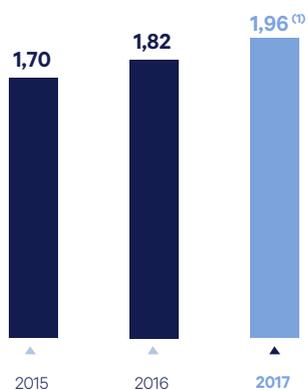
1.2.3 Indicateurs de performance financière

► CHIFFRE D'AFFAIRES

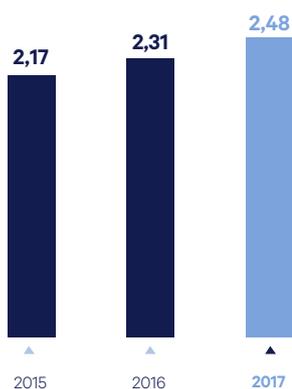
(en millions d'euros, part totale)

► DIVIDENDE PAR ACTION ⁽¹⁾

(en euro par action)

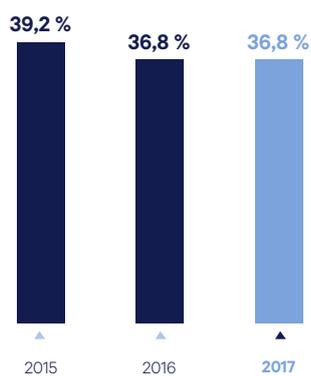


► CASH-FLOW NET COURANT

(en euros par action) ⁽²⁾

► LOAN-TO-VALUE

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



(1) Soumis au vote des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 24 avril 2018.

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

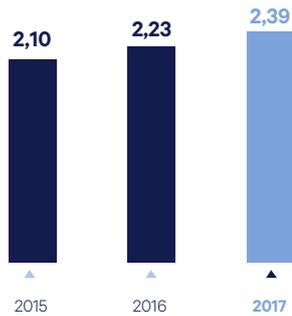
1.2.4 Indicateurs de performance sectoriels (format EPRA)

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

Pour plus d'informations sur les définitions, méthodologies et calculs des indicateurs de performance sectoriels représentés ci-dessous, veuillez consulter la section 2.8 « Indicateurs de performance EPRA » du présent document de référence.

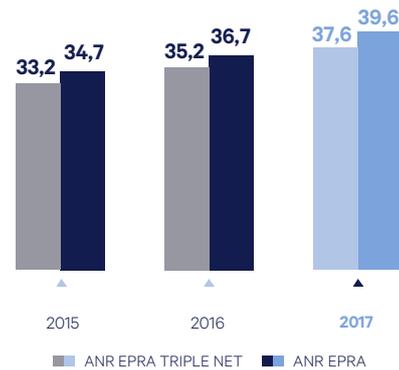
► RÉSULTAT NET EPRA

(en euros par action)⁽¹⁾



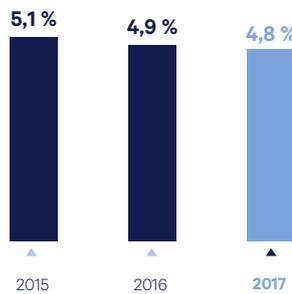
► ANR EPRA ET ANR EPRA TRIPLE NET

(en euros par action)



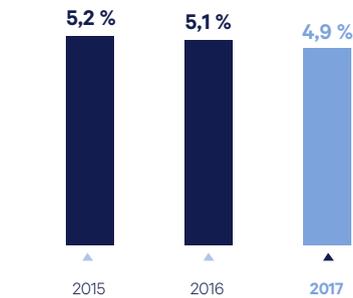
► RENDEMENT INITIAL NET EPRA

(centres commerciaux)



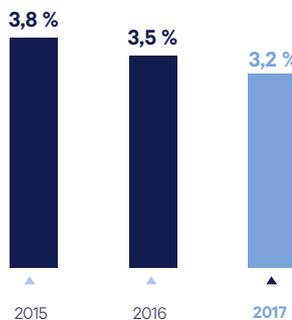
► RENDEMENT INITIAL NET EPRA HORS AMÉNAGEMENT DE LOYERS

(centres commerciaux)

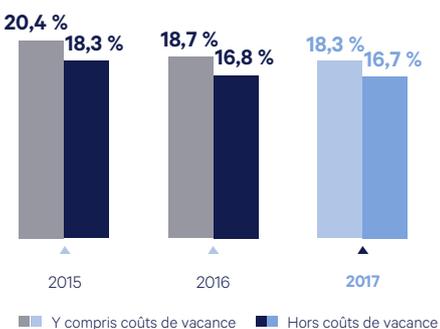


► TAUX DE VACANCE EPRA

(centres commerciaux)



► RATIO DE COÛTS EPRA



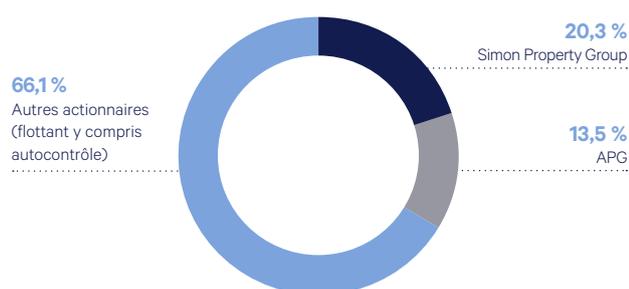
(1) Au cours du deuxième semestre 2016, Klépierre a décidé d'adopter la méthode de la juste valeur (IAS 40) pour la comptabilisation des immeubles de placement. Les chiffres 2015 ont été retraités pour tenir compte de ce changement de principes comptables.

1.3 Bourse et actionariat

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

Répartition de l'actionariat

Klépierre a pour principaux actionnaires Simon Property Group, groupe américain 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 2017.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cours de clôture (en euros)	30,020	33,685	35,730	40,990	37,345	36,665
Capitalisation boursière (en milliards d'euros)	6,0	6,7	7,1	12,9	11,7	11,5
% de progression annuelle	+ 36,2 %	+ 12,2 %	+ 6,1 %	+ 14,7 %	- 8,9 %	- 1,8 %
% de progression de l'indice CAC 40	+ 15,2 %	+ 18,0 %	- 0,5 %	+ 8,5 %	+ 4,9 %	9,30 %
% de progression de l'indice EPRA Eurozone	+ 21,8 %	+ 1,8 %	+ 18,1 %	+ 13,3 %	+ 1,0 %	13,2 %

Source : Bloomberg.

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

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	SBF80, EURONEXT 100, S.I.I.C. FRANCE, CAC ALL SHARES, CAC FINANCIALS, CAC REAL ESTATE, DJ STOXX 600, EPRA Eurozone, GPR 250 Index, CAC Next 20
Indices développement durable	FTSE4Good, DJSI Europe & World index, STOXX® Global ESG Leaders, Euronext Vigeo France 20, Europe 120 & World 120, Ethibel Sustainability Index Excellence Europe and Global, CDP's A List

1.4 Historique

Création de Klépierre

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

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

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

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

- > **2012-2013** : affirmation de la stratégie de pure player des centres commerciaux en Europe continentale : programme de cessions d'actifs matures et amorce du désengagement de l'activité 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, soit une notation parmi les quatre meilleures foncières mondiales. En octobre 2014, Klépierre lance une offre publique d'échange portant sur 100 % des actions ordinaires de Corio, foncière néerlandaise spécialisée dans les centres commerciaux, afin de créer le leader « pure-play » des centres commerciaux en Europe continentale, disposant d'une plateforme unique d'actifs situés dans des régions offrant les meilleures perspectives économiques et démographiques. La parité d'échange proposée valorise Corio à 7,2 milliards d'euros. Cette transaction est accueillie favorablement par les actionnaires des deux groupes : 93,6 % des actionnaires de Corio apportent leurs titres à l'offre d'échange clôturée en janvier 2015. Cette acquisition 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. Le flottant de Klépierre dépasse les 65 % et en décembre 2015, Klépierre rejoint le CAC 40, principal indice de la Bourse de Paris.
- > **2016** : fort de l'intégration de Corio et des synergies dégagées, Klépierre poursuit sa croissance essentiellement à travers les investissements dans son pipeline de projets de développement (en France : Val d'Europe en région parisienne, Prado à Marseille et aux Pays-Bas avec Hoog Catharijne) avec une priorité sur les extensions offrant plus de visibilité. L'optimisation qualitative de son portefeuille est poursuivie avec près de 600 millions d'euros de cessions.
- > **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 le statut de ce centre comme le plus visité des Pays-Bas (26 millions de visiteurs annuels, 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.

1.5 Patrimoine au 31 décembre 2017

1.5.1 Centres commerciaux

Le portefeuille de Klépierre est composé de **155 centres commerciaux implantés dans 16 pays d'Europe continentale** au 31 décembre 2017. Les centres commerciaux couvrent une **surface commerciale utile (SCU)⁽¹⁾ de 5 956 309 m² (5 849 175 m² en 2016)** dont **4 405 133 m² (4 307 323 m² en 2016)** correspondant à la **surface commerciale utile locative (SCUL)⁽²⁾**.

France-Belgique

46 centres commerciaux

9 188 millions d'euros de valeur en part totale, hors droits

394,9 millions d'euros de revenus locatifs nets en part totale

Région	Ville, centre	Dpt	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Auvergne – Rhône-Alpes	Anancy, Courier	74	2001		2001	Monoprix, H&M, Zara, Fnac, 40 unités	19 271	19 271	0,0 %	58,4 %
	Clermont-Ferrand, Jaude	63	1980	R 1990 R/E 2008 R/E 2013	1990	Fnac, Zara, H&M, 134 unités	41 113	41 113	1,1 %	100,0 %
	Écully, Grand Ouest	69	1972	R/E 1997 + R (parking) 2009	2001	Carrefour, Zara, 77 unités	39 968	13 452	0,0 %	83,0 %
	Givors, 2 Vallées	69	1976	R 1997 R 2016	2001	Carrefour, Castorama, 38 unités	32 528	19 565	0,1 %	83,0 %
	Grenoble, Grand'Place	38	1976	R/E 2002	2015	Carrefour, H&M, Zara, Fnac, 117 unités	80 573	54 893	10,6 %	100,0 %
	Riom, Riom Sud	63	1992	R/E 2012	2012	Carrefour, 63 unités & retail park, 4 unités	34 613	15 333	6,5 %	50,0 %
	Saint-Étienne, Centre 2	42	1979		2015	Auchan, H&M, C&A, 86 unités	33 741	28 180	7,6 %	100,0 %
	Valence, Victor Hugo	26	1994	R 2007	2007	Fnac, H&M, Zara, 38 unités	10 434	10 434	7,8 %	100,0 %
Bretagne	Rennes, Colombia	35	1986	E 2010 R 2016	2005	Monoprix, Fnac, H&M, 71 unités	21 291	16 467	0,6 %	100,0 %
Bourgogne – Franche-Comté	Besançon, Les Passages Pasteur	25	2015		2015	Monoprix, H&M, Mango, 22 unités	14 341	14 341	1,8 %	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	1975	R 2015	2015	Simply Market, H&M, 98 unités	19 000	16 894	20,7 %	100,0 %
Hauts-de-France	Valenciennes, Place d'Armes	59	2006		2006	Carrefour Market, H&M, Zara, 54 unités	15 740	15 740	0,8 %	100,0 %

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

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

Région	Ville, centre	Dpt	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locale	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	18,4 %	50,0 %
	Boulogne-Billancourt, Passages	92	2001	R 2013	2001	Monoprix, Fnac, Zara, Mango, 63 unités	23 163	23 163	0,7 %	50,0 %
	Claye-Souilly, Les Sentiers de Claye-Souilly	77	1992	E 2012	2001	Carrefour, H&M, Zara, Darty, 125 unités	50 739	33 757	2,7 %	55,0 %
	Créteil, Créteil Soleil	94	1974	R/E 2000	1991	Carrefour, H&M, Primark, Zara, 233 unités	123 536	91 912	3,4 %	80,0 %
	Drancy, Avenir	93	1995		2008	Carrefour, 56 unités	23 332	12 533	24,0 %	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	103 498	82 498	1,1 %	55,0 %
	Noisy-le-Grand, Arcades	93	1978	R 1992 R/E 2009	1995	Carrefour, H&M, Zara, 147 unités	57 560	42 699	3,5 %	53,6 %
	Paris, Saint-Lazare Paris	75	2012		2012	Carrefour City, Esprit, Mango, 89 unités	12 275	12 275	1,2 %	100,0 %
	Pontault-Combault	77	1978	R/E 1993	2001	Carrefour, Darty, 61 unités + 6 retail park unités	45 827	31 335	3,6 %	83,0 %
	Sevran, Beau Sevran	93	1973		2003	Carrefour, Tati, 85 unités	39 056	24 531	13,2 %	83,0 %
Villiers-en-Bière	77	1971	E 1971 R 2016	2001	Carrefour, Darty, Decathlon, Zara, 82 unités + 4 retail park unités	55 645	30 645	7,3 %	83,0 %	
Normandie	Caen, Côte de Nacre	14	1970		2015	Carrefour, 41 unités	29 817	29 817	3,5 %	100,0 %
	Le Havre, Espace Coty	76	1999		2000	Fnac, Monoprix, 79 unités	26 585	20 191	3,4 %	50,0 %
	Mondeville, Mondeville 2	14	1995		2015	Carrefour, H&M, Mango, Tati, Toys"R"Us, 85 unités	37 217	17 727	0,4 %	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	11,0 %	100,0 %
	Bègles, Rives d'Arcins	33	1995	2010 R/E 2013	1996	Carrefour, H&M, Zara, 134 unités	52 271	29 471	0,7 %	52,0 %
	Bègles, Rives d'Arcins, Les Arches de l'Estey	33	2010			Retail park, 20 unités	34 804	34 804	0,0 %	52,0 %
Bordeaux, Saint-Christoly	33	1985	R 1999/ 2004	1995	Monoprix, 32 unités	8 670	8 670	19,2 %	100,0 %	

Région	Ville, centre	Dpt	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Occitanie	Blagnac	31	1993	R/E 2009	2004	E. Leclerc, H&M, Uniqlo, Zara, 129 unités	72 878	72 878	0,1 %	53,6 %
	Lattes, Grand Sud	34	1986	R/E 1993	2002	Carrefour, 71 unités	26 051	14 251	0,0 %	83,0 %
	Montpellier, Odysseum	34	2009		2009	Géant Casino, H&M, Zara, 97 unités + pôle ludique, 29 unités	72 324	52 324	0,9 %	100,0 %
	Nailloux Outlet Village	31	2011		2015	Galeries Lafayette Outlet, Nike, 114 unités	23 312	23 312	22,2 %	75,0 %
	Portet-sur-Garonne, Grand Portet	31	1972	R/E 1990	2001	Carrefour, Mango, 111 unités	42 709	24 709	4,1 %	83,0 %
	Roques-sur-Garonne	31	1995	R/E 2008-2009	2011	E. Leclerc, Zara, H&M, New Yorker, Tati, 95 unités & retail park	50 700	38 200	7,8 %	100,0 %
	Saint-Orens	31	1991	R/E 2008	2004	E. Leclerc, Gulli Park, Zara, 103 unités	38 793	38 793	9,0 %	53,6 %
Pays de la Loire	Cholet La Seguinere Outlet	49	2005		2015	Galeries Lafayette Outlet, Guess Outlet, 38 unités	8 275	8 275	15,0 %	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	45 325	22 205	15,1 %	50,0 %
	Marseille, Grand Littoral	13	1996	R 2013	2015	Carrefour, H&M, Primark, Zara, 185 unités	94 828	58 682	11,3 %	100,0 %
	Marseille, Le Merlan	13	1976	R 2006	2003	Carrefour, 54 unités	20 295	8 124	12,3 %	100,0 %
	Nice, Nice TNL	06	1981	R 2005	2015	Carrefour, 64 unités	21 266	11 166	7,0 %	100,0 %
	Toulon, Centre Mayol	83	1990		2015	Carrefour, Fnac, Zara, 99 unités	32 454	19 188	3,2 %	40,0 %
	Vitrolles, Grand Vitrolles	13	1970	R 2008	2001	Carrefour, 80 unités	44 872	24 347	0,0 %	83,0 %
TOTAL FRANCE							1 795 014	1 296 665	3,5 %	

► 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	0,2 %	100,0 %
TOTAL BELGIQUE						55 905	55 905	0,2 %	
TOTAL FRANCE-BELGIQUE						1 850 919	1 352 570	3,3 %	

► ÉQUIPEMENTS DIVERS

Région	Ville, centre	Dpt	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 (Beauvais)	60	Centre commercial Cora (Géant + 36 unités) hors retail park	17 567	4 067	0,0 %	100,0 %
	Creil, Forum Rebecca	60	9 unités	8 865	8 865	2,7 %	70,0 %
Île-de-France	Orgeval, Capteur	78	5 unités	8 857	8 857	0,0 %	100,0 %
Normandie	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 %
	Carcassonne	11	Centre commercial Salvaza	11 563	4 963	5,6 %	37,0 %
Occitanie	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 ÉQUIPEMENTS DIVERS				81 863	49 044		

Italie

36 centres commerciaux

3 940 millions d'euros de valeur en part totale, hors droits

195,2 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	33 974	19 401	1,0 %	83,0 %
	Colonnella (Teramo), Val Vibrata	2000	R/E 2007	2002	IPER, 60 unités	28 673	15 819	4,0 %	100,0 %
Basilicate	Matera	1999		2003	Ipercoop, 7 unités	10 024	1 573	0,0 %	100,0 %
Campanie	Naples, Campania	2007	E 2014	2015	Carrefour, Zara, H&M, 225 unités	87 230	72 230	0,9 %	100,0 %
Émilie-Romagne	Bologne, Shopville Gran Reno	1993		2015	Carrefour, 80 unités	38 838	13 994	0,4 %	100,0 %
	Modène, Grand Emilia	1996		2015	Ipercoop, 89 unités	39 815	19 815	0,0 %	100,0 %
	Savignano s. Rubicone (Rimini), Romagna Center	1992	R/E 2014	2002	IPER, H&M, Zara, 79 unités	45 798	20 816	0,6 %	100,0 %
	Savignano s. Rubicone (Rimini), Parco Romagna	2004		2011	Retail park, Decathlon, 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, 200 unités	105 048	47 665	4,7 %	49,0 %
Latium	Rome, Porta di Roma	2007	R 2013/ 2016	2015	Auchan, Decathlon, H&M, Zara, 274 unités	93 251	73 251	0,6 %	50,0 %
	Rome, La Romanina	1992	R/E 2009	2002	Carrefour, H&M, 115 unités	31 832	19 582	4,5 %	83,0 %
	Rome, Tor Vergata	2004		2005	Carrefour, Zara, 64 unités	25 708	11 619	3,4 %	100,0 %

Région	Ville, centre	Création	Rénovation/extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Lombardie	Assago (Milan), Milanofiori	1988	E 2004/2005 R 2017/2018	2005	Carrefour, Zara, 95 unités	49 901	24 757	1,4 %	100,0 %
	Bergame, Brembate	1977	R 2002	2002	IPER, 23 unités	13 003	2 190	0,0 %	100,0 %
	Bergame, Seriate, Alle Valli	1990	R/E 2001 & 2008	2002	IPER, 55 unités	32 375	10 861	0,0 %	100,0 %
	Côme, Grandate	1999		2002	IPER, 16 unités	11 037	2 239	0,0 %	100,0 %
	Cremone (Gadesco), Cremona Due	1985		2002	IPER, H&M, 63 unités	31 647	6 145	0,0 %	100,0 %
	Lonato, Il Leone di Lonato	2007		2008	IPER, H&M, Zara, 129 unités	47 753	30 225	0,0 %	50,0 %
	Milan, Globo I-II-III	1993, 2001, 2004	E 2006	2015	IPER, H&M, Zara, 140 unités	58 491	30 472	2,7 %	100,0 %
	Novate Milanese, Metropoli	1999	R 2011/2012	1999	Ipercoop, 87 unités	30 619	16 619	0,9 %	95,0 %
	Pavie, Montebello della Battaglia, Montebello	1974	E 2005	2002	IPER, H&M, Zara, 61 unités + Retail park 13 unités	65 250	43 677	0,0 %	100,0 %
	Roncadelle (Brescia), Le Rondinelle	1996	R 2016	1998	Auchan, 75 unités	36 787	13 561	7,2 %	95,0 %
	Settimo Milanese, Settimo	1995	E 2003	1999	Coop, 27 unités	9 725	9 725	3,9 %	95,0 %
	Solbiate Olona, Le Betulle	2002	R 2006	2005	IPER, 28 unités	17 412	4 351	0,0 %	100,0 %
	Varese, Belforte	1988	E 2006/ E 2012	2002	IPER, H&M, 41 unités	26 567	10 029	0,0 %	100,0 %
	Vignate (Milan), Acquario center	2002		2003	Ipercoop, 58 unités	40 762	20 054	1,4 %	95,0 %
Marches	Vittuone, Il Destriero	2009		2009	IPER, H&M, 66 unités	31 274	16 142	0,0 %	50,0 %
	Senigallia, Il Maestrale	1999	R 2011	2015	Ipercoop, 39 unités	19 788	7 388	0,0 %	100,0 %
	Pesaro, Rossini Center	2000	R 2008	2002	IPER, 36 unités	19 814	8 601	1,0 %	100,0 %
Piémont	Collegno (Turin), La Certosa	2003		2003	Carrefour, 39 unités	19 951	6 360	4,1 %	100,0 %
	Moncalieri (Turin)	1998	R/E 2000 R 2009	2002	Carrefour, 27 unités	12 756	5 816	3,3 %	83,0 %
	Serravalle Scrivia, Serravalle	2003		2004	IPER, 33 unités	23 908	7 972	4,6 %	100,0 %
	Turin, Shopville Le Gru	1994	R 2013	2015	Carrefour, Zara, 222 unités	78 500	49 177	0,4 %	100,0 %
	Lecce, Cavallino	2001		2005	Conad, 27 unités	18 821	5 805	0,1 %	100,0 %
Sardaigne	Cagliari, Le Vele & Millennium	1998	R 2013	2015	Carrefour, 83 unités	44 194	32 194	1,6 %	100,0 %
Vénétie	Venise, Nave de Vero	2014		2015	Coop, Zara, 139 unités	38 529	38 529	0,0 %	100,0 %
	Vérone, Le Corti Venete	2006		2008	IPER, H&M, Zara, 76 unités	31 258	16 391	0,7 %	50,0 %
TOTAL ITALIE						1 380 811	765 543	1,2 %	

Scandinavie

18 centres commerciaux

3 892 millions d'euros de valeur en part totale, hors droits

172,6 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, 83 unités	40 834	40 834	1,5 %	56,1 %
Drammen, Gulskogen Senter	1985	1986, 2000, 2008, 2009, 2010	2008	XXL, Meny, Lefdahl, G-Sport, H&M, 118 unités	38 713	38 713	0,8 %	56,1 %
Hamar, Maxi Storsenter	1986	1988, 1992, 2000, 2006	2008	Meny, H&M, G-Max, 74 unités	20 750	20 750	3,6 %	56,1 %
Haugesund, Amanda	1997	1997	2008	H&M, Cubus, Kappahl, 68 unités	24 850	14 850	1,2 %	56,1 %
Larvik, Nordbyen	1991	2006	2008	Meny, H&M, Clas Ohlson, 58 unités	15 748	15 748	2,6 %	28,1 %
Lørenskog, Metro Senter	1988	2007, 2008, 2009	2008	Coop, H&M, Jernia, 116 unités	51 954	51 954	4,1 %	28,1 %
Stavanger, Arkaden Torgterrassen	1993	2005, 2010	2008	H&M, Cubus, New Yorker, 54 unités	22 310	20 077	8,0 %	56,1 %
Tønsberg, Farmandstredet	1997	2002, 2006, 2008	2008	H&M, Meny, Clas Ohlson, 96 unités	36 856	32 606	1,8 %	56,1 %
Tromsø, Nerstranda	1998		2008	H&M, KappAhl, Vinmonopolet, 47 unités	11 659	11 659	2,4 %	56,1 %
Oslo, Oslo City	1988		2015	H&M, Meny, KappAhl, Cubus, 87 unités	22 887	22 887	1,1 %	56,1 %
TOTAL NORVÈGE					286 561	270 078	2,2%	

► SUÈDE

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Borlänge, Kupolen	1989	1995, 2005	2008	ICA, H&M, KappAhl, Lindex, New Yorker, Stadium, 101 unités	44 600	44 600	4,6 %	56,1 %
Malmö, Emporia	2012		2008	ICA, Willys, Hollister, Apple, H&M, KappAhl, Lindex, New Yorker, Stadium, Zara, 186 unités	67 200	67 200	2,9 %	56,1 %
Örebro, Marieberg	1988	2009	2008	H&M, Jula, Clas Ohlson, Cubus, KappAhl, Lindex, Stadium, 102 unités	32 800	32 800	1,9 %	56,1 %
Partille, Allum	2006		2008	ICA, Willys, H&M, Clas Ohlsson, Stadium, Lindex, KappAhl, 112 unités	42 600	42 600	0,0 %	56,1 %
Kristianstad, Galleria Boulevard	2013	2015	2013	Coop, Stadium, Clas Ohlson, 51 unités	20 139	20 139	26,0 %	56,1 %
TOTAL SUÈDE					207 339	207 339	3,7 %	

► DANEMARK

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Aarhus, Bruun's Galleri	2003		2008	H&M, 100 unités	33 800	33 800	1,9 %	56,1 %
Copenhague, Field's	2004	E 2015	2008	Billka, H&M, Toys"R"Us, Zara, 140 unités	89 396	89 396	4,0 %	56,1 %
Viejele, Bryggen	2008		2008	H&M, 70 unités	23 298	23 298	12,7 %	56,1 %
TOTAL DANEMARK					146 494	146 494	4,0 %	
TOTAL SCANDINAVIE					640 394	623 911	3,1 %	

Ibérie

19 centres commerciaux

2 259 millions d'euros de valeur en part totale, hors droits

110,0 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	2015	Carrefour, H&M, Zara, 51 unités	29 616	11 747	1,4 %	100,0 %
Asturies	Oviedo, Los Prados	2002		2003	Carrefour, Dreamfit, Cortefiel, Yelmo cinema, 94 unités	39 716	24 699	13,6 %	83,0 %
Îles Canaries	Santa Cruz de Tenerife, Meridiano	2003	R 2015	2003	Carrefour, C&A, Primark, H&M, Yelmo Cineplex, Zara, 109 unités	42 944	27 361	0,1 %	83,0 %
Catalogne	Barcelone, Maremagnum	1995	R 2012	2015	H&M, Lefties, Victoria's Secret, 154 unités	22 542	22 542	0,0 %	100,0 %
	Parla, El Ferial	1995	R 2012	2015	Carrefour, Sprinter, Cortefiel, 64 unités	21 809	8 608	17,2 %	100,0 %
	Madrid, Gran Via de Hortaleza	1992	E 2001	2015	Carrefour, Toys"R"Us express, Burger King, 69 unités	20 317	6 317	8,1 %	100,0 %
Madrid	Madrid Vallecas, La Gavia	2008	R 2012-2013	2008	Carrefour, IKEA, Primark, Zara, H&M, Fnac, Cinesa, 196 unités	86 356	50 191	0,6 %	100,0 %
	Madrid, Plenilunio	2006	E 2007 R 2017	2015	Mercadona, Primark, Zara, H&M, O2 Wellness, Yelmo Cines, Sprinter, Mango, 192 unités	70 563	70 563	1,5 %	100,0 %
	Madrid, Principe Pio	2004		2015	H&M, Mango, Zara, Cinema, 115 unités	28 976	28 976	1,4 %	100,0 %
Murcie	Murcie, Nueva Condomina	2006	R 2014	2017	Leroy Merlin, Cinesa, Primark, Media Markt, Fnac, H&M, Zara, Apple, 201 unités	110 222	110 222	7,7 %	100,0 %
Valence	Valence, Gran Turia	1993	R 2008	2015	Carrefour, Dreamfit, Sprinter, Cortefiel, 91 unités	58 259	20 574	26,5 %	100,0 %
	Vinaroz	2003		2003	Carrefour, 15 unités	24 318	870	5,9 %	83,0 %
TOTAL ESPAGNE						555 638	382 670	3,1 %	

► 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, 35 unités	31 838	15 297	3,1 %	100,0 %
	Loures, Loures	2002		2002	Continente, AKI, Decathlon, Worten, 65 unités	36 003	17 370	8,3 %	100,0 %
Nord	Braga, Minho Center	1997	R 2011	2006	Continente, Worten, Sport Zone, Toys"R"Us, 57 unités	22 424	9 602	9,6 %	100,0 %
	Gondomar (Porto), Parque Nascente	2003		2003	Jumbo, Leroy Merlin, Zara, Mediamarkt, Primark, 133 unités	63 569	49 751	6,1 %	100,0 %
	Vila Nova de Gaia (Porto), Gaia Jardim	1990	R 2011	2003	Continente, Worten, 32 unités	21 909	5 189	27,1 %	100,0 %
	Guimarães, Espaço Guimarães	2009		2015	Jumbo, H&M, Zara, 127 unités	48 712	32 882	12,0 %	100,0 %
Sud	Portimão, Aqua Portimão	2011		2011	Jumbo, Primark, H&M, 120 unités	35 056	23 328	4,9 %	50,0 %
TOTAL PORTUGAL						259 511	153 419	7,6 %	
TOTAL IBÉRIE						815 149	536 089	4,2 %	

Europe centrale et Turquie

26 centres commerciaux

1 741 millions d'euros de valeur en part totale, hors droits

113,8 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		2007	TK Maxx, H&M, Stokrotka, Cinema City, Reserved, 97 unités	25 669	25 669	2,5 %	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	29 416	29 416	0,0 %	100,0 %
Ruda Slaska, Ruda Slaska Plaza	2001	R 2008	2005	Carrefour, Reserved, CCC, H&M, 44 unités	14 780	14 780	1,4 %	100,0 %
Rybnik, Rybnik Plaza	2007		2007	Cinema City, H&M, CCC, Reserved, RTV EURO AGD, 58 unités	18 453	18 453	1,5 %	100,0 %
Sosnowiec, Sosnowiec Plaza	2007		2007	Stokrotka, Cinema City, Reserved, Empik, 57 unités	13 121	13 121	7,4 %	100,0 %
Varsovie, Sadyba Best Mall	2000		2005	Carrefour Market, Cinema City, H&M, 101 unités	26 329	26 329	0,0 %	100,0 %
TOTAL POLOGNE					127 768	127 768	1,1 %	

► 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	34 490	34 490	4,2 %	100,0 %
Budapest, Duna Plaza	1996	R 2002	2004	Cinema City, Media Saturn, CBA, H&M, Reserved, Libri, 147 unités	47 159	47 159	4,1 %	100,0 %
Győr, Győr Plaza	1998	R 2008	2004	Cinema City, CBA, Euronics, 61 unités	15 199	15 199	0,0 %	100,0 %
Miskolc, Miskolc Plaza	2000		2004	Cinema City, C&A, H&M, Reserved, Euronics, 85 unités	14 726	14 726	0,7 %	100,0 %
Nyíregyháza Nyír Plaza	2000		2004	Cinema City, H&M, CCC, 63 unités	13 997	13 997	4,1 %	100,0 %
Székesfehérvár, Alba Plaza	1999		2004	Cinema City, C&A, H&M, Hervis, 63 unités	15 080	15 080	0,0 %	100,0 %
TOTAL HONGRIE					140 651	140 651	2,4 %	

► 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, 99 unités	19 583	19 583	4,2 %	100,0 %
Prague, Novodvorská Plaza	2006		2006	Tesco, Datart, Lindex, Sportisimo, H&M, 109 unités	26 926	26 926	1,8 %	100,0 %
Prague, Nový Smíchov	2001	R 2011	2001	Tesco, C&A, Cinema City, H&M, Zara, M&S, 170 unités	57 205	38 477	0,6 %	100,0 %
TOTAL RÉPUBLIQUE TCHÈQUE					103 714	84 986	1,2 %	

► TURQUIE

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Adapazari, Adacenter	2007		2015	Carrefour, Tekzen, LCW, Playland, 72 unités	25 302	25 302	11,4 %	100,0 %
Ankara, 365	2008		2015	Migros, Koçtaş, LCW, Joker, 112 unités	27 706	23 759	9,8 %	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, Mediamarkt, Joypark, Koton, Avsar, 113 unités	50 590	50 590	12,0 %	51,0 %
Istanbul, Akmerkez	1993	2010	2015	Wepublic, Macrocenter, Zara, Papermoon, 166 unités	34 430	33 242	4,9 %	46,9 %
Tarsus, Tarsu	2012		2015	Kipa, Koton, LCW, Teknosa, Nike, 83 unités	27 625	27 625	12,3 %	100,0 %
Tekirdağ, Tekira	2008	2017	2015	Carrefour, Teknosa, Boyner, LCW, Defacto, Koton, 86 unités	34 649	34 649	2,1 %	100,0 %
TOTAL TURQUIE					283 646	278 510	7,3 %	

► 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	17 495	8 736	5,7 %	83,0 %
Thessalonique, Efkarpia	1995	R 2014	2003	Sklavenitis, 14 unités	20 859	996	6,7 %	83,0 %
Thessalonique, Makedonia	2000	R 2005-2012	2001	Sklavenitis, Ster cinemas, Orchestra, 37 unités	34 797	14 984	11,0 %	83,0 %
TOTAL GRÈCE					73 151	24 716	8,7 %	

► SLOVAQUIE

Ville, centre	Création	Rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	Composition	SCU totale	SCU locative	Taux de vacance EPRA	Participation Klépierre
Bratislava, Danubia	2000		2000	Carrefour, Nay, McDonald's, 43 unités	26 089	12 289	4,4 %	100,0 %
TOTAL SLOVAQUIE					26 089	12 289	4,4 %	
TOTAL EUROPE CENTRALE ET TURQUIE					755 019	668 920	3,9 %	

Pays-Bas

5 centres commerciaux

1 330 millions d'euros de valeur en part totale, hors droits

49,3 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	46 885	45 456	4,7 %	100,0 %
	Rotterdam, Markthal	2014		2015	Albert Heijn, Gall and Gall, Etos, 68 unités	11 680	11 680	10,4 %	100,0 %
Utrecht	Utrecht, Hoog Catharijne	1973	R/E 2015	2015	Media Markt, H&M, C&A, Zara, 108 unités	85 703	57 993	0,0 %	100,0 %
Noord- Holland	Amsterdam, Villa Arena	2001	R 2008	2015	Goossens Wonen, Piet Klerkx, Perry Sport, 51 unités	79 310	54 781	14,3 %	100,0 %
Flevoland	Almere, Almere Centrum & Multibrand 't Circus	2009	R 2012	2015	Primark, Van Haren, Amazing Oriental, 76 unités	29 831	27 581	3,4 %	100,0 %
TOTAL PAYS-BAS					253 408	197 490	6,0 %		

Allemagne

5 centres commerciaux

1 066 millions d'euros de valeur en part totale, hors droits

42,8 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, 148 unités	87 258	87 258	5,1 %	95,0 %
Basse-Saxe	Arneken Galerie Hildesheim	2012	R/E 2012	2015	Saturn, H&M, DM, 92 unités	27 613	27 613	12,7 %	95,0 %
Rhénanie- du-Nord- Westphalie	Duisburg, Forum Duisburg	2008	R/E 2008	2015	Karstadt, Saturn, C&A, 82 unités	59 209	59 209	1,0 %	95,0 %
	Duisburg, Königsgalerie	2011	R/E 2011	2015	H&M, Intersport, Mango, 61 unités	18 616	18 616	20,0 %	95,0 %
Saxe	Dresden, Centrum Galerie	2009	R/E 2012	2015	Primark, Zara, Karstadt Sports, Mango, 98 unités	67 915	67 915	5,3 %	95,0 %
TOTAL ALLEMAGNE					260 609	260 609	5,9 %		

1.5.2 Commerces

Portefeuille	Région/Ville	Composition	SCU totale
Buffalo Grill	France entière	102 restaurants	58 026
Vivarte	France entière	43 magasins – 33 magasins sous enseigne La Halle – 10 magasins sous enseigne La Halle aux Chaussures	43 366
King Jouet	France entière	20 magasins	17 414
Défi Mode	France entière	25 magasins	24 488
Sephora	Metz	1 magasin sous enseigne Sephora	717
Patrimoine divers	France entière	28 magasins : – 4 magasins Action – 3 supermarchés Leader Price – 2 magasins sous enseigne Delbard	38 809
Autres actifs	France entière	27 locaux vacants	24 757
TOTAL COMMERCE	FRANCE ENTIÈRE	247 ACTIFS	207 577

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

Contexte général de la mission d'expertise

Contexte et instructions

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

Les évaluations ont été menées localement par nos équipes d'expertise et ont été revues par les équipes paneuropéennes des Évaluateurs. Afin de déterminer une valeur de marché pour chaque actif, nous avons pris en considération les transactions immobilières au niveau européen, et non 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 2017.

Référentiels et principes généraux

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

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

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

Valeur recherchée

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

Conditions de réalisation

Informations

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

Surfaces des actifs

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

Analyses environnementales et conditions des sols

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

Urbanisme

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

Titres de propriété et états locatifs

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

État des actifs

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

Taxation

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

Confidentialité et publication

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

Jean-Philippe CARMARANS
Responsable Valorisation France
Cushman & Wakefield

Jean-Claude DUBOIS
Président
BNP Paribas Real Estate Valuation France

Gareth SELLARS
Président
Jones Lang LaSalle Expertises

Anne DIGARD
Président Valuation
CBRE

1.6 Organigramme simplifié au 31 décembre 2017

Centres commerciaux						
France	Klécar France 83	Progest 100	Sociétés foncières	Klécar Europe Sud 83		
	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 > 80	Klépierre Molina 100				
	Klépierre Management España 100					
Italie	Klécar Italia 83	Fonds K2 95	Clivia SPA 50	Corio Italia 100	Sociétés foncières 100	ISCI 50
	Klépierre Management Italia 100	Klépierre Finance Italie 100				Kléfin Italia 100
Portugal	Sociétés foncières 100					
	Klépierre Management Portugal 100					
Luxembourg	Holding Klégé 50					
	Reluxco 100					
Grèce	Sociétés foncières > 80					
	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 Magyarország 100	Klépierre Finance Hungary 100				
République tchèque	Sociétés foncières 100					
	Klépierre Management Ceska Republika 100					
Slovaquie	Sociétés foncières 100					
	Klépierre Management Slovensko 100					
* Norvège	Steen & Strøm AS 56,1	Sociétés foncières				
Suède						
Danemark	Sociétés de gestion					

Légende

% Pourcentage de contrôle direct et indirect de Klépierre SA au 31/12/17

■ 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 Position concurrentielle

Ci-dessous sont les données financières des principaux concurrents de Klépierre en Europe Continentale :

► PRINCIPAUX CONCURRENTS DE KLÉPIERRE

En millions d'euros	Klépierre	Unibail-Rodamco	Eurocommercial Properties	Mercialys	Carmila
Capitalisation boursière au 31 décembre 2017	11 526	20 967	1 800	1 698	3 135
Valeur du patrimoine (droits compris) au 31 décembre 2017	24 419	43 057	3 710	3 737	5 806

► RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES REVENUS LOCATIFS NETS CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Klépierre		Unibail-Rodamco		Eurocommercial Properties ^(a)		Mercialys		Carmila	
France-Belgique	421,9	38,2 %	828,4	52,4 %	53,7	35,3 %	172,2	100,0 %	197,7	71,4 %
Italie	195,2	17,7 %	-	-	80,0	52,6 %	-	-	18,8	6,8 %
Scandinavie	172,6	15,6 %	158,2	10,0 %	29,3	19,3 %	-	-	-	-
Ibérie	110,0	9,9 %	161,0	10,2 %	-	-	-	-	60,2	21,7 %
Europe centrale et Turquie	113,8	10,3 %	280,5	17,7 %	-	-	-	-	-	-
Pays-Bas	49,3	4,5 %	61,7	3,9 %	-	-	-	-	-	-
Allemagne	42,8	3,9 %	92,6	5,9 %	-	-	-	-	-	-
Autres					-10,8 ^(b)	-7,1 %				
REVENUS LOCATIFS NETS	1 105,6	100,0 %	1 582,4	100,0 %	152,3	100,0 %	172,2	100,0 %	276,7	100,0 %

(a) Sur 12 mois au 30 juin 2017. Source : sociétés.

(b) Ajustements liés aux joint-ventures.

► RÉPARTITION DES REVENUS LOCATIFS NETS CONSOLIDÉS PAR ACTIVITÉ

En millions d'euros	Klépierre		Unibail-Rodamco		Eurocommercial Properties ^(a)		Mercialys		Carmila	
Centres commerciaux et/ou commerces	1 105,6	100,0 %	1 346,5	85,0 %	152,3	100,0 %	172,2	100,0 %	276,7	100,0 %
Bureaux	-	-	140,9	9,0 %	-	-	-	-	-	-
Autres activités	-	-	95,0	6,0 %	-	-	-	-	-	-
REVENUS LOCATIFS NETS	1 105,6	100,0 %	1 582,4	100,0 %	152,3	100,0 %	172,2	100,0 %	276,7	100,0 %

(a) Sur 12 mois au 30 juin 2017. Source : sociétés.

1.8 Risques

Klépierre a procédé à une revue de ses risques selon une méthodologie exposée dans la partie suivante (cf. 1.9.3 « Méthodologie d'analyse des risques »). À l'exception de ceux présentés dans le présent document, elle n'a pas identifié de risques pouvant avoir un effet défavorable significatif sur son activité.

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

Les procédures de contrôle et les outils de gestion utilisés par le Groupe sont décrits dans la partie suivante relative au contrôle interne et à la gestion des risques.

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

1.8.1.1 Risques liés à l'environnement économique

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

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

- > la conjoncture économique est susceptible d'encourager ou au contraire de freiner la demande de nouvelles surfaces commerciales et donc les perspectives de développement du portefeuille de centres commerciaux de Klépierre (construction de nouveaux centres ou extension de centres existants, opérations d'acquisition ou de cession). Elle peut également avoir une incidence à long terme sur le taux d'occupation et sur la capacité des locataires à payer leurs loyers ;
- > les variations à la baisse ou des ralentissements de la croissance des indices sur lesquels sont indexés la plupart des loyers des baux de Klépierre ou le changement des indices utilisés à cette fin pourraient également peser sur les revenus locatifs de Klépierre. L'effet sur l'ensemble des baux du patrimoine de Klépierre pourrait être atténué par le fait que l'indexation est propre à chaque pays (généralement selon des indices nationaux d'inflation ou, dans le cas de la France, des indices propres aux baux commerciaux) ;
- > la capacité de Klépierre à augmenter les loyers – voire à les maintenir – à l'occasion des renouvellements de baux dépend principalement du niveau du chiffre d'affaires actuel et attendu de ses locataires, liés en partie aux conditions économiques. L'évolution du chiffre d'affaires des locataires a également un impact sur la part variable des loyers ;
- > une dégradation prolongée des conditions macroéconomiques des pays dans lesquels le patrimoine de Klépierre est situé pourrait entraîner une augmentation du taux de vacance de ses actifs, ce qui aurait un impact défavorable sur ses revenus locatifs et son résultat d'exploitation en raison, d'une part, de l'absence de revenus locatifs et, d'autre part, de l'augmentation des coûts non facturés (les espaces vacants pouvant, dans certains cas, nécessiter des travaux de rénovation avant recommercialisation, ces coûts ne pouvant pas être répercutés sur les locataires) ;

- > la rentabilité de l'activité locative de Klépierre dépend de la solvabilité de ses locataires. En période de conjoncture économique difficile, les locataires pourraient s'acquitter de leurs loyers avec retard ou être en défaut de paiement, ou encore connaître des difficultés financières incitant Klépierre à revoir à la baisse les conditions locatives de ses baux.

1.8.1.2 Risques liés au marché de l'immobilier

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

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

- > le Groupe couvre une partie de ses besoins de financement par la vente d'actifs immobiliers existants. Dans des conditions de marché défavorables, ces actifs pourraient être vendus dans des délais plus longs et à un prix moins élevé que prévu, ce qui pourrait limiter la flexibilité de Klépierre dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement ;
- > certains engagements des contrats de crédit en cours conclus par Klépierre et ses filiales sont déterminés, notamment, en fonction de la valeur des actifs. Des conditions de marché désavantageuses pourraient provoquer une baisse de la valeur des actifs du Groupe, rendant plus difficile son respect des ratios financiers stipulés dans les contrats de crédit. Si Klépierre se trouvait dans l'incapacité de maintenir ces ratios, elle pourrait être dans l'obligation de vendre des actifs ou de lever des fonds par émission de titres de capital afin de rembourser la dette, ou de solliciter de la part des créanciers des aménagements de certaines stipulations des contrats de crédit. Au 31 décembre 2017, le ratio d'endettement (« Loan-to-Value ») visé dans les contrats de crédit s'établissait à 36,8 %, ce qui constitue une marge de manœuvre substantielle par rapport à la limite de 60 % visée les contrats de crédit. En effet, à niveau de dette équivalent, la valeur du patrimoine devrait baisser de plus de 39 % pour atteindre cette limite.

1.8.1.3 Risques liés à la dimension internationale de l'activité de Klépierre

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

1.8.1.4 Risques liés à l'environnement concurrentiel

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

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

1.8.1.5 Risques liés aux filiales/pactes d'associés

Klépierre a conclu, dans le cadre de partenariats relatifs à des investissements immobiliers, des pactes d'associés prévoyant des droits de préemption et des droits de sortie au profit de Klépierre ou des partenaires de Klépierre, qui pourraient générer des coûts d'acquisition ou la cession d'actifs codétenus. Les principaux pactes d'associés impliquant Klépierre sont présentés dans la note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

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

1.8.1.6 Risques liés aux acquisitions et cessions

L'acquisition d'actifs immobiliers ou des sociétés les détenant fait partie de la stratégie de croissance de Klépierre. Le Groupe est également amené à procéder à des cessions d'actifs.

Cette politique comporte des risques, notamment :

- > Klépierre pourrait surestimer le rendement attendu des actifs acquis et, par conséquent, les acquérir à un prix trop élevé compte tenu des financements mis en place pour les besoins de telles acquisitions, ou ne pas être en mesure de les acquérir à des conditions satisfaisantes, notamment en cas d'acquisitions

réalisées lors d'un processus concurrentiel ou en période de volatilité ou d'incertitude économique élevée ;

- > dans la mesure où une acquisition serait financée par la cession d'autres actifs, des conditions de marché ou des délais défavorables pourraient retarder ou compromettre la capacité de Klépierre à réaliser ladite acquisition ;
- > les actifs acquis pourraient comporter des défauts cachés, tels que des sous-locations, des violations par les locataires des réglementations applicables, notamment en matière d'environnement, ou une non-conformité aux plans de construction, non couverts par les garanties obtenues dans le contrat d'acquisition.

Le Groupe s'attache à procéder à des audits préalablement à chaque acquisition avec l'aide de conseils externes spécialisés afin de minimiser les risques susvisés. L'intégration et les bénéfices escomptés d'une acquisition pourraient néanmoins ne pas être pleinement réalisés. D'autre part, la réduction des coûts et les effets positifs attendus au niveau opérationnel pourraient être inférieurs aux attentes actuelles ou moins rapidement atteints que ceux initialement envisagés. Dans l'hypothèse où le montant des synergies annoncées ne serait pas atteint, ou bien serait atteint au-delà de l'horizon escompté, il pourrait en résulter un impact négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière, les perspectives ou l'image du Groupe.

1.8.1.7 Risques liés à l'estimation de la valeur des actifs

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

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

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

1.8.1.8 Risques liés au développement de nouveaux actifs immobiliers

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

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

- > Klépierre pourrait ne pas obtenir de financement à des conditions intéressantes pour ses projets ;
- > les coûts engagés initialement (les coûts des études, par exemple) ne peuvent généralement pas être différés ni annulés en cas de retard ou de non-réalisation de ses projets.

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

1.8.1.9 Risques liés à la commercialisation des actifs

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

De la même manière, à l'expiration des baux des centres commerciaux existants, Klépierre pourrait être dans l'incapacité de les renouveler dans des délais et à des conditions aussi intéressants que ceux des baux actuels. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'attirer suffisamment de locataires ou d'enseignes performantes dans ses centres commerciaux, ou ne pas réussir à maintenir un taux d'occupation et des revenus locatifs satisfaisants, ce qui, de la même manière que pour les centres commerciaux nouveaux évoqués dans le paragraphe précédent, pourrait avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats d'exploitation et la rentabilité de Klépierre.

1.8.1.10 Risques liés au départ ou à la fermeture d'enseignes-phares

Les centres commerciaux de Klépierre sont souvent soutenus par une ou plusieurs enseignes-phares à fort potentiel d'attractivité. La baisse d'attractivité de telles enseignes, le ralentissement ou la cessation de leur activité, notamment en cas de conjoncture économique particulièrement défavorable, le non-renouvellement ou la résiliation de leurs baux commerciaux, et le retard pris pour la relocation de ces surfaces pourraient avoir pour conséquence une chute de la fréquentation des centres commerciaux. Cette baisse de la fréquentation pourrait entraîner une diminution des ventes des autres magasins et avoir ainsi un effet négatif sur le rendement locatif total de certains centres, la situation financière et les perspectives de croissance de Klépierre. Ce risque est d'autant plus important que l'enseigne-phare peut être l'hypermarché qui, dans de nombreux cas, appartient au copropriétaire du centre commercial.

1.8.1.11 Risques liés aux ressources humaines

Klépierre intervient dans un secteur concurrentiel très évolutif qui nécessite qu'à tous les niveaux du Groupe, ses collaborateurs soient des acteurs majeurs de la réalisation de sa stratégie. C'est la raison pour laquelle les risques liés aux ressources humaines sont, pour Klépierre, des risques stratégiques :

- > la baisse de l'attractivité du Groupe en tant qu'employeur ou sa moindre capacité de rétention des talents, en particulier sur les postes clés ; ce risque existe du fait notamment de la taille relativement réduite de l'organisation de Klépierre et de leur forte employabilité ;

- > l'inadéquation entre les compétences des collaborateurs et les besoins du Groupe, ou la non adaptation des collaborateurs aux nouveaux enjeux opérationnels, liés notamment à l'évolution des modes de consommation ;
- > la détérioration de la santé au travail, du fait, entre autres, de l'exigence du marché concurrentiel sur lequel Klépierre intervient.

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

L'exposition de Klépierre à l'ensemble des risques financiers et sa politique de gestion et de couverture de ses risques sont décrites plus amplement dans la note 8 de l'annexe aux comptes consolidés ainsi que dans la partie 1.9 relative au contrôle interne et à la gestion des risques du présent chapitre.

1.8.2.1 Risque de liquidité

La stratégie de Klépierre dépend de sa capacité à mobiliser des ressources financières soit sous la forme d'emprunt, soit sous la forme de fonds propres, afin de financer ses investissements et acquisitions, et de refinancer les dettes arrivées à échéance. Klépierre est tenue de distribuer une part significative de ses bénéfices à ses actionnaires afin de pouvoir bénéficier du régime SIIC (cf. infra, 1.8.3.9). Elle s'appuie donc dans une large mesure sur l'endettement pour financer sa croissance. Ce mode de financement pourrait ne pas être disponible à des conditions avantageuses. Cette situation pourrait notamment intervenir en cas de crise des marchés de capitaux ou des marchés de la dette, de survenance d'événements affectant le secteur immobilier, de baisse de la notation de la dette de Klépierre, de restrictions imposées par les engagements des contrats de crédit, ou de toute modification de l'activité, de la situation financière ou de l'actionnariat de Klépierre susceptible d'influer sur la perception que les investisseurs ou prêteurs ont de la qualité de son crédit ou de l'attrait d'un investissement dans le Groupe.

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

L'échéancier des financements du Groupe et la gestion du risque de liquidité font l'objet d'informations détaillées dans les annexes aux comptes consolidés (notes 5.11 et 8.2).

Compte tenu des éléments décrits ci-dessus, Klépierre est en mesure de faire face à toutes ses échéances futures de financement. La position de liquidité du Groupe au 31 décembre 2017 couvre notamment l'ensemble des besoins de refinancement des deux prochaines années tels qu'ils sont connus à la même date.

Risques liés aux engagements stipulés dans certains contrats de crédit

Les contrats de crédit conclus par Klépierre contiennent, en plus des engagements usuels, des engagements l'obligeant à respecter des ratios financiers spécifiques, tels que détaillés dans le chapitre « Activité de l'exercice », partie 2.8 du document de référence. 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 prendre possession des actifs concernés si la dette faisait l'objet d'une sûreté. Certains contrats de prêt contiennent par ailleurs des clauses de défaut croisé permettant aux prêteurs d'exiger le remboursement anticipé des sommes dues en cas de manquement

par Klépierre aux engagements contenus dans d'autres contrats de crédit (et d'absence de régularisation du manquement dans les délais impartis). En conséquence, tout manquement aux engagements financiers pourrait avoir un impact défavorable sur la situation financière du Groupe, ses résultats, sa flexibilité dans la conduite de son activité et la poursuite de son développement (en pouvant par exemple entraver, voire empêcher certaines acquisitions), sur sa capacité à satisfaire à ses obligations et sur la valeur de ses actions. À la date de ce rapport, Klépierre satisfait à toutes les obligations issues des engagements financiers décrits ci-dessus.

Risques liés à une dégradation de la notation de la dette de Klépierre

La dette existante de Klépierre est périodiquement notée par l'agence de notation Standard & Poor's. À la date du présent document et depuis avril 2009, sa dette à long terme est notée « A-, perspective stable » ; sa dette à court terme est quant à elle notée « A-2, perspective stable ». Ces notations sont dépendantes de la capacité de remboursement de Klépierre, de ses liquidités, de certains ratios financiers, de son profil opérationnel et de sa situation financière, ainsi que d'autres facteurs considérés par l'agence de notation comme étant significatifs pour le domaine d'activité de Klépierre ou, plus généralement, pour les perspectives économiques.

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

1.8.2.2 Risque de taux

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

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

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

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

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

1.8.2.3 Risque de change

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

- > les devises locales pourraient se déprécier entre la facturation des loyers en euros et le paiement desdits loyers par les locataires, ce qui créerait des pertes de change pour Klépierre. En outre, certains baux ne sont pas facturés en euros, mais en dollars (Europe centrale, Turquie) ou en devises locales (notamment en Scandinavie), ce qui crée un risque supplémentaire relatif aux montants des loyers effectivement recouvrés en euros ;
- > les variations des devises locales ont également un impact sur le niveau auquel les états financiers locaux sont convertis en euros et intégrés aux comptes consolidés de Klépierre ;
- > une partie des charges des filiales étant libellée dans la devise locale alors que leurs revenus (honoraires) sont en euros, une appréciation de la monnaie locale pourrait réduire leur marge d'exploitation ;
- > les factures étant généralement établies en euros (hors Scandinavie et Turquie), les locataires pourraient avoir des difficultés de paiement de leurs loyers si leur devise locale se dépréciait significativement. La détérioration de leur solvabilité qui en résulterait pourrait avoir un impact négatif sur les revenus locatifs de Klépierre.

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

Compte tenu de toutes les mesures décrites dans la note mentionnée ci-dessus, le risque de change se trouve significativement réduit et reste en tout état de cause inférieur à 0,5 % de l'actif net réévalué pour une dépréciation de 10 % contre l'euro des devises de tous les pays dans lesquels Klépierre exerce ses activités. Cette exposition est jugée peu significative à l'échelle du Groupe.

1.8.2.4 Risque de contrepartie

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

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

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

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

1.8.3 Risques juridique, fiscal et réglementaire

Risques liés à la réglementation applicable

En tant que propriétaire et gestionnaire d'actifs immobiliers, Klépierre doit se conformer à de multiples réglementations en vigueur dans tous les pays où elle opère. Ces règles concernent divers domaines, notamment les lois et règlements en matière d'urbanisme, de construction, d'autorisations d'exploitation, d'hygiène et de sécurité, d'environnement, de baux, de droit des sociétés, de droit du travail et de protection des données personnelles.

Des modifications du cadre légal ou réglementaire, ainsi que la perte d'avantages liés à une autorisation pourraient imposer à Klépierre d'adapter son activité, ses actifs ou sa stratégie. Klépierre pourrait également être pénalisée si un ou plusieurs locataires de l'un de ses centres commerciaux ne respectaient pas les normes applicables, ce qui pourrait se traduire, par exemple, par une perte de loyers suite à la fermeture d'un commerce ou la perte de commercialité du site. Les risques réglementaires décrits dans le présent paragraphe pourraient entraîner des coûts supplémentaires pour Klépierre susceptibles d'avoir un impact défavorable sur l'activité, les résultats, la situation financière et/ou la valorisation du portefeuille d'actifs du Groupe.

Risque spécifique lié aux dispositions légales ou réglementaires relatives aux baux

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

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

Risque sur les litiges

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe peut être impliqué dans des procédures judiciaires, ou faire l'objet de contrôles par les autorités fiscales ou réglementaires. À chacun de ces risques sont attachés un risque financier et un risque de réputation ou d'image. À la connaissance de la Société, à la date du dépôt du présent document de référence, il n'existe pas de litige significatif à l'échelle du bilan du Groupe qui ne soit pas reflété dans les comptes. L'information sur les provisions pour risques et litiges est présentée en note 5.8 de l'annexe aux comptes consolidés. Il n'y a pas de provision qui, prise isolément, représente un montant significatif.

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

Risques relatifs au régime fiscal des SIIC

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

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

1.8.4 Risques de sûreté et de sécurité

En tant que lieux accueillant du public, les centres commerciaux de Klépierre sont exposés à des risques de sûreté dont la matérialisation pourrait avoir des conséquences sur l'image, l'activité ou les résultats d'exploitation des centres, voire du Groupe dans son ensemble. Dans ce domaine, les centres commerciaux de Klépierre sont plus particulièrement exposés à :

- > une attaque terroriste compte tenu de l'évolution de la menace terroriste en Europe décrite par Europol. Même si les centres commerciaux ne sont pas cités comme des cibles spécifiques par l'agence européenne, elle rappelle que certains modes opératoires terroristes visent des groupes ou des rassemblements de personnes dans l'intention de causer un nombre important de victimes ;
- > une dégradation soudaine et brutale de l'ordre public dans leur périmètre à un point tel qu'elle amènerait les enseignes ou les visiteurs à ne plus se considérer en sûreté.

Les centres commerciaux de Klépierre sont également soumis à des risques de sécurité. Les deux principaux risques de sécurité susceptibles d'affecter l'image, l'activité ou les résultats d'exploitation des centres sont l'effondrement et l'incendie. Plus généralement, le non-respect de mesures de sécurité ou de procédures de contrôle pourrait entraîner une fermeture administrative du site et avoir des conséquences locales sur la pérennité de l'activité et sur l'image du site.

1.8.5 Risques environnementaux

1.8.5.1 Risques liés aux impacts des actifs sur l'environnement et sur la santé des visiteurs

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

Les familles de risques identifiées ci-dessus peuvent avoir des conséquences diverses :

- > un accident sanitaire, provoqué par exemple par une pollution interne, pourrait porter préjudice aux usagers et aux riverains. Un sinistre de cet ordre aurait des conséquences locales immédiates en termes de fréquentation, de baisse de chiffre d'affaires pour les commerçants et de perte de loyers pour Klépierre sur le site concerné, ainsi que sur l'image du Groupe ;
- > un sinistre environnemental provoqué par une défaillance humaine peut également se répercuter sur l'image du Groupe et mettre en cause la responsabilité de son management ;
- > en application des lois et réglementations sur l'environnement, Klépierre, en tant que propriétaire ou exploitant actuel ou antérieur d'un actif, peut être contraint de rechercher toutes substances dangereuses ou toxiques affectant un actif ou tout actif avoisinant et, en cas de contamination, de procéder au nettoyage.

1.8.5.2 Risques liés au changement climatique

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

- > le risque physique de dégradation des biens immobiliers détenus : Klépierre place la sécurité des personnes et des biens au rang de priorité numéro un et impose un audit de structure régulier sur l'ensemble de ses centres commerciaux pour prévenir les impacts d'événements climatiques extrêmes mais aussi afin d'être en mesure de correctement anticiper les besoins d'adaptation de ses actifs ;
- > le risque d'une rentabilité diminuée des centres commerciaux : par exemple lié à des évolutions réglementaires ou fiscales, que Klépierre suit de près au travers des instances professionnelles auxquelles elle participe. La rentabilité de ses actifs pourrait également se voir diminuée du fait d'une augmentation possible du coût de l'énergie ;
- > le risque de décote des actifs, lié aux mutations d'usages chez les clients de Klépierre. Les impacts du changement climatique vont induire à moyen terme des modifications importantes dans la fréquence et les modes de transports des citoyens pouvant, à terme, réduire significativement la fréquentation de certains des centres commerciaux. Afin de modérer ce risque, Klépierre a une stratégie d'optimisation de son portefeuille d'actifs, prenant en compte la nécessité de desserte en transports en commun pour tout nouveau projet ;
- > enfin, le risque d'image et de ses répercussions possibles en matière d'opinion et satisfaction clients n'est pas à négliger. C'est la raison pour laquelle Klépierre s'engage dans une démarche de développement durable volontariste et supportée par des objectifs ambitieux notamment pour ce qui concerne la stratégie bas-carbone de l'entreprise.

1.8.5.3 Risques liés à l'approvisionnement en ressources naturelles

La gestion opérationnelle des actifs du portefeuille de Klépierre nécessite un recours non négligeable aux ressources naturelles pour assurer le bon fonctionnement des équipements mais aussi la sécurité et le confort des visiteurs des centres commerciaux. Ce recours expose l'entreprise à deux risques : celui de la raréfaction des ressources et celui de la volatilité des coûts d'approvisionnement.

1.8.5.4 Risques réglementaires et d'image

La performance extra-financière de Klépierre impacte de plus en plus son image auprès de l'ensemble de ses parties prenantes (actionnaires, clients, collaborateurs, partenaires...). Ainsi, un contentieux pour non-respect d'une réglementation environnementale, un scandale environnemental ou une contre-performance majeure seraient susceptibles d'avoir un effet défavorable sur la capacité de Klépierre à attirer des investisseurs, à vendre, développer ou louer tout ou partie de son portefeuille mais aussi à recruter des collaborateurs.

Klépierre assure sa complète conformité aux dispositifs en vigueur, à toutes les échelles, grâce à une veille réglementaire continue mais aussi par sa participation à de nombreuses organisations professionnelles spécialisées (EPRA, ICSC, CNCC...). L'entreprise met ensuite en œuvre l'ensemble des budgets et actions nécessaires à la fois au respect des réglementations en vigueur et à l'amélioration continue de sa performance environnementale globale.

1.8.6 Risques assurantiels

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

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

Le montant des couvertures d'assurances a été déterminé en fonction de différents facteurs (taille du Groupe, activité, implantation géographique, cotation boursière, portefeuille...). Le montant des primes tient compte de la sinistralité réelle du Groupe. Les programmes d'assurances font l'objet de remises en concurrence régulières.

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

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

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

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

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

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

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

1.8.7 Risques liés aux systèmes d'information

Les activités essentielles du groupe Klépierre sont gérées par un progiciel de gestion intégrée implanté dans la quasi-totalité des pays. Cette organisation centralisée renforce le dispositif de contrôle des systèmes d'information mais expose Klépierre à un risque d'interruption général des systèmes qui pourrait engendrer des coûts importants liés à la perte potentielle d'activités et à la récupération des informations.

Les données gérées dans les systèmes d'information de Klépierre peuvent également être la cible d'attaques externes ou internes, avec des conséquences d'ordre financier (détournement de fonds, pénalités...), de réputation (divulgaration de données confidentielles et/ou stratégiques concernant Klépierre, un partenaire ou client) et juridiques (divulgaration d'informations privilégiées...). Les risques liés aux « malveillances internes » sont gérés par le système au travers des profils d'habilitation (les opérations autorisées sont automatiquement liées à un profil utilisateur) et au travers d'un outil de surveillance des activités anormales des utilisateurs et des administrateurs. Les risques liés aux malveillances externes sont surveillés par des outils d'audit et de protection.

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

1.9 Contrôle interne et gestion des risques

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

1.9.1 Objectifs et principes

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

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

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

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

- > la description de la gouvernance du Groupe et des organisations des métiers et des fonctions fournit le cadre général permettant d'atteindre les objectifs ;
- > il existe un référentiel d'instructions formalisant et diffusant les règles internes et procédures à appliquer, en intégrant systématiquement les instructions sur les contrôles à effectuer ;
- > le principe de la délégation constitue le système de fonctionnement fondamental. Il s'exprime au travers de relais, responsables d'une mise en œuvre cohérente des politiques du Groupe ;
- > la séparation des fonctions se matérialise par une distinction nette entre celui qui opère et celui qui valide ;

- > la conformité aux lois et réglementations est garantie par la mise en œuvre des règles de conduite des collaborateurs dans leur activité professionnelle, notamment sur la confidentialité des informations, la déontologie des relations avec des tiers et l'utilisation des moyens informatiques.

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

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

1.9.2 Organisation de la gestion des risques et du contrôle interne

1.9.2.1 Animation du dispositif

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

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

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

La Direction Audit & Contrôle Internes est, en dernier ressort, chargée de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle interne. Au sein des métiers et des filiales étrangères, elle dispose d'un accès direct aux responsables des risques et du contrôle interne qui forment un réseau fonctionnel. Elle est responsable de la mise en œuvre des outils de suivi et de réduction des risques tels que les cartographies et bases incidents. Enfin, elle organise le reporting vis-à-vis du Directoire et du Comité d'audit.

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

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

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

Le périmètre d'intervention du contrôle périodique couvre l'ensemble des activités et des risques du Groupe dans toutes les entités, en incluant les activités des filiales ainsi que les activités externalisées selon les conditions contractuelles. Par ailleurs, l'identification d'un risque justifie le pouvoir d'auto-saisine dont dispose le contrôle périodique pour déclencher toute investigation jugée nécessaire. Au cours de l'exercice 2017, la Direction Audit & Contrôle Internes a conduit ou supervisé 32 missions d'audit de centres commerciaux et une mission d'audit de fonctions de siège.

La fonction Déontologie s'assure du respect des normes éthiques et professionnelles, de la prévention des manquements d'initiés et contrôle les mesures prises pour lutter contre le blanchiment d'argent et la corruption. Le Groupe a mis en place le dispositif de Droit d'Alerte professionnelle qui permet à tout collaborateur de faire part d'interrogations sur les risques de dysfonctionnement en matière de conformité auquel il peut se trouver confronté. La Direction Audit & Contrôle Internes a notamment supervisé la mise en conformité du Groupe avec la loi dite « Sapin 2 » et la 4^e directive européenne sur la lutte anti-blanchiment.

1.9.2.2 Pilotage et surveillance du dispositif

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

Le Comité d'audit est tenu informé au moins annuellement de l'ensemble du dispositif de contrôle interne du Groupe, de ses évolutions et des conclusions des travaux menés par les différents intervenants du dispositif. L'activité de l'année 2017 ainsi que le plan d'actions 2018 ont fait l'objet d'une présentation au Comité d'audit.

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 & Contrôle Internes et la Direction des Comptabilités.

1.9.3 Méthodologie d'analyse des risques

1.9.3.1 Recensement et évaluation des risques au niveau corporate

Le recensement des risques du groupe Klépierre et leur évaluation sont effectués à l'aide de la cartographie des risques établie conjointement avec les différents métiers et fonctions du Groupe.

Cette cartographie est actualisée de manière régulière ; sa mise à jour comprend les étapes suivantes :

- > identification des activités des directions opérationnelles et fonctions support ;
- > identification des risques attachés à chaque activité ;
- > évaluation du risque brut (avant contrôles et mesures) en fonction de trois critères d'impact (image, financier et juridique) et de la fréquence d'occurrence du risque ;
- > identification des contrôles et mesures de maîtrise des risques décrits par les opérationnels et évaluation de ces contrôles et mesures en termes d'efficacité et de complétude ;
- > évaluation des risques résiduels après prise en compte des contrôles et mesures ;
- > détermination des plans d'action à mettre en place, incluant les contrôles de premier et deuxième niveaux ainsi que les procédures.

Un total de 125 risques, dont 37 risques considérés comme des risques principaux, a été recensé au niveau corporate. Ils sont regroupés dans les 10 familles suivantes :

- > sécurité des personnes et des biens ;
- > politique de financement ;
- > investissements et valorisation ;
- > réglementaire, fiscal, assurances ;
- > commercialisation et gestion locative ;
- > pilotage, process et outils ;
- > développement et gestion immobilière des actifs ;
- > communication et réputation ;
- > achats de biens et services ;
- > gestion des ressources humaines.

1.9.3.2 Recensement et évaluation des risques dans les centres commerciaux

Les équipes de Klépierre en charge de la gestion des centres commerciaux procèdent à l'identification et à l'analyse des risques suivants :

- > risques pouvant porter atteinte à la sécurité des visiteurs et des bâtiments, risques de structure notamment ;
- > risques naturels : phénomènes climatiques extrêmes (sécheresses, chutes de neige, vagues de chaleur, vagues de froid, tempêtes), tremblements de terre, montées du niveau des eaux, inondations fluviales, prévention des incendies, etc. ;
- > risques technologiques : proximité d'installations spécifiques ;

- > risques liés aux matériaux et produits chimiques : amiante, plomb, peintures, produits de nettoyage, etc. ;
- > pollution du sol et de l'eau : qualité des eaux usées, système d'évacuation, séparateurs à hydrocarbures, etc. ;
- > risques sanitaires : légionellose, bactéries et propagation de virus, etc. ;
- > pollution sonore et nuisances olfactives.

Par ailleurs, le logiciel développé par le département maintenance du groupe (construction et aspects techniques) est en cours d'amélioration afin d'inclure un module permettant de mesurer et contrôler les risques.

1.9.4 Mesures de contrôle répondant aux grands risques

Les grands risques auxquels le Groupe est soumis sont exposés en détail dans la section précédente (cf. 1.8 « Risques »). Les mesures prises par Klépierre pour contrôler ces risques sont décrites ci-après.

1.9.4.1 Investissements

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

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

Pour les opérations de développement, afin de mieux maîtriser les coûts, une équipe technique dédiée, en appui du chef de projet, détermine le budget en ayant recours à des équipes de maîtrise d'œuvre expérimentées. L'avancement du projet et la consommation du budget sont suivis de façon hebdomadaire par l'équipe opérationnelle qui rapporte régulièrement à la Direction du Développement et trimestriellement à l'équipe de direction du Groupe (Corporate Management Team).

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

1.9.4.2 Commercialisation

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

Pour les futurs centres, le Comité d'investissement se réunit tous les mois, afin d'arbitrer sur les projets. Pour les centres existants, un budget de commercialisation est présenté chaque année au Directoire ; incluant les prévisions sur les cinq années à venir, il fait l'objet de deux révisions dans l'exercice.

1.9.4.3 Ressources Humaines

Élaborée en soutien de l'activité de Klépierre, la stratégie de ressources humaines du Groupe vise à maximiser son attractivité en tant qu'employeur ainsi que sa capacité de rétention des talents, à assurer une adaptation continue des compétences de ses collaborateurs et à maintenir une haute qualité de vie au travail. Elle se concentre principalement sur :

- > une recherche de l'excellence dans les recrutements avec une présence renforcée auprès des grandes écoles de commerce et d'ingénieur et un dispositif dynamique de gestion des stagiaires ;
- > une revue des talents (« *Talent Review* »), réalisée aux niveaux pertinents de l'organisation, pour distinguer et accompagner le développement des collaborateurs amenés à prendre des postes clés dans le Groupe ;
- > une politique volontariste de mobilité, qui s'inscrit dans l'engagement d'accompagnement personnalisé des parcours des talents ;
- > un investissement de long terme dans la formation et ouvert à tous les collaborateurs, favorisant ainsi leur employabilité, le partage des savoir-faire, l'efficacité dans l'intégration des nouveaux entrants et une capacité collective à gérer avec performance les nouveaux enjeux opérationnels ; et
- > des outils favorisant un environnement de travail de qualité, comme les formations sur la santé au travail, des mesures en faveur de l'équilibre vie privée-vie professionnelle et des initiatives généralisées pour le bien-être au travail.

La stratégie de ressources humaines du Groupe est détaillée dans la partie 4.4.3 « Collaborateurs » du présent document de référence.

La Directrice des Ressources Humaines, directement rattachée au Directoire, est notamment membre du Comité de direction, du Comité RSE et du Comité de développement durable du Conseil de Surveillance, permettant un pilotage de ces sujets au plus haut niveau de l'organisation.

1.9.4.4 Financement et Trésorerie

Klépierre identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (taux, liquidité, change et contrepartie). La stratégie de couverture des taux est décrite dans la partie 2.7.2 du présent document avec la démonstration chiffrée des tests de sensibilités face aux variations des taux.

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

La Direction Financements et Trésorerie rapporte au Directeur Général Délégué en charge des finances (membre du Directoire) sachant que toutes les opérations importantes de financements et de couverture sont validées préalablement par le Conseil de surveillance. Ce dernier valide le plan de financement prévisionnel qui définit les grandes orientations en termes de calibrage et de choix des ressources ainsi que de couverture du risque de taux.

En cours d'année, les principales décisions en matière d'opérations financières sont soumises individuellement à l'approbation au Conseil de surveillance, auquel est exposé un bilan de ces opérations une fois réalisées. L'évolution des covenants (ratios financiers) est suivie semestriellement et notamment lors de la mise en place de nouvelles opérations.

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

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

1.9.4.5 Juridique et réglementation

La Direction Juridique Groupe, rattachée au Directoire, encadrant fonctionnellement les Directions Juridiques de chaque pays, veille à la bonne gestion des risques juridiques en relation avec les métiers et fonctions et en cohérence avec le processus global de gestion des risques. En interne, compte tenu de la complexité croissante de chaque matière juridique, la Direction Juridique est organisée en pôles de compétences avec des spécialistes des différentes branches du droit : droit des sociétés, droit immobilier, droit des baux et des contrats. Les dossiers de droit social et de droit fiscal sont respectivement traités par la Direction des Ressources Humaines et par la Direction Fiscale, en lien avec la Direction Juridique. La veille réglementaire est assurée en liaison permanente avec des cabinets externes spécialisés. En vue de prendre en compte les changements liés à l'adoption de textes législatifs ou réglementaires nouveaux, susceptibles d'avoir une incidence sensible sur la situation du Groupe et le développement de son activité, la Direction Juridique (assistée des diverses fonctions impliquées et en liaison avec le réseau de conseils externes) contribue à la collecte, au traitement et à la diffusion auprès du Groupe des informations appropriées relatives à la législation des différents pays dans lesquels le Groupe dispose d'intérêts.

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

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

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

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

pendant les périodes définies. En outre, un comité dédié à l'information privilégiée a été mis en place en 2017. Composé des membres du Directoire, de la Directrice Juridique du Groupe et du Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne, ce comité a la responsabilité de qualifier une information donnée 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 les rappeler à leurs obligations.

1.9.4.6 Sécurité des personnes et des biens

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

En 2017 a été finalisée, en partenariat avec un consultant spécialisé, une solution logicielle permettant d'améliorer la connaissance du patrimoine de Klépierre sur les aspects du bâtiment et des équipements techniques. Cette solution a pour objectif d'uniformiser le processus déjà en place d'inventaires des équipements techniques et d'améliorer les possibilités de mesures et de benchmark. 180 personnes ont été formées dont 80 en sessions présentielles, avant et pendant le déploiement de l'outil au cours du second semestre 2017.

La Direction de la Maintenance Groupe, dans le cadre de son partenariat avec le service ingénierie de l'assureur, et par les audits et plans de prévention préparés sur un panel de sites chaque année, a défini et déployé la liste des critères d'exploitation minima des centres, en distinguant ceux liés au bâtiment, à la technique et au facteur humain. Ces critères permettent de minimiser les risques par l'application de bonnes pratiques, surpassant éventuellement les limites des réglementations.

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

Sécurité

Pour traiter le risque de sécurité, les propriétaires de risques clairement identifiés mettent en place les contrôles appropriés documentés dans des procédures et modes opérationnels. La conformité des contrôles est testée de manière permanente par les opérationnels (Directions de Centre, Directions d'Exploitation, Directions Pays).

Des outils de remontée journalière d'incidents sont déployés dans les centres commerciaux pour permettre de mieux suivre les risques liés à la sécurité des biens et des personnes.

Des tableaux de bord internes permettent de suivre ces contrôles et un rapport annuel est établi pour le Directoire et le Conseil de surveillance. Un niveau élevé de sécurité est également assuré tous les jours par des équipes dédiées et des agents de sécurité présents en permanence sur les sites. Les nouvelles zones de parking comprennent des espaces de circulation mieux conçus, ainsi que des espaces réservés aux personnes à mobilité réduite et aux familles et aux enfants en bas âge.

La surveillance des centres est permanente, notamment celle des installations de climatisation pour prévenir toute contamination par la légionellose ou par la propagation d'agents pathogènes.

Le recensement des incidents dans les centres commerciaux permet de mesurer la bonne maîtrise des risques. Ces incidents sont déclarés de manière homogène partout en Europe à l'aide de catégories d'incidents communes qui permettent d'en améliorer la lisibilité et la compréhension. Une analyse trimestrielle de l'ensemble des incidents dans le Groupe est réalisée et communiquée au Directoire et à l'ensemble des Directions Pays.

Sûreté

Pour faire face aux risques de sûreté, une stratégie globale, comprenant un plan d'actions ambitieux, a été élaborée en 2017. Elle repose sur trois volets.

Le premier volet, dont la mise en œuvre est achevée, a consisté à adapter les actifs de Klépierre aux nouvelles menaces apparues en 2016 et 2017, en protégeant l'ensemble des centres commerciaux du Groupe contre les attaques de types « véhicules béliers ».

Le deuxième volet qui devrait durer 2 ans a été lancé pour « durcir » les centres commerciaux et leur permettre de faire face aux risques terroristes et à l'éventualité d'une dégradation soudaine et brutale de l'ordre public. Le Groupe procède au renforcement des locaux techniques sensibles, des bureaux de direction, des postes de commandement sûreté et sécurité, à l'amélioration des systèmes de surveillance vidéo, et met en place des procédures adaptées pour communiquer avec l'ensemble des preneurs sur site et faire face à une crise de sûreté. Les outils d'analyse de la menace et de reporting Groupe, ayant fait la preuve de leur efficacité, vont être déployés dans la totalité des pays où le Groupe est présent.

Le troisième volet, devant s'échelonner sur des périodes plus longues, mais qui produit déjà ses effets positifs, développe une approche globale de la sûreté qui doit permettre d'élever le niveau général de résilience en installant les centres commerciaux de Klépierre au cœur d'un véritable « écosystème sûreté ». Ce volet vise à traiter de manière homogène et à combiner : la formation des personnels du Groupe, les relations étroites à chaque niveau de management avec les acteurs institutionnels de la sûreté, l'innovation et la veille technologiques, le benchmarking et la coopération avec les Directions Sûreté d'autres groupes dans différentes industries, la participation aux travaux sûreté des organes représentatifs de la profession (CNCC et ICSC).

Situations d'urgence

Pour garantir le traitement efficace des situations d'urgence, susceptibles d'évoluer vers une crise, Klépierre a amélioré ses processus de reporting de crise, fondés sur des systèmes redondants de communication et une approche standardisée de l'évaluation de la crise. Ceci doit permettre d'appréhender sans délai, aux plus hauts niveaux de direction du Groupe, en tous temps et en tous lieux, la nature réelle de la crise susceptible de se développer.

L'organisation du système de gestion de la crise a été amélioré. Les cellules de crise devant suivre ou gérer les événements, à chaque niveau de l'organisation du Groupe, sont clairement identifiées et adaptées aux différentes typologies de crises. Un système de veille permanente permet de réagir de façon standardisée et efficace dès les premiers instants de la crise. La résilience du Groupe et la mise en œuvre des plans de continuité d'activité sont améliorées.

Le système de gestion de crise est testé lors d'exercices grandeur nature. Ces tests qui mesurent la réactivité des équipes sont réalisés au moins une ou deux fois par an et peuvent se tenir en présence de clients ou en dehors des horaires d'ouverture selon les pays.

1.9.4.7 Continuité des activités

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

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

Le Groupe a réactualisé et testé son plan de continuité de l'activité (PCA) à la suite du déménagement du siège social du Groupe en septembre 2009. Le dispositif s'appuie sur un ensemble de procédures organisationnelles et fonctionnelles adaptées aux types de sinistres possibles. Sont ainsi couverts les scénarii suivants :

- > un immeuble central est sinistré, partiellement ou totalement inaccessible, affectant totalement ou partiellement l'activité des collaborateurs ;
- > la salle des serveurs du Groupe est sinistrée, entraînant une indisponibilité durable des ressources informatiques bloquant toute utilisation de l'ensemble des outils informatiques (messagerie, applications...);
- > une situation de crise externe (pandémie, instructions des pouvoirs publics limitant les déplacements et/ou décidant la fermeture des établissements scolaires...) est déclarée, provoquant l'impossibilité pour des collaborateurs de se rendre sur leurs lieux de travail (immeubles centraux et centres commerciaux...).

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

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

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

1.9.4.8 Environnement

Klépierre a développé une méthodologie complète pour évaluer les risques environnementaux dans son processus de due diligence pour toutes les nouvelles acquisitions et développements. Klépierre réalise ainsi des études d'impacts sur l'environnement et examine toutes les approches adoptées par le promoteur et/ou le propriétaire précédent (telles que les certifications écologiques). Les risques environnementaux sont intégrés à la cartographie des risques au niveau des actifs et sont étroitement liés au suivi des risques techniques. Des études sur les risques naturels (séismes, coulées de boue, inondations et dépollution) et technologiques sont entreprises avant qu'une décision d'investissement ne soit prise. Les risques environnementaux majeurs sont intégrés dans les décisions d'acquisition et de cession.

Des dispositions réglementaires concernant le contrôle et l'entretien des réseaux d'eaux usées, des stations et réseaux de distribution d'eaux sanitaires, des installations de ventilation et de stockage d'hydrocarbures existent dans de nombreux pays. Parallèlement, des mesures internes ont été mises en œuvre pour maîtriser certains risques ne faisant pas toujours l'objet d'obligations réglementaires.

Parmi ces bonnes pratiques, on peut citer les audits de structure des bâtiments, les audits énergétiques, les analyses pour contrôler la présence de légionellose et les contrôles thermographiques sur les installations électriques.

Klépierre a mis en œuvre depuis plus de cinq ans un programme ambitieux en matière de performance environnementale permettant de diminuer les consommations de ressources naturelles (efficacité énergétique opérationnelle, réduction des émissions de carbone, recours limité à l'eau potable, rénovations...) et d'augmenter de manière continue la qualité de l'approvisionnement.

Sont également développées de nombreuses initiatives visant à limiter la dépendance de Klépierre aux ressources naturelles fossiles épuisables au profit de l'accroissement de l'utilisation des ressources renouvelables : autoproduction d'énergie renouvelable, achat d'électricité verte, promotion des modes de déplacement « verts »...

Par ailleurs, l'entreprise a une démarche de certification ambitieuse pour ses opérations de développement et s'est fixé comme objectif d'obtenir le niveau BREEAM Excellent (minimum) pour l'ensemble de ses nouveaux développements et extensions majeures.

Klépierre mène une démarche active et ambitieuse d'excellence opérationnelle visant notamment à optimiser le pilotage des biens pour diminuer continuellement les besoins de chauffage et/ou de climatisation et ainsi absorber les variations de température potentielles sans surconsommation. Cette démarche d'excellence se traduit également dans le développement de nouveaux projets avec un objectif généralisé de réduction constante des émissions de gaz à effet de serre diminuant ainsi la dépendance de Klépierre aux énergies fossiles afin de se prémunir contre les variations du coût des énergies.

Pour l'ensemble de ces risques environnementaux, les processus suivants sont ainsi mis en place : identification des rôles et responsabilités dans chaque pays, revue des procédures, documents et modes opérationnels, identification des situations d'urgence possibles mais aussi contrôles permanent et périodique avec l'objectif de diminuer l'occurrence de ces risques.

De plus, des réunions régulières sont organisées avec l'ensemble des correspondants des 16 pays d'implantation du Groupe en charge de la démarche environnementale afin d'assurer la cohérence permanente entre les enjeux et procédés Groupe et les déclinaisons opérationnelles et efficaces de ces politiques.

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

1.9.4.9 Système d'information

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

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

La stratégie informatique de Klépierre repose sur trois piliers :

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

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

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

L'ensemble des données du système d'information est hébergé dans un datacenter de niveau 3 (Tier 3). La sauvegarde quotidienne des données est répliquée dans un second datacenter Tier 3, puis externalisée sous forme de bandes magnétiques dans un coffre-fort. Les scénarii de sinistre sont joués deux fois par an et assurent ainsi une reprise des données en cas de défaillance. La Direction des Systèmes d'Information a opté pour une délocalisation de la salle des serveurs du Groupe et la constitution d'une salle serveur de secours activable en cas de sinistre. Toutes les données sont sauvegardées quotidiennement.

1.9.5 Élaboration et traitement de l'information financière et comptable

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

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

1.9.5.1 Organisation comptable et contrôle de gestion

Les travaux comptables sont réalisés par la Direction Financière de chaque pays où Klépierre est présente. L'élaboration des comptes sociaux et consolidés est 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. Ayant l'objectif de fournir des informations fiables et cohérentes à l'interne et l'externe, l'ensemble des processus est conçu et établi selon un référentiel unique et des règles communes, qui permet de garantir l'intégralité des données et d'améliorer l'homogénéité de la qualité des informations comptables ainsi que leur traçabilité. L'automatisation et la restriction des enregistrements manuels contribuent à la qualité des données intégrées.

L'ensemble des processus d'élaboration de l'information comptable fait l'objet de programmes de contrôles comptables de différents niveaux, de règles de validation, d'autorisations ainsi que d'instructions relatives à la justification et la documentation des travaux comptables. La cellule « contrôle interne comptable », rattachée directement au Directeur Financier Adjoint, est en charge de définir et diffuser les règles de contrôles comptables et de veiller au bon fonctionnement de l'environnement du contrôle interne.

Les données financières internes de Klépierre sont certifiées à l'aide de l'outil FACT (Finance Accounting Control Tool). Dans cet outil, 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 maintient la Direction Financière, responsable de l'élaboration et de la qualité des états financiers consolidés du Groupe, informée de la préparation des états financiers des filiales.

Le contenu des certificats est déterminé par la cellule du contrôle interne comptable après approbation du Directeur Financier Adjoint.

Le contrôle interne comptable joue également un rôle dans le processus de paiement au niveau du Groupe, notamment dans la séparation des tâches, les droits d'accès aux outils, la tenue du registre des signataires et la validation des données sensibles des bénéficiaires de paiement à des tiers.

Par ailleurs, afin de limiter le risque de fraude, Klépierre a mis en place des méthodes de paiement sécurisées. Une plateforme de paiement appelée « Kyriba » a ainsi été installée en 2016 et déployée à l'échelle du Groupe. La plupart des paiements se font depuis SAP via Kyriba. Un principe de double signature est respecté pour tout paiement à des tiers.

Plus généralement, le contrôle interne comptable est le pilier du système anti-fraude grâce à la mise en œuvre de contrôles de prévention et de détection ainsi qu'à la sensibilisation constante des collaborateurs du Groupe aux risques de fraude (au travers notamment de rapports périodiques qui listent les différents cas de fraude et les procédures à suivre le cas échéant).

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

1.9.5.2 Processus de clôture des comptes et consolidation

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

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

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

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

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

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

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

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

1.9.5.3 Communication financière

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

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





2

ACTIVITÉ DE L'EXERCICE

2.1	APERÇU DES ACTIVITÉS	42			
	2.1.1 Environnement économique	42		2.4.3 Pipeline de développement	55
	2.1.2 Chiffre d'affaires des commerçants	42		2.4.4 Cessions	57
	2.1.3 Revenus locatifs bruts	43		2.4.5 Investissements financiers	57
	2.1.4 Revenus locatifs nets	44	2.5	RÉSULTAT SOCIAL ET DISTRIBUTION	57
	2.1.5 Contribution des actifs consolidés selon la méthode de mise en équivalence	45		2.5.1 Compte de résultat simplifié de la société mère Klépierre S.A.	57
	2.1.6 Bilan de l'activité des centres commerciaux	46		2.5.2 Distribution	58
2.2	ACTIVITÉ PAR RÉGION	47	2.6	ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE	58
	2.2.1 France-Belgique (35,7 % des revenus locatifs nets)	47		2.6.1 Méthode d'évaluation du patrimoine	58
	2.2.2 Italie (17,7 % des revenus locatifs nets)	48		2.6.2 Évaluation	60
	2.2.3 Scandinavie (15,6 % des revenus locatifs nets)	49	2.7	POLITIQUE FINANCIÈRE	62
	2.2.4 Ibérie (9,9 % des revenus locatifs nets)	50		2.7.1 Ressources financières	62
	2.2.5 Europe centrale et orientale (PECO) et Turquie (10,3 % des revenus locatifs nets)	50		2.7.2 Couverture du risque de taux	64
	2.2.6 Pays-Bas (4,5 % des revenus locatifs nets)	51		2.7.3 Coût de l'endettement	64
	2.2.7 Allemagne (3,9 % des revenus locatifs nets)	52		2.7.4 Ratios financiers et notation financière	65
	2.2.8 Autres activités (2,4 % des revenus locatifs nets)	52	2.8	INDICATEURS DE PERFORMANCE EPRA	65
2.3	RÉSULTAT ET CASH-FLOW CONSOLIDÉS	53		2.8.1 Résultat net EPRA	65
	2.3.1 Résultat consolidé	53		2.8.2 Évolution de l'ANR triple net EPRA par action	66
	2.3.2 Évolution du cash-flow net courant	54		2.8.3 Taux de rendement EPRA	67
2.4	INVESTISSEMENTS, DÉVELOPPEMENT ET CESSIONS	54		2.8.4 Taux de vacance EPRA	67
	2.4.1 Marché d'investissement	54	2.9	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE	69
	2.4.2 Dépenses en capital	55		2.9.1 Opérations de couverture du risque de taux	69
				2.9.2 Programme de rachat d'actions	69
				2.9.3 Cessions	69
			2.10	PERSPECTIVES	69

2.1 Aperçu des activités

2.1.1 Environnement économique

L'économie de l'eurozone s'est améliorée depuis le début de l'exercice 2017, avec des prévisions de croissance du Produit intérieur brut (PIB) atteignant 2,4 % pour l'exercice entier, contre 1,8 % en 2016⁽¹⁾. Une solide amélioration économique des principaux pays de l'eurozone a contribué à cette croissance, avec le niveau de confiance économique le plus élevé depuis 17 ans⁽²⁾. Les conditions du marché du travail ont poursuivi leur amélioration, avec une baisse du taux de chômage dans presque tous les pays (9,1 % en 2017E contre 10,0 % en 2016).

La consommation des ménages est restée soutenue (+ 1,8 % en 2017 contre + 1,9 % en 2016), et l'inflation s'est accélérée pour atteindre 1,5 %, contre 0,2 % en 2016.

Dans l'ensemble, la reprise économique devrait se poursuivre en 2018, soutenues par la politique monétaire conciliante de la Banque centrale européenne, une confiance des consommateurs très positive et un marché du travail en plein essor. Le PIB devrait progresser de 2,2 %, et l'inflation reste stable à 1,5 %.

► PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES 2017 ET 2018 PAR PAYS

Pays	Croissance du PIB réel			Taux de chômage			Taux d'inflation		
	2016	2017E	2018E	2016	2017E	2018E	2016	2017E	2018E
EUROZONE	1,8 %	2,4 %	2,2 %	10,0 %	9,1 %	8,5 %	0,2 %	1,5 %	1,5 %
France	1,1 %	1,8 %	1,8 %	10,1 %	9,4 %	9,2 %	0,3 %	1,1 %	1,1 %
Belgique	1,5 %	1,7 %	1,7 %	7,9 %	7,2 %	6,7 %	1,8 %	2,2 %	1,6 %
Italie	1,1 %	1,6 %	1,5 %	11,7 %	11,2 %	10,5 %	-0,1 %	1,4 %	1,2 %
Scandinavie									
Norvège	1,1 %	2,1 %	1,8 %	4,7 %	4,3 %	4,0 %	3,5 %	1,9 %	1,6 %
Suède	3,1 %	3,1 %	2,8 %	6,9 %	6,6 %	6,0 %	1,0 %	1,9 %	2,1 %
Danemark	2,0 %	2,2 %	2,0 %	6,2 %	5,8 %	5,7 %	0,2 %	1,2 %	1,6 %
Ibérie									
Espagne	3,3 %	3,1 %	2,3 %	19,6 %	17,2 %	15,4 %	-0,3 %	2,0 %	1,3 %
Portugal	1,5 %	2,6 %	2,3 %	11,0 %	9,1 %	8,2 %	0,6 %	1,5 %	1,1 %
Europe centrale et Turquie									
Pologne	2,9 %	4,3 %	3,5 %	6,2 %	4,8 %	4,3 %	-0,7 %	1,9 %	2,0 %
République tchèque	2,5 %	4,3 %	3,5 %	3,9 %	3,0 %	2,8 %	0,7 %	2,3 %	2,2 %
Hongrie	2,2 %	3,9 %	3,6 %	5,1 %	4,2 %	4,0 %	0,4 %	2,3 %	2,7 %
Turquie	3,3 %	6,1 %	4,9 %	10,9 %	11,1 %	11,0 %	7,8 %	10,7 %	9,9 %
Pays-Bas	2,1 %	3,3 %	3,1 %	6,0 %	4,9 %	4,5 %	0,1 %	1,3 %	1,7 %
Allemagne	1,9 %	2,5 %	2,3 %	4,2 %	3,7 %	3,5 %	0,4 %	1,7 %	1,8 %

Source : Perspectives économiques de l'OCDE, décembre 2017. Les données annuelles sont des pourcentages d'évolution par rapport à l'année précédente.

2.1.2 Chiffre d'affaires des commerçants

À périmètre constant⁽³⁾ et en part totale, les chiffres d'affaires des commerçants des centres commerciaux de Klépierre ont enregistré une croissance de 2,1 % au cours des 12 derniers mois (1,3 % hors extensions), soit une surperformance de 120 points de base par rapport aux indices nationaux de vente au détail agrégés sur les 11 premiers mois de l'exercice⁽⁴⁾. Outre un meilleur environnement économique et une progression de la confiance des consommateurs, ces résultats s'expliquent par les opérations de renouvellement de baux et les initiatives marketing, comme la campagne du « Black Friday » déployée dans 113 centres commerciaux situés dans 12 pays.

Sur le plan géographique, les chiffres d'affaires des commerçants ont progressé de 2,4 % en France, avec des résultats particulièrement solides dans les centres commerciaux leaders comme Val d'Europe

(Paris), Créteil Soleil (Paris) et Écully Grand Ouest (Lyon). En Italie, les chiffres d'affaires des commerçants sont restés stables sur l'ensemble de l'exercice, mais le second semestre affiche une croissance de 0,8 % grâce à la dissipation d'un effet concurrentiel défavorable dans le nord du pays. L'Espagne et le Portugal continuent d'enregistrer des résultats remarquables, avec des taux de croissance respectifs de 4,5 % et de 4,7 % qui traduisent l'excellent positionnement de Klépierre dans ces pays. Au sein de l'ensemble Europe centrale et Turquie (+ 7,2 %), la Hongrie s'est hissée au premier rang (+ 10,9 %), suivie de la Turquie (+ 9,8 %), de la République tchèque (+ 5,2 %), et de la Pologne (+ 4,3 %). Enfin, les chiffres d'affaires des commerçants en Allemagne ont progressé à un rythme constant (+ 1,9 %), soutenus par les récentes activités locatives à Forum Duisburg (près de Düsseldorf) et à Centrum Galerie (Dresde).

(1) Sauf mention contraire, toutes les données macroéconomiques des chapitres 2.1 et 2.2 du présent document sont issues des Perspectives économiques de l'OCDE en date du mois de décembre 2017.

(2) Tel que mesuré par l'indicateur du climat économique (ICE) de la Commission européenne du mois de décembre 2017.

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

(4) Indice agrégé fondé sur les indices nationaux de vente au détail suivants (pondérés selon la part de chaque pays dans le NRI total de Klépierre). France : CNCC, Italie : ISTAT, Espagne : INE, Portugal : INE, Norvège : Kvarud, Suède : HUI, Danemark : Danmarks statistik, Pologne : PRCH, Hongrie : KSH, République tchèque : CZSO, Pays-Bas : CBS ; Turquie : AYD.

► VARIATION DES CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS À PÉRIMÈTRE CONSTANT PAR PAYS

Évolution du chiffre d'affaires des commerçants à fin décembre 2017

	PÉRIMÈTRE CONSTANT ^(a)	Poids (en % des chiffres d'affaires)	PÉRIMÈTRE CONSTANT (hors extensions)
France	2,4 %	31 %	0,9 %
Belgique	- 1,6 %	2 %	- 1,6 %
France-Belgique	2,2 %	33 %	0,7 %
Italie	- 0,1 %	25 %	- 0,1 %
Norvège	- 1,6 %	9 %	- 1,6 %
Suède	1,5 %	7 %	1,5 %
Danemark	- 1,4 %	4 %	- 1,4 %
Scandinavie	- 0,4 %	20 %	- 0,4 %
Espagne	4,5 %	7 %	4,5 %
Portugal	4,7 %	3 %	4,7 %
Ibérie	4,6 %	10 %	4,6 %
Pologne	4,3 %	3 %	4,3 %
Hongrie	10,9 %	2 %	10,9 %
République tchèque	5,2 %	2 %	5,2 %
Turquie	9,8 %	2 %	9,8 %
Europe centrale et Turquie	7,2 %	9 %	7,2 %
Pays-Bas ^(b)	NS	NS	NS
Allemagne	1,9 %	3 %	1,9 %
CENTRES COMMERCIAUX	2,1 %	100 %	1,3 %

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

(b) Seuls quelques commerçants néerlandais communiquent leurs chiffres d'affaires à Klépierre.

Sur le plan sectoriel, le segment de la santé et de la beauté (12 % des ventes totales) s'est montré le plus performant avec une croissance de 3,5 %, suivi par le secteur alimentaire et restauration (11 % des ventes totales), dont les ventes ont augmenté de 3,3 % grâce au déploiement de la stratégie Destination Food® de Klépierre dans son portefeuille. La croissance des ventes du secteur de la mode (40 % des ventes

totales) a augmenté de 2,6 % sur l'intégralité du portefeuille et reste solide en France, en Suède et dans l'ensemble Europe centrale et Turquie, bien qu'elle soit négative en Norvège et au Danemark en raison de conditions météorologiques défavorables au cours des six premiers mois. Les ventes du secteur de la culture et des loisirs (18 % des ventes totales) ont augmenté de 1,6 %.

► VARIATION DES CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS SUR LES 12 DERNIERS MOIS PAR SECTEUR

	PÉRIMÈTRE CONSTANT	Poids (en % des chiffres d'affaires)
Mode	2,6 %	40 %
Culture/Cadeaux/Loisirs	1,6 %	18 %
Beauté/Santé	3,5 %	12 %
Restauration/Alimentation	3,3 %	11 %
Équipement de la maison	- 1,6 %	12 %
Autres	2,3 %	8 %
TOTAL	2,1 %	100 %

2.1.3 Revenus locatifs bruts
► REVENUS LOCATIFS BRUTS (EN PART TOTALE)

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016	Variation courant
France-Belgique	438,1	428,4	2,3 %
Italie	210,3	204,7	2,7 %
Scandinavie	192,5	197,6	- 2,6 %
Ibérie	123,6	113,1	9,3 %
Europe centrale et Turquie	124,5	121,3	2,7 %
Pays-Bas	64,6	61,1	5,8 %
Allemagne	54,4	57,2	- 4,8 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	1 208,0	1 183,4	2,1 %
Autres actifs de commerce	28,0	30,6	- 8,7 %
TOTAL	1 236,0	1 214,0	1,8 %

Les revenus locatifs bruts des centres commerciaux se sont élevés à 1 208,0 millions d'euros en 2017, en part totale, contre 1 183,4 millions d'euros en 2016. Cette augmentation s'explique par la combinaison de multiples facteurs : une solide croissance à périmètre constant, l'impact de l'acquisition de Nueva Condomina (Murcie, Espagne), ainsi que l'ouverture de l'extension du Val d'Europe (Paris) et le redéveloppement de Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), qui ont largement compensé l'impact des cessions des 18 derniers mois ⁽¹⁾.

En ajoutant les revenus locatifs bruts générés par les autres propriétés commerciales (en baisse de 8,7 % principalement en raison des cessions d'actifs), les revenus locatifs bruts se sont établis à 1 236,0 millions d'euros en part totale, contre 1 214,0 millions d'euros en 2016, soit une croissance de 1,8 %.

2.1.4 Revenus locatifs nets

► REVENUS LOCATIFS NETS (EN PART TOTALE)

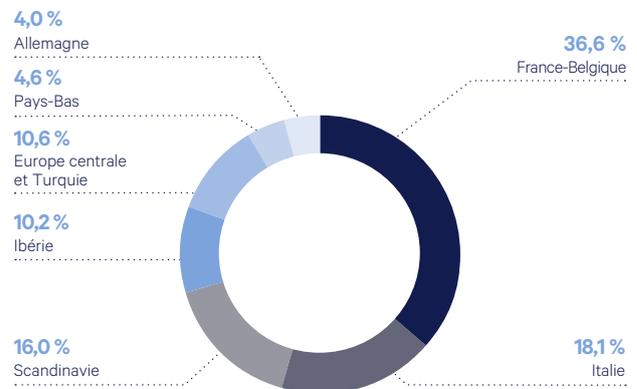
En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016	Variation à périmètre courant	Variation à périmètre constant	Impact de l'indexation
France-Belgique	394,9	388,0	1,8 %	2,5 %	0,1 %
Italie	195,2	189,8	2,8 %	2,9 %	0,3 %
Scandinavie	172,6	180,3	- 4,3 %	4,6 %	2,4 %
Ibérie	110,0	98,4	11,8 %	6,8 %	1,1 %
Europe centrale et Turquie	113,8	110,1	3,4 %	3,1 %	1,1 %
Pays-Bas	49,3	45,5	8,4 %	2,1 %	1,0 %
Allemagne	42,8	42,0	2,1 %	0,1 %	0,0 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	1 078,6	1 054,1	2,3 %	3,3 %	0,7 %
Autres actifs de commerce	27,1	29,3	- 7,5 %		
TOTAL	1 105,6	1 083,4	2,1 %		

Les revenus locatifs nets des centres commerciaux se sont élevés à 1 078,6 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 2,3 % en part totale et à périmètre courant, par rapport à la même période en 2016. Cette augmentation s'explique par la combinaison des facteurs suivants :

- > une hausse de 32,5 millions d'euros à périmètre constant (soit + 3,3 %) ;
- > un effet de périmètre négatif de 8 millions d'euros, induit par le fait que l'impact des cessions a été plus important que la contribution des acquisitions et des projets de développement.

À périmètre constant ⁽²⁾, les revenus locatifs nets des centres commerciaux ont progressé de 3,3 %, soit une surperformance de 260 points de base au-dessus de l'indexation des loyers, qui s'élève à + 0,7 %.

► RÉPARTITION DES REVENUS LOCATIFS NETS DES CENTRES COMMERCIAUX PAR RÉGION POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ LE 31 DÉCEMBRE 2017 (EN PART TOTALE)



(1) Pour de plus amples informations, veuillez consulter la section 2.4 « Investissements, développement et cessions » du présent chapitre.

(2) La variation à périmètre constant s'entend hors contribution des nouveaux espaces (acquisitions, projets greenfield ou extensions), impact des surfaces en cours de restructuration, cessions réalisées en 2017 et effets de change.

► EFFET DE CHANGE SUR LES REVENUS LOCATIFS NETS À PÉRIMÈTRE CONSTANT POUR L'EXERCICE CLÔTURÉ LE 31 DÉCEMBRE 2017

	Variation des revenus locatifs nets à périmètre constant		Impact du change sur le taux de croissance des revenus locatifs
	À change constant	À change courant	
Norvège	4,3 %	3,9 %	- 40 pb
Suède	4,7 %	2,9 %	- 180 pb
Danemark	4,7 %	4,8 %	10 pb
Scandinavie	4,6 %	3,8 %	- 70 pb
Pologne	- 1,9 %	- 1,7 %	25 pb
Hongrie	14,7 %	14,7 %	- 10 pb
République tchèque	12,9 %	13,5 %	60 pb
Turquie ^(a)	- 6,9 %	- 4,9 %	200 pb
Europe centrale et Turquie	3,1 %	4,0 %	90 pb
TOTAL	3,3 %	3,3 %	0 PB

(a) Les chiffres se référant à la Turquie ne prennent pas en compte la dépréciation de la lire turque, car les loyers des centres commerciaux de Klépierre sont libellés en EUR et en USD, et reflètent par conséquent les effets de change EUR/USD.

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

La contribution des revenus locatifs nets des sociétés mises en équivalence (SME) dans les états financiers consolidés de Klépierre s'élève à 65,7 millions d'euros en 2017. Ces actifs sont les suivants :

- > France : Espace Coty (Le Havre), Le Millénaire (Paris), Les Passages (Paris), Mayol (Toulon) ;
- > Italie : Porta di Roma (Rome), Il Corti Venete (Vérone), Il Leone (Lonato), Il Destriero (Vittuone), Città Fiera (province d'Udine) ;
- > Norvège : Økernsenteret (Oslo), Metro Senter (banlieue d'Oslo), Nordbyen (Larvik) ;

- > Portugal : Aqua Portimão (Portimão) ;
- > Turquie : Akmerkez (Istanbul).

Les tableaux présentés ci-dessous indiquent la contribution de chaque pays aux revenus locatifs bruts et nets, au cash-flow net courant, et aux revenus nets. Ces contributions regroupent les investissements dans les sociétés sous contrôle conjoint (co-entreprises), ainsi que les sociétés sous influence notable.

► CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

REVENUS LOCATIFS BRUTS – PART TOTALE

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
France	21,9	24,4
Italie	39,6	39,0
Norvège ^(a)	7,9	13,3
Ibérie	3,1	3,0
Turquie	9,9	15,8
TOTAL	82,5	95,5

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

REVENUS LOCATIFS NETS – PART TOTALE

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
France	15,9	19,2
Italie	34,1	33,2
Norvège ^(a)	6,4	11,2
Ibérie	2,7	2,6
Turquie	6,5	10,8
TOTAL	65,7	76,9

(a) Afin d'obtenir les données 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	31/12/2017	31/12/2016
France	13,1	15,9
Italie	25,4	23,4
Norvège ^(a)	6,4	11,3
Ibérie	0,3	0,2
Turquie	6,3	10,2
TOTAL	51,5	61,0

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

RÉSULTAT NET – PART TOTALE

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
France	2,5	8,2
Italie	56,8	44,7
Norvège ^(a)	22,5	11,1
Ibérie	3,1	1,1
Turquie	- 10,6	24,4
TOTAL	74,4	89,5

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

2.1.6 Bilan de l'activité des centres commerciaux

2.1.6.1 Événements marquants relatifs à l'activité locative

► INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

	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	38,4	11,0 %	4,2	12,7 %	3,3 %	1,9 %
Italie	25,4	15,8 %	4,0	11,5 %	1,2 %	1,7 %
Scandinavie	20,6	12,4 %	2,5	11,5 %	3,1 %	0,1 %
Ibérie	16,8	20,2 %	3,4	13,1 %	4,2 %	0,2 %
Europe centrale et Turquie	21,9	8,9 %	2,0	12,9 %	3,9 %	2,6 %
Pays-Bas	1,7	13,5 %	0,2	-	6,0 %	1,2 %
Allemagne	1,7	- 4,6 %	- 0,1	10,9 %	5,9 %	2,3 %
TOTAL	126,5	12,9 %	16,2	12,2 %	3,2 %	1,5 %

Données y compris actifs consolidés par mise en équivalence à 100 %.

(a) Taux d'effort. Non calculé pour les Pays-Bas, car seuls quelques commerçants néerlandais communiquent leurs chiffres d'affaires à Klépierre.

(b) Sur 12 mois.

L'exercice 2017 a été marqué par une forte activité locative. Dans ce domaine, l'ensemble des indicateurs de performance clés montrent une nette accélération par rapport à l'exercice 2016 :

- > 1 864 contrats signés, soit une hausse de 8 % ⁽¹⁾ ;
- > 126,5 millions d'euros de loyers minima garantis renouvelés ou recommercialisés (+ 7 %), avec un taux de réversion élevé de 12,9 % ;
- > 35 millions d'euros de loyers minima garantis supplémentaires en année pleine, soit une augmentation de 20 % par rapport à l'exercice 2016.

Cette solide performance repose notamment sur le soin particulier porté par Klépierre à la gestion de ses grands comptes et qui lui a permis de signer un volume soutenu de baux avec des commerçants internationaux de premier plan : 37 baux signés avec le groupe Calzedonia, 21 avec Inditex, 19 avec Yves Rocher, 14 avec Pandora, 11 avec JD Sports, dix avec Kiko, et huit avec Sephora. Beaucoup de ces commerçants ont travaillé avec Klépierre pour ouvrir des magasins sur mesure développés selon leurs derniers concepts, et pour étendre leur présence en Europe.

Enfin, Klépierre demeure très actif dans le déploiement de son programme Destination Food®. Le chiffre d'affaires des commerçants du secteur de la restauration et de l'alimentation a progressé deux fois plus rapidement que le chiffre d'affaires de l'ensemble des commerçants dans les centres commerciaux de Klépierre depuis 2013. Partant de ce constat, Klépierre se propose avec Destination Food® d'enrichir son offre à travers une gamme plus innovante et plus large de restaurants afin d'augmenter la fréquentation de ses centres, la durée de visite et le chiffre d'affaires de ses commerçants. En 2017, le concept Destination Food® a été déployé notamment à Val d'Europe en France, à Hoog Catharijne (Utrecht) aux Pays-Bas, à Campania

(Naples) et à Le Gru (Turin) en Italie, à Field's (Copenhague) au Danemark, et à Meridiano (Santa Cruz) en Espagne. Les chaînes de hamburgers Five Guys et Big Fernand, Wagamama, Exki, Leon, Comptoir Libanais et Johnny Rockets figurent parmi les restaurants à la mode qui ont fait leur entrée dans plusieurs centres commerciaux du Groupe.

En outre, Klépierre a estimé que pour l'année 2017 les commerçants s'étaient engagés à investir 344 millions d'euros (318 millions d'euros en 2016) dans la rénovation de leurs magasins dans les centres commerciaux de Klépierre ⁽²⁾.

Au plan géographique, la France s'est avérée le pays le plus dynamique, avec la signature de 374 contrats en 2017 (soit une hausse de 4 % par rapport à 2016 et un taux de réversion de 11 % pour les renouvellements et les recommercialisations). Cette solide performance a été soutenue par le succès de la campagne de recommercialisation à Saint-Lazare (Paris), les progrès significatifs de l'activité locative au Prado (Marseille, France), le projet d'extension du Val d'Europe, et les campagnes de renouvellement et de recommercialisation en cours dans le pays.

Le portefeuille italien a enregistré 337 contrats nouveaux ou renouvelés (soit une hausse de 11,2 % par rapport à l'année 2016 et une hausse de 15,8 % du taux de réversion), soutenu par les campagnes de recommercialisation en cours à Globo (Busnago, 27 baux), Porta di Roma (Rome, 26), Campania (Naples, 19), Il Leone (Lonato, 19), et Romagna Shopping Valley (région d'Émilie-Romagne, 17).

Enfin, l'activité locative garde son dynamisme en Ibérie, avec 321 contrats (soit une hausse de 21,1 % par rapport à l'année 2016) et un taux de réversion record de 20,2 %. Ces performances s'expliquent par la reprise économique en Espagne et au Portugal, ainsi que par la qualité du portefeuille de Klépierre.

(1) En 2017, Klépierre a cessé de comptabiliser séparément les baux portant sur les réserves et autres surfaces de stockage en Scandinavie afin d'harmoniser le mode de calcul du nombre de baux dans l'ensemble du portefeuille. Les chiffres de 2016 ont été retraités pour prendre en compte ce changement.

(2) Montant estimé en se fondant sur un échantillon représentatif de baux signés en 2017 et extrapolé pour l'intégralité du portefeuille. Les investissements peuvent être répartis sur plusieurs années.

2.1.6.2 Échéancier des baux

► ÉCHÉANCIER DES BAUX DES CENTRES COMMERCIAUX

Pays/Zone	≤ 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025+	Total	Durée moyenne résiduelle des baux
France	13,5 %	5,3 %	7,7 %	7,8 %	10,0 %	11,6 %	10,8 %	7,5 %	25,8 %	100,0 %	4,7
Belgique	0,0 %	2,0 %	9,8 %	1,1 %	1,1 %	3,2 %	58,2 %	5,8 %	18,7 %	100,0 %	5,6
France-Belgique	13,0 %	5,2 %	7,8 %	7,5 %	9,6 %	11,3 %	12,7 %	7,4 %	25,5 %	100,0 %	4,7
Italie	8,6 %	10,4 %	14,5 %	11,8 %	12,9 %	13,1 %	7,2 %	3,9 %	17,5 %	100,0 %	4,1
Danemark ^(a)											
Norvège	1,9 %	21,5 %	21,1 %	12,9 %	13,1 %	10,0 %	5,9 %	3,8 %	9,7 %	100,0 %	3,3
Suède	3,1 %	18,7 %	23,0 %	18,1 %	11,7 %	14,0 %	1,8 %	2,2 %	7,4 %	100,0 %	2,8
Scandinavie	2,4 %	20,4 %	21,9 %	15,0 %	12,5 %	11,7 %	4,2 %	3,2 %	8,8 %	100,0 %	3,1
Espagne	0,0 %	6,3 %	8,5 %	7,3 %	10,1 %	9,4 %	11,6 %	8,0 %	38,8 %	100,0 %	7,0
Portugal	0,5 %	5,3 %	6,6 %	8,0 %	15,5 %	12,2 %	16,4 %	5,8 %	29,7 %	100,0 %	6,0
Ibérie	0,1 %	6,1 %	8,1 %	7,5 %	11,3 %	10,0 %	12,7 %	7,5 %	36,8 %	100,0 %	6,8
Pologne	2,1 %	10,4 %	11,9 %	25,0 %	14,7 %	18,8 %	3,8 %	0,9 %	12,3 %	100,0 %	3,2
Hongrie	0,8 %	21,5 %	16,5 %	22,5 %	14,9 %	14,2 %	2,6 %	2,1 %	5,0 %	100,0 %	3,0
Rép. tchèque	0,9 %	18,2 %	10,3 %	9,5 %	18,7 %	25,3 %	7,2 %	3,1 %	6,9 %	100,0 %	3,6
Turquie	6,5 %	27,0 %	9,7 %	10,1 %	10,5 %	14,5 %	8,8 %	2,7 %	10,3 %	100,0 %	3,2
Europe centrale et Turquie	2,8 %	19,3 %	11,6 %	16,0 %	14,6 %	18,5 %	6,0 %	2,2 %	9,0 %	100,0 %	3,3
Pays-Bas	2,5 %	20,8 %	11,1 %	2,2 %	6,4 %	5,1 %	7,6 %	6,5 %	37,8 %	100,0 %	5,6
Allemagne	0,0 %	10,3 %	11,0 %	1,1 %	8,8 %	34,0 %	10,4 %	5,2 %	19,2 %	100,0 %	5,2
TOTAL	7,5 %	10,3 %	11,5 %	9,6 %	11,2 %	13,0 %	9,6 %	5,5 %	21,7 %	100,0 %	4,5

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

2.2 Activité par région

2.2.1 France-Belgique (35,7 % des revenus locatifs nets)

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

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016
France	378,0	372,4	1,5 %	370,4	362,2	2,3 %	3,5 %	3,3 %
Belgique	16,8	15,7	7,5 %	16,8	15,7	7,5 %	0,2 %	0,5 %
FRANCE-BELGIQUE	394,9	388,0	1,8 %	387,2	377,9	2,5 %	3,3 %	3,2 %

La croissance économique en France a été soutenue en 2017, avec l'augmentation du PIB de 1,8 % marquant une accélération significative par rapport à l'exercice 2016 (+ 1,1 %), grâce à une forte consommation des ménages, une solide confiance de la part des entreprises, ainsi que l'amélioration du marché du travail (le taux de chômage a baissé à 9,4 % contre 10,1 % en 2016).

En 2017, les chiffres d'affaires des commerçants de Klépierre ont progressé de 2,4 % à périmètre constant (+ 0,9 % hors extension de Val d'Europe), confirmant l'amélioration de l'environnement de consommation en France (+ 0,2 % en 2016). Au cours des 11 premiers mois de 2017, les chiffres d'affaires des commerçants dans les centres commerciaux de Klépierre ont enregistré une surperformance de 370 points de base comparé à l'indice national ⁽¹⁾, contre une surperformance de 150 points de base en 2016. Durant le dernier trimestre, les chiffres d'affaires des commerçants se sont particulièrement bien portés, stimulés par la réussite de la campagne « Black Friday » (+ 19 % sur trois jours).

Grâce à son extension (ouverte en avril 2017) et à l'inauguration de Primark (en septembre 2017), les ventes à Val d'Europe (Paris) ont enregistré une augmentation de 19 %.

Les secteurs des loisirs et de la mode ont été les plus performants, avec une croissance respective de 9,0 % et de 4,6 %, sur les 12 derniers mois. Tandis que les secteurs « restauration et alimentation » (+ 1,5 %) et « santé et beauté » (+ 0,8 %) enregistraient de bons résultats, le secteur de l'équipement ménager accusait un léger repli (- 0,6 %).

Les revenus locatifs nets ont progressé de 2,5 % à périmètre constant tout au long de l'exercice 2017, surperformant l'indexation de 240 points de base. Cette performance s'explique par les récentes opérations de location et la réversion positive, notamment à Val d'Europe et à Saint-Lazare (Paris), au sein desquels le Groupe a bénéficié de la première campagne de renouvellement (voir ci-dessous), profitant ainsi du remarquable succès du centre commercial depuis son ouverture. En outre, la récente renégociation du contrat Clear Channel a généré des revenus additionnels tandis que les coûts d'exploitation ont été réduits par le biais d'initiatives en approvisionnement, ce qui a également contribué à une solide croissance à périmètre constant.

(1) L'indice CNCC a baissé de 1,1 % sur les 11 premiers mois de 2017 par rapport à l'année précédente.

L'activité locative a conservé son dynamisme en 2017 avec 374 baux signés (contre 360 en 2016) à un taux moyen de réversion de 11,0 % pour les renouvellements et les recommercialisations (en France et en Belgique). Le taux de vacance EPRA s'est établi à 3,3 % à la fin de l'exercice (contre 3,2 % en 2016). Au cours de l'année, le soin particulier accordé à la gestion des grands comptes a engendré un volume soutenu de transactions avec des commerçants comme Inditex (8 contrats), JD Sports (7), Sephora (6), Claire's (6), Celio (5), et Yves Rocher (4).

Au niveau des centres commerciaux, la campagne de recommercialisation de Saint-Lazare a été un grand succès, avec 41 contrats signés. Undiz, Yves Rocher, et Petit Bateau ont renouvelé leurs contrats, tandis que des enseignes populaires, comme NYX, Celio, Nespresso, Rituals, Levi's, Bialetti, Lacoste et Histoire d'Or viendront renforcer la diversité locative. En janvier 2018, Sephora a

ouvert le deuxième magasin de la marque en termes de superficie (1 100 m²) en France à Saint-Lazare, présentant également son concept de magasin novateur. À Grand'Place (Grenoble), la campagne de recommercialisation a permis de recueillir la signature de 22 contrats. Les marques Fnac (2 900 m²), André (250 m²), Nature & Découvertes (430 m²), et Morgan ont toutes renouvelé leurs baux, tandis que JD Sports et NYX ont dévoilé leurs nouveaux magasins. Enfin, les opérations de location progressent au Prado (Marseille), avec 17 baux signés avec Zara (3 290 m²), Auchan (nouveau concept de supermarché gourmet sur une surface de 2 280 m²), Lush, Courir, Repetto, Big Fernand et Wagamama. L'offre commerciale diversifiée, en conjugaison avec le magasin-phare des Galeries Lafayette, permettront de favoriser considérablement le positionnement du centre commercial dans la région.

2.2.2 Italie (17,7 % des revenus locatifs nets)

► REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016
ITALIE	195,2	189,8	2,8 %	181,6	176,5	2,9 %	1,2 %	1,7 %

L'économie italienne a observé une reprise économique accélérée en 2017, soutenue par l'augmentation de la consommation des ménages et la hausse des exportations. Le PIB a progressé de 1,6 % en 2017 (contre 1,1 % en 2016), et devrait poursuivre cette tendance pour atteindre 1,5 % en 2018. Le taux de chômage s'est légèrement amélioré, en passant de 11,7 % l'année précédente à 11,2 %.

Les chiffres d'affaires des commerçants dans les centres commerciaux italiens de Klépierre se sont révélés stables (- 0,1 % en 2017, augmentant progressivement au second semestre (+ 0,8 %). Les centres commerciaux de Klépierre situés dans le nord de l'Italie ont souffert en 2016 et au premier semestre de l'année d'une concurrence accrue, dont l'impact s'est dissipé au second semestre.

À Nave de Vero (Venise), qui a ouvert ses portes en 2014, les ventes poursuivent leur croissance (+ 5,1 %), tout comme à Porta di Roma (Rome), dont les chiffres d'affaires des commerçants se sont également montrés dynamiques (+ 2,4 %) grâce à la récente campagne de commercialisation et à la mise en œuvre de notre concept Clubstore®.

La croissance des revenus locatifs nets à périmètre constant reste forte à 2,9 %, soit 260 points de base au-dessus de l'indexation. Les hauts niveaux de réversion en 2016 (+ 16,7 %) et en 2017 (+ 15,8 %) demeurent les principaux moteurs de croissance. En outre, la diminution de la vacance (- 50 pb), l'augmentation des revenus issus des locations temporaires (specialty leasing), une réduction des impayés et la progression des loyers variables permettent de compenser largement la hausse de l'impôt foncier.

Un total de 337 baux ont été signés en 2017 (contre 303 baux en 2016), parmi lesquels 315 renouvellements et recommercialisations contribuant à un taux de réversion moyen de 15,8 %.

Le portefeuille italien de Klépierre demeure attrayant pour les enseignes internationales. En 2017, Pandora a signé sept contrats, dont deux concernant un agrandissement du magasin conformément au nouveau concept de la marque. De plus, six contrats ont été signés avec Kiko, cinq avec Pimkie, deux avec Nespresso, douze avec Calzedonia, Intimissimi et Intimissimi Uomo, ainsi que deux avec Foot Locker. Les campagnes de recommercialisation menées à Romagna Shopping Valley (région d'Émilie-Romagne), à Il Leone (Lonato), à Porta di Roma (Rome) et à Campania (Naples) ont contribué à la conclusion de 80 contrats à des taux de réversion très positifs.

À Le Vele (Cagliari), Stradivarius a ouvert un magasin de 600 m² en décembre dans une unité précédemment vacante, constituant ainsi l'ouverture du troisième magasin d'Inditex, avec Bershka et Pull & Bear. Shi's, le restaurant urbain japonais novateur s'est installé dans un espace de 360 m² en octobre, poursuivant ainsi la diversification de l'offre du centre commercial. À Il Leone (Lonato), la campagne de renouvellement et de recommercialisation de 2017 a contribué au maintien de bons taux de réversion. Les enseignes, comme Pimkie, Kiko, Intimissimi, et Calzedonia, ont renouvelé leurs baux. En outre, l'arrivée de marques populaires, comme Victoria's Secret, JD Sports, Alice Pizza, Bialetti, Bata et O Bag, enrichira encore davantage l'offre commerciale. À Milanofiori (Milan), la mise en œuvre des concepts Clubstore® et Destination Food® en cours ont provoqué une accélération des renouvellements et des ouvertures de nouveaux restaurants, tels que Spontini et Eatica, ont ouvert au public en décembre 2017.

2.2.3 Scandinavie (15,6 % des revenus locatifs nets)

► REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN SCANDINAVIE

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016
Norvège	65,4	66,4	- 1,5 %	66,3	63,6	4,3 %	2,2 %	2,6 %
Suède	56,0	61,6	- 9,0 %	56,0	53,4	4,7 %	3,7 %	2,7 %
Danemark	51,1	52,3	- 2,2 %	51,0	48,7	4,7 %	4,0 %	5,7 %
SCANDINAVIE	172,6	180,3	- 4,3 %	173,2	165,7	4,6 %	3,1 %	3,5 %

Dans l'ensemble, l'économie scandinave demeure robuste et a apporté sa contribution aux activités commerciales de Klépierre, grâce à une forte croissance du PIB, un faible taux de chômage et une inflation en augmentation :

- > en **Norvège**, le PIB a augmenté de 2,1 % en 2017 grâce à la hausse de la consommation des ménages et à la progression de l'investissement privé. Les prix plus élevés du pétrole brut au 4^e trimestre ont soutenu la reprise du secteur pétrole et gaz. À la fin de l'année 2017, la confiance des consommateurs avait atteint son plus haut niveau depuis trois ans, et le taux de chômage a baissé de 4,7 % en 2016 à 4,3 % en 2017 ;
- > la croissance économique en **Suède** reste solide : le PIB a progressé de 3,1 % en 2017, comme pour l'année 2016, principalement grâce aux investissements dans le domaine de la construction et aux exportations. Le taux de chômage se situait autour de 6,6 % et la consommation des ménages a augmenté de 2,5 % par rapport à l'année 2016 ; et
- > la croissance du PIB au **Danemark** a atteint 2,2 % en 2017 (contre + 2,0 % en 2016), soutenue par une forte demande intérieure. L'inflation a augmenté pour atteindre 1,2 % à la fin de l'année. Tant la confiance des consommateurs que celle des entreprises est restée positive. Le taux de chômage a chuté de 6,2 % en 2016 à 5,8 % en 2017, stimulant encore davantage la consommation des ménages.

Les chiffres d'affaires des commerçants en Suède ont augmenté de 1,5 %, alors qu'en Norvège et au Danemark, ils ont respectivement baissé de 1,6 % et de 1,4 % à périmètre constant. Des conditions météorologiques défavorables au cours du premier semestre de l'année en Norvège et au Danemark ont pénalisé les secteurs de la mode et du sport.

À Metro Senter (Lørenskog, Norvège), les chiffres d'affaires des commerçants ont progressé de 1,4 %, soutenus par le retail park dorénavant entièrement loué. En Suède, Emporia (Malmö) a enregistré des chiffres d'affaires en hausse de 4,9 % par rapport à l'année précédente. Galleria Boulevard (Kristianstad) a progressé de 2,4 % et Marieberg (Örebro) de 0,9 %. Sur le plan sectoriel, la santé et la beauté ont surperformé tous les autres secteurs, enregistrant des résultats solides dans la région (+ 3,5 % en Norvège, + 4,6 % en Suède et + 5,8 % au Danemark).

La croissance à périmètre constant des **revenus locatifs nets**, portée par une indexation en hausse (2,4 % contre 1,4 % l'année précédente) et par un niveau élevé de réversion (+ 12,4 %), s'est montrée particulièrement robuste atteignant 4,6 %. La croissance a été soutenue dans tous les pays : Norvège (+ 4,3 %), Suède (+ 4,7 %), et Danemark (+ 4,7 %). En Suède, le Groupe a également pu bénéficier d'une augmentation des loyers variables. Au Danemark et en

Norvège, les revenus locatifs ont été soutenus par une vacance plus faible (- 170 points de base et - 40 points de base, respectivement). Les revenus locatifs nets à périmètre courant ont baissé de 4,3 % en raison de la cession de deux centres commerciaux (Torp Köpcentrum et Lillestrøm Torv), et de l'immeuble de bureaux adjacent au centre commercial Emporia à Malmö.

L'activité locative reste solide, avec 279 baux ⁽¹⁾ signés en 2017 avec un taux de réversion élevé (+ 12,4 % pour les renouvellements et les recommercialisations), tandis que le taux de vacance EPRA continue de baisser (de 3,5 % à la fin de l'année 2016 à 3,1 % en 2017) :

- > en **Norvège**, à Metro Senter (Lørenskog), l'offre commerciale a été enrichie grâce à l'arrivée de nouvelles enseignes, notamment, le bijoutier Gullfunn et la nouvelle marque cosmétique Loco (Vita Group), et des enseignes internationales, comme Triumph et Burger King ont également renouvelé leur bail au sein du centre commercial. À Arkaden Torgterrassen (Stavanger), H&M a dévoilé son magasin rénové sur une superficie de plus de 3 400 m² et COS a ouvert son magasin de 1 400 m² en novembre, constituant ainsi le premier magasin de la marque dans un centre commercial. À Oslo City, Pandora ouvrira les portes de son nouveau magasin en janvier 2018 ;
- > en **Suède**, 36 contrats ont été sécurisés auprès d'enseignes internationales à Emporia (Malmö), notamment de nouveaux baux signés avec Swarovski, Calzedonia et Calvin Klein. La marque danoise Normal's ouvrira son premier magasin en Suède (460 m²) au mois de janvier, alors que Vapiano, Levi's, Espresso House et Sealife ont tous renouvelés leurs baux. En octobre, H&M a ouvert un magasin couvrant une importante superficie de 3 310 m² et comprenant ses accessoires de décoration pour la maison. À Marieberg et Kupolen, H&M a également agrandi ses magasins pour atteindre une superficie totale de 3 260 m² et de 2 860 m² respectivement ;
- > le taux d'occupation et la diversité des locataires ont été améliorés de manière conséquente dans notre portefeuille **danois**. À Field's (Copenhague), Destination Food® a été mis en œuvre sous tous ses aspects. L'offre relative au secteur des loisirs a été renforcée par la signature de nouveaux baux avec Bounce Trampoline Park (4 100 m²) et un magasin offrant une expérience de réalité virtuelle, constituant ainsi le premier site dans le domaine de la réalité virtuelle implanté dans un centre commercial danois. En outre, l'offre de restauration a été intégralement repensée et inclut désormais une gamme large et diversifiée de cuisines. À Bryggen (Vieje), de nouveaux contrats ont été signés avec Sport 24, une marque de vêtements de sport danoise (incluant un magasin de 700 m² et un outlet de 765 m²), ainsi qu'avec Toys "R" Us pour un nouveau magasin à double niveau.

(1) Les chiffres ont été ajustés pour prendre en compte la nouvelle méthode de comptabilisation des réserves et autres surfaces de stockage en Scandinavie.

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

► REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN IBÉRIE

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016
Espagne	89,6	79,4	12,9 %	80,8	75,8	6,6 %	3,1 %	3,8 %
Portugal	20,4	19,0	7,3 %	20,4	19,0	7,3 %	7,6 %	8,1 %
IBÉRIE	110,0	98,4	11,8 %	101,2	94,8	6,8 %	4,2 %	4,9 %

L'économie espagnole s'est révélée solide en 2017, avec une croissance du PIB de 3,1 %, ainsi qu'une forte baisse du taux de chômage qui a chuté à 17,2 %, contre presque 20 % en 2016. Cette croissance devrait se poursuivre en 2018, grâce à de nouvelles créations d'emplois, renforçant ainsi la consommation des ménages et la confiance des entreprises. L'inflation a atteint 2,0 % en 2017, mais devrait ralentir en 2018 à 1,3 %. Le Portugal a observé un rythme de croissance soutenu en 2017, avec une croissance du PIB à 2,6 % (contre 1,5 % en 2016), grâce au rebond de la consommation des ménages et de la confiance des consommateurs, ainsi qu'à la reprise du marché du travail.

Les chiffres d'affaires des commerçants dans ces deux pays ont enregistré une forte croissance, l'Espagne observant une hausse de 4,5 % et le Portugal une hausse de 4,7 % à périmètre constant, grâce à la poursuite de la reprise macroéconomique et à la position de leader des centres commerciaux de Klépierre. En Espagne, le secteur de la santé et de la beauté a enregistré les meilleures performances, avec une augmentation des ventes de 14,5 %, suivi par le secteur du divertissement (10,4 %), le secteur des services (9,1 %) et le secteur de la culture et des loisirs (8,8 %). Tous les centres commerciaux espagnols ont contribué à la croissance générale des ventes (Nueva Condomina : + 8,4 % ; Meridiano : + 7,5 % ; Plenilunio : + 4,7 % ; Principe Pio : + 3,5 % ; et La Gavia : + 2,7 %). À Espaço Guimarães, au Portugal, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de 8,7 % grâce à la récente campagne de recommercialisation.

Les revenus locatifs nets ont connu une hausse de 6,8 % à périmètre constant en 2017, surperformant largement l'indexation espagnole (1,2 %). Cette solide croissance est principalement attribuable à l'association d'un niveau élevé de réversion et d'une baisse supplémentaire du taux de vacance (- 70 pb à 4,2 %), tant en Espagne qu'au Portugal. De plus, la croissance des revenus locatifs nets a également bénéficié de la contribution des locations temporaires (specialty leasing). Les revenus locatifs nets à périmètre courant ont augmenté de 11,8 % grâce à la contribution de Nueva Condomina, qui compense largement l'impact des récentes cessions (Sexta Avenida

(Madrid), Ruta de la Plata (Cáceres), Espacio Torrelozones (Madrid), Augusta (Saragosse) et Puerta de Alicante (Alicante)).

La performance de l'activité locative reste dynamique en Ibérie, avec un total de 321 baux (contre 265 en 2016) signés au cours de l'année à des taux de réversion très élevés (+ 20,2 % pour les renouvellements et les recommercialisations). Le taux de vacance EPRA a également poursuivi sa diminution (- 70 pb en Espagne et - 50 pb au Portugal).

Les centres commerciaux espagnols leaders ont contribué de manière significative à ce résultat. À Plenilunio (Madrid), de nouvelles enseignes, notamment Flying Tiger – un magasin danois populaire –, Stradivarius, Lush, et Etam ont été introduites suite au succès de la campagne de recommercialisation. À La Gavia (Madrid), Yves Rocher, Tous et Benetton ont renouvelé leurs baux et de nouveaux contrats ont été signés avec Vans, Undiz, Parfois, et le restaurant d'hamburgers populaire Five Guys. À Nueva Condomina (Murcie), de nouveaux baux ont été signés avec des enseignes, comme Zara Home (530 m²), la chaîne de magasins de vêtements OVS (1 735 m²), Kiko, Pimkie, Reebok, et Orchestra. En outre, Zara ouvrira le plus grand magasin de l'enseigne dans la région dans les prochains mois en 2018, dans une unité de 3 400 m² dans laquelle sera intégré son nouveau concept. Depuis son acquisition, le taux de vacance de Nueva Condomina a chuté de 730 pb. La campagne de recommercialisation à Principe Pio (Madrid) a généré 13 contrats avec Yves Rocher, Stradivarius, Levi's, Kiko, Benetton et Footlocker. Enfin, Maremagnum, le centre commercial emblématique de Barcelone, a attiré de nouvelles enseignes, comme Lush, Pandora, Adidas et Yves Rocher, diversifiant plus encore son offre commerciale.

À Parque Nascente (Porto, au Portugal), Klépierre a sécurisé quatre nouveaux baux avec le groupe Inditex : Stradivarius (570 m²), Lefties (1 350 m²), Bershka (780 m²) et une extension du magasin Zara, qui a été réalisée au sein d'une unité « sur mesure » pour une superficie finale de 2 260 m².

2.2.5 Europe centrale et Turquie (10,3 % des revenus locatifs nets)

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

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016
Pologne	31,5	32,1	- 1,8 %	31,5	32,1	- 1,9 %	1,1 %	1,3 %
Hongrie	21,2	19,2	10,4 %	21,2	18,4	14,7 %	2,4 %	4,6 %
République tchèque	30,3	26,7	13,5 %	30,3	26,8	12,9 %	1,2 %	0,7 %
Turquie	28,6	30,1	- 4,9 %	29,1	31,3	- 6,9 %	7,3 %	9,7 %
Autres	2,3	2,1	7,2 %	2,4	2,3	1,5 %	7,0 %	6,4 %
CEE ET TURQUIE	113,8	110,1	3,4 %	114,4	111,0	3,1 %	3,9 %	5,7 %

Les économies d'Europe centrale ont enregistré une rapide progression, stimulées par de robustes activités tant nationales qu'internationales. Le PIB régional a bondi de plus de 5 % en 2017, pour atteindre son taux de croissance le plus élevé depuis 2008. Cette croissance a été soutenue par les marchés de l'emploi, des politiques budgétaires favorables, de meilleures conditions financières et une robuste demande à l'exportation au sein de la zone euro :

> la Pologne, la plus vaste économie de la région, a enregistré une solide croissance de son PIB (+ 4,3 % en 2017 contre 2,9 % en 2016), laquelle est due pour l'essentiel au maintien de la confiance des consommateurs et à l'amélioration de l'emploi ;

- > l'activité économique en République tchèque a également augmenté et le PIB a enregistré une hausse de 4,3 % par rapport à la même période l'année précédente, alimentée par une robuste demande mondiale et du secteur privé. Le chômage a atteint son plus bas taux avec 3 % et devrait chuter encore davantage pour atteindre 2,8 % en 2018 ;
- > le PIB a progressé de 3,9 % en Hongrie, soutenu par la confiance accrue des consommateurs et la croissance rapide du revenu disponible sous l'effet des rapides augmentations de salaires et du maintien de la croissance de l'emploi. Ce rythme devrait se maintenir en 2018 ;
- > en Turquie, la croissance du PIB a franchi le cap des 6 % en 2017, grâce à la reprise des exportations et aux mesures d'incitation fiscale positives.

Les chiffres d'affaires au sein de l'Europe centrale et en Turquie ont poursuivi leur croissance à un rythme rapide (+ 7,2 %) suite à l'amélioration des conditions de consommation. Tous les pays ont contribué à cette solide performance (Hongrie : + 10,9 % ; Turquie : + 9,8 % ; République tchèque : + 5,2 % ; Pologne : + 4,3 %). Par segment, celui de l'alimentation et des boissons a enregistré une solide croissance à deux chiffres dans chacun des quatre pays, notamment grâce à la mise en œuvre de Destination Food®. Le segment de la santé et de la beauté a également enregistré de solides résultats dans l'ensemble des pays, les ventes ayant progressé de 19 % en Turquie, 12 % en Hongrie, 7,5 % en Pologne et 6 % en République tchèque. Enfin, l'amélioration de l'économie nationale a contribué à l'augmentation de 7 % des ventes du secteur de la mode dans la région.

Dans un tel contexte, **les revenus locatifs nets en Europe centrale et en Turquie** ont augmenté de 3,1 %, soit une surperformance de 200 points de base par rapport à l'indexation. La très solide performance de la Hongrie (+ 14,7 %) et de la République tchèque (+ 12,9 %) a contribué à cette progression, après avoir bénéficié d'un solide taux de réversion et de réduction du taux de vacance en Hongrie (- 220 points de base). En Pologne, la baisse des revenus (- 1,9 %) était essentiellement attribuable au taux de réversion négatif après la campagne de renouvellement à Lublin Plaza (Lublin), Rybnik Plaza (Rybnik) et Sosnowiec Plaza (Sosnowiec) qui a plus que compensé la solide augmentation enregistrée par les revenus issus du specialty leasing. Enfin, en Turquie (- 6,9 %), la dépréciation de la monnaie locale reste l'obstacle le plus important et entraîne de nouvelles mesures d'accompagnement aux locataires en vue d'assouplir le taux d'effort.

L'activité locative est restée solide en **Pologne**, où 122 contrats ont été signés au cours de l'exercice, dont 113 étaient des renouvellements ou des relocations. LPP, le populaire groupe commercial polonais, a signé 10 baux pour un total de 3 400 m² sur l'ensemble du portefeuille : House (trois magasins), Cropp (deux magasins), Sinsay (deux magasins), et Reserved (trois magasins). À Lublin Plaza (Lublin), Reserved devrait ouvrir un magasin « sur mesure » de 1 600 m² au cours du premier semestre de 2018. À Sosnowiec Plaza (Sosnowiec), la plus grande chaîne de produits électroniques de Pologne, Media Expert a signé son premier magasin du portefeuille polonais de Klépierre pour une unité de 530 m², une opération qui a contribué à réduire le taux de vacance de 5 %.

Un total de 91 **baux** ont été signés en **République tchèque** durant l'exercice. À Nový Smíchov (Prague), l'acquisition du premier étage de l'hypermarché Tesco a été finalisée avec succès en décembre, ce qui a contribué à produire un vaste espace commercial de 7 000 m². En juin 2018, Zara (3 300 m²) et Bershka (1 020 m²) ouvriront des magasins agrandis dans ce même centre commercial où ils présenteront leurs tout derniers concepts. En janvier 2018, Sephora dévoilera également son nouveau magasin conceptuel de 1 000 m² dans ce centre. En outre, de nouvelles marques comme Nespresso et Amazing Jewelry ont été introduites dans ce centre. À Plzeň Plaza (Plzeň), la campagne de renouvellement et de recommercialisation continue à être couronnée de succès : Calvin Klein, Calzedonia, Guess et Intimissimi ont renouvelé leurs baux et Burger King a signé un bail pour une unité de 140 m².

En **Hongrie**, **129 contrats ont été signés**, dont 100 renouvellements et recommercialisations à un taux de réversion élevé. Par conséquent, le taux de vacance EPRA a nettement baissé, de 4,6 % fin 2016 à 2,4 % en décembre 2017. À Corvin Plaza (Budapest), Klépierre a introduit un magasin Flying Tiger de la marque danoise. À Duna Plaza (Budapest), deux des principales locomotives, Media Markt (3 020 m²) et le bureau de poste (430 m²), ont renouvelé leurs contrats. Par ailleurs, Costa Coffee a été intégré à l'offre du centre dans le secteur de l'alimentation et des boissons et CCC, la plus grande enseigne de chaussures régionale, a pris une unité de 1 090 m².

Un total de **110 baux** ont été signés dans le portefeuille **turc** durant les 12 mois de 2017, avec 88 contrats renouvelés ou reloués à un taux de réversion de 31 %. Le taux de vacance du portefeuille a été réduit de 9,7 % à 7,3 % grâce aux efforts de gestion locative. À Anatolium (Bursa), Adidas, Mediamarkt, Watsons et Flormar ont signé de nouveaux baux, tandis que Nike a renouvelé sa présence dans le centre. L'offre santé et beauté est restée solide au sein du portefeuille turc, Watsons ayant renouvelé six magasins sur différents sites, tandis que Sephora et Yves Rocher ont signé de nouveaux contrats.

2.2.6 Pays-Bas (4,5 % des revenus locatifs nets)

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

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016
PAYS-BAS	49,3	45,5	8,4 %	26,1	25,5	2,1 %	6,0 %	5,6 %

L'**économie néerlandaise** s'est avérée solide, le PIB ayant progressé de 3,3 % en 2017 par rapport à la même période l'année précédente. La confiance globale des consommateurs était en hausse et les dépenses ont progressé d'environ 2 % par rapport à la même période l'année précédente. Le chômage a reculé de 6 % en 2016 à 4,9 %, soit la plus forte baisse depuis septembre 2009. Les salaires et l'inflation ont rebondi, l'inflation de base ayant atteint 1,3 % en 2017, contre 0,1 % en 2016.

Les revenus locatifs nets ont enregistré une hausse de 2,1 % à périmètre constant (indexation de 1,0 %), soit une nette amélioration par rapport à 2016 (- 5,3 %). Outre le robuste taux de réversion de 13,5 %, les revenus nets locatifs ont été stimulés à la hausse par la forte

réduction des impayés (de 3,1 % à 1,2 % en 2017), ce qui met en lumière l'amélioration progressive de l'environnement macroéconomique et la relocation réussie des commerçants locaux. À périmètre courant, les revenus nets locatifs ont augmenté de 8,4 % grâce à l'ouverture réussie de Hoog Catharijne.

En ce qui concerne les baux, le portefeuille néerlandais a dégagé une solide performance en 2017, avec 106 contrats signés à un taux de réversion de 13,5 % pour les renouvellements et les recommercialisations. À Hoog Catharijne (Utrecht), le premier centre commercial de Klépierre à Utrecht, 66 baux ont été signés en 2017. L'offre d'alimentation a été étoffée avec Wagamama (330 m²), un

restaurant de la chaîne populaire Vapiano (1 280 m²), Seafood Bar (350 m²), TGI Fridays (867 m²), Five Guys (315 m²), et Exki (235 m²). Ces restaurants ouvriront leurs portes au public en mars 2018. Dunkin Donuts, Douglas, JD Sports et Hunkemoller Sport ouvriront également leurs portes à la clientèle durant le premier trimestre 2018. Des marques de cosmétiques populaires, telles que MAC et Lush, ont

été ajoutées à l'offre beauté du centre et ont contribué à en accroître la fréquentation. En septembre 2017, Nike a ouvert son magasin phare dans une unité de 1 200 m². À Alexandrium (Rotterdam), de nouvelles unités commerciales ont été louées à Parfois (100 m²), Pandora (60 m²) et Five Guys (330 m²). En outre, Zara a renouvelé son bail dans ce centre (1 540 m²).

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

► REVENUS LOCATIFS NETS ET TAUX DE VACANCE EPRA EN ALLEMAGNE

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016
ALLEMAGNE	42,8	42,0	2,1 %	42,1	42,0	0,1 %	5,9 %	6,4 %

L'économie allemande a été résiliente en 2017, nourrie par une robuste demande nationale, la reprise économique dans le reste de la zone euro et le dynamisme du commerce international. Le PIB a augmenté de 2,5 % sur l'année. Le chômage a continué à baisser (3,7 % en 2017 contre 4,2 % en 2016). Le climat économique est resté très positif, ce qui laisse présager une expansion soutenue au cours des prochains trimestres.

Les chiffres d'affaires des commerçants ont enregistré une croissance de 1,9 %, principalement alimentés par l'augmentation dégagée par les segments de l'équipement de la maison (+ 3,8 %) et de la mode (+ 1,0 %). Centrum Galerie (Dresde) et Forum Duisburg (Duisburg) ont dégagé de robustes performances, en particulier durant le dernier trimestre, soutenus par les ouvertures de magasins Zara respectivement en septembre et en novembre. Les ventes des segments alimentation et boissons ont progressé de 5,1 %, équipement de la maison 3,8 %, tandis que les segments de la culture et des loisirs, et de la mode ont respectivement augmenté de 1,3 % et 1,0 %.

À périmètre constant, les revenus nets locatifs ont été stables en 2017 (+ 0,1 %), sans aucune contribution de l'indexation. Le taux de réversion relatif aux nouvelles locations et renouvellements est resté négatif (- 4,6 %), tandis que le Groupe continuait d'accroître la qualité du mix d'enseignes en introduisant des enseignes internationales et en alignant les loyers aux conditions du marché. Ceci a permis de réduire encore davantage le taux de vacance EPRA de 6,4 % en 2016 à 5,9 % fin 2017.

En 2017, 43 contrats ont été signés, dont 30 étaient des renouvellements et des recommercialisations. Des enseignes internationales ont été incorporées au portefeuille allemand : la populaire chaîne commerciale danoise Søstrene Grene et L'Occitane ont signé de nouveaux contrats de location à Boulevard Berlin et Zara a ouvert un magasin de 3 300 m² à Centrum Galerie (Dresde). À Forum Duisburg, la campagne de renouvellements a été fructueuse après l'ouverture réussie de Zara et Only en novembre ; de nouveaux contrats ont également été conclus avec JD Sports et Cosmo. À Arneken Galerie (Hildesheim), TK MAXX ouvrira un magasin de 2 000 m² durant le troisième trimestre 2018, ce qui assurera le réancrage du centre commercial.

2.2.8 Autres actifs de commerce (2,4 % des revenus locatifs nets)

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

En millions d'euros	Revenus locatifs nets courants			Revenus locatifs nets constants			Taux de vacance EPRA	
	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016	Variation	31/12/2017	31/12/2016
AUTRES ACTIFS DE COMMERCE	27,1	29,3	- 7,5 %	26,0	25,9	0,2 %	5,2 %	2,6 %

Ce segment regroupe les locaux commerciaux situés en France et dont la plupart se trouvent à proximité d'importants centres commerciaux régionaux.

À périmètre courant, la baisse des revenus locatifs nets est attribuable aux cessions effectuées au cours des 18 derniers mois (veuillez vous référer à la section « Investissements, développements et cessions » du présent chapitre).

2.3 Résultat et cash-flow consolidés

2.3.1 Résultat consolidé

► RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016	Variation
Revenus locatifs	1 236,0	1 214,0	22,0
Charges locatives et immobilières	- 130,4	- 130,6	0,3
Revenus locatifs nets	1 105,6	1 083,4	22,2
Revenus de gestion et d'administration	85,6	86,5	- 0,9
Autres produits d'exploitation	10,5	18,4	- 7,8
Frais de personnel	- 124,9	- 131,4	6,5
Frais d'études	- 1,0	- 2,8	1,8
Autres charges d'exploitation	- 63,6	- 63,4	- 0,2
Excédent brut d'exploitation	1 012,2	990,6	21,7
Dotations aux amortissements et provisions sur immeubles	- 15,2	- 14,8	- 0,4
Dotations aux provisions risques et charges	- 0,6	- 5,2	4,7
Résultat de cessions	6,8	23,5	- 16,7
Dépréciation des écarts d'acquisition	- 1,7	0,0	- 1,7
Variation de la juste valeur des immeubles	825,9	828,8	- 2,9
Résultat opérationnel	1 827,5	1 822,8	4,7
Coût de l'endettement net	- 169,8	- 197,7	27,9
Variation de valeur des instruments financiers	- 15,1	- 12,1	- 3,0
Quote-part de SME	74,4	89,5	- 15,2
Résultat avant impôt	1 717,0	1 702,6	14,4
Impôt sur les sociétés	- 219,2	- 225,6	6,4
Résultat net	1 497,8	1 476,9	20,8
Participations ne donnant pas le contrôle	- 269,2	- 285,7	16,5
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	1 228,6	1 191,2	37,4

Les revenus locatifs bruts de l'exercice ont atteint 1 236,0 millions d'euros, soit une augmentation de 22 millions d'euros, grâce à une solide croissance des loyers à périmètre constant et en dépit d'une perte de 17 millions d'euros due aux cessions. Pour de plus amples informations sur l'évolution des revenus locatifs nets, veuillez vous reporter aux sections 2.1 « Aperçu des activités » et 2.2 « Activité par région » du présent chapitre.

Les revenus de gestion et d'administration, essentiellement composés d'honoraires de gestion immobilière, y compris des honoraires de gestion pour compte de tiers et des honoraires de développement, ont atteint 85,6 millions d'euros, et sont stables par rapport à 2016.

Les frais de personnel et autres frais généraux ont continué à baisser pour atteindre 124,9 millions d'euros (soit une baisse de 6,5 millions d'euros). Cette réduction des coûts est le produit des synergies supplémentaires mises en œuvre après l'acquisition de Corio et les efforts constants du Groupe visant à rationaliser l'organisation dans tous les pays où il opère.

L'EBITDA pour l'exercice 2017 s'élève à 1 012,2 millions d'euros, soit une hausse de 2,2 %.

Les produits nets issus de la vente des actifs s'élèvent à 6,8 millions d'euros. En 2017, le Groupe a cédé des actifs pour un montant total de 263,4 millions d'euros. Pour obtenir de plus amples informations sur les cessions réalisées au cours de l'exercice, veuillez vous référer à la section 2.4.4 « Cessions » du présent chapitre.

La juste valeur des biens immobiliers de placement s'est accrue de 825,9 millions d'euros, ce qui met en lumière l'augmentation à périmètre constant de l'évaluation du portefeuille (veuillez vous référer à la section 2.6 « Évaluation du portefeuille » du présent chapitre).

Le coût de l'endettement net a atteint 169,8 millions d'euros. Retraités des éléments exceptionnels ou sans incidence sur les flux de trésorerie (amortissement de la mise à la valeur de marché de la dette de Corio et les frais de dénouement des instruments financiers), les charges financières nettes ont diminué de 25,9 millions d'euros, essentiellement grâce aux baisses supplémentaires du coût de la dette (1,8 % contre 2,1 % il y a un an). Pour obtenir de plus amples informations concernant la situation de la dette, veuillez vous référer à la section 2.7 « Politique financière » de ce chapitre.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence a atteint 74,4 millions d'euros, contre 89,5 millions d'euros en 2016 en raison des cessions réalisées en Scandinavie et de l'évolution négative des loyers à Akmerkez (Istanbul, Turquie).

L'impôt sur les sociétés pour la période s'élève à 219,2 millions d'euros :

- > le montant de l'impôt à payer était de 18,3 millions d'euros ;
- > l'impôt différé a augmenté de 201 millions d'euros en raison de l'appréciation de la juste valeur de marché des actifs immobiliers du Groupe.

En part totale, le résultat net consolidé s'élevait à 1 497,8 millions d'euros. Les intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle) pour la période ont atteint 269,2 millions d'euros, contre 285,7 millions d'euros pour l'exercice précédent, et ce en raison du résultat net inférieur dégagé par Steen & Strøm (augmentation de la valeur des biens immobiliers plus faible par rapport à l'exercice précédent). Par conséquent, le résultat net (part Groupe) a atteint 1 228,6 millions d'euros, soit une hausse de 31 %.

2.3.2 Évolution du cash-flow net courant

► CASH-FLOW NET COURANT ET INDICATEUR RÉSULTAT NET EPRA

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016	Variation
En part totale			
Revenus locatifs	1 236,0	1 214,0	1,8 %
Charges locatives et immobilières	- 130,4	- 130,6	- 0,2 %
Revenus locatifs nets	1 105,6	1 083,4	2,1 %
Revenus de gestion et d'administration	96,1	104,8	- 8,3 %
Frais de personnel et frais généraux	- 189,5	- 197,6	- 4,1 %
Excédent brut d'exploitation	1 012,2	990,6	2,2 %
Les retraitements pour arriver au cash-flow d'exploitation excluent :			
Engagements sociaux, stock-options et charges non courantes	14,4	8,3	
Cash-flow d'exploitation	1 026,7	998,8	2,8 %
Coût de l'endettement net	- 169,8	- 197,7	- 14,1 %
Les retraitements pour arriver au cash-flow courant avant impôt excluent :			
Amortissement de la mise à la valeur de marché de la dette de Corio	- 34,4	- 38,5	
Coûts de restructuration des instruments financiers	48,5	54,6	
Cash-flow courant avant impôt	871,0	817,3	6,6 %
Quote-part de SME	51,5	61,0	
Impôt courant	- 29,2	- 26,6	
Cash-flow net courant (part totale)	893,4	851,6	4,9 %
En part du Groupe			
Cash-flow net courant (part du Groupe)	760,6	721,1	5,5 %
Les retraitements pour arriver au résultat net EPRA réintègrent :			
Engagements sociaux, stock-options et charges non courantes	- 13,8	- 7,9	
Amortissements d'exploitation et provisions risques et charges	- 14,4	- 18,8	
Résultat net EPRA	732,4	694,4	5,5 %
Par action			
Nombre d'actions ^(a)	306 084 849	311 736 861	
Cash-flow net courant par action (en euros)	2,48	2,31	7,4 %
Résultat net EPRA par action (en euros)	2,39	2,23	7,4 %

(a) Nombre moyen d'actions, hors actions auto-détenues.

En part du Groupe, le cash-flow net courant pour l'exercice 2017 s'élève à 760,6 millions d'euros, soit une augmentation de 5,5 % (ou 39,5 millions d'euros) par rapport à 2016.

Le cash-flow net courant par action a progressé de 7,4 % pour atteindre 2,48 euros, contre 2,31 euros pour l'exercice précédent. Cette excellente performance est le résultat de la solide croissance des revenus locatifs nets (+ 22 millions d'euros ; + 0,07 euro par action),

de la rationalisation des frais généraux (économies de 6,5 millions d'euros ; + 0,02 euro par action), de la baisse supplémentaire du coût de la dette (économies de 25,9 millions d'euros ; + 0,08 euro par action), de l'impact relatif du programme de rachat d'actions (+ 0,05 euro par action) et d'autres facteurs (- 15,1 millions d'euros ; - 0,05 euro par action, y compris des impôts plus élevés et une contribution moins importante des sociétés détenues conjointement).

2.4 Investissements, développement et cessions

2.4.1 Marché d'investissement

En 2017, les investissements dans l'immobilier non-résidentiel ont atteint 259 milliards d'euros, soit une augmentation de 17 % par rapport à 2016. Au cours de la même période, les investissements dans

des actifs de commerce sont restées stables (en hausse de 2 % pour atteindre 50,5 milliards d'euros), le secteur des centres commerciaux européen ayant continué à être délaissé par les investisseurs. En effet, il représentait 36 % du volume des investissements en 2017, contre 54 % en 2014.

Cette année, les investisseurs ont favorisé les investissements continentaux qui représentent désormais près de 80 % du total des opérations, contre près de 70 % au cours de ces dix dernières années. L'Allemagne est devenue le premier marché européen en termes d'investissements commerciaux, avec un volume de 10,3 milliards d'euros pour cet exercice. Globalement, les investissements ont été particulièrement dynamiques dans les pays où opère Klépierre, notamment les pays scandinaves (opérations dont le montant s'élève à 5,2 milliards d'euros), les Pays-Bas (3,9 milliards d'euros) ou l'Espagne (3,6 milliards d'euros). Le volume des opérations est resté stable en France (3,9 milliards d'euros), grâce à plusieurs contrats conclus au 4^e trimestre 2017. Malgré la baisse de la part des centres commerciaux dans le total des investissements commerciaux, l'appétit des investisseurs pour les produits de première qualité est resté solide. Il a continué à faire baisser les taux de rendement pour leur faire atteindre leur niveau préalable à la crise pour la plupart des pays dans lesquels opère Klépierre (France, Espagne ou Allemagne). Les mois à venir devraient clarifier l'environnement des taux d'intérêt qui devrait soutenir le rétablissement des volumes d'investissement sur l'ensemble du continent.

2.4.2 Dépenses en capital

Le montant total des dépenses en capital pour 2017 a atteint 586,6 millions d'euros, divisé comme suit :

- > 285,6 millions d'euros ont été consacrés aux **acquisitions** :
 - **Nueva Condomina** : en mai 2017, Klépierre a fait l'acquisition de Nueva Condomina, le premier pôle commercial de la région de Murcie en Espagne. Avec une superficie d'environ 110 000 m² (comprenant un centre commercial de 73 000 m² et un parc commercial de 37 000 m²), Nueva Condomina offre un mix exceptionnel de 178 magasins. En 2016, ce centre a attiré près de 11 millions de visiteurs et généré 257 millions d'euros de chiffre d'affaires des commerçants ⁽¹⁾. Sur la base de revenus nets locatifs annualisés de 12,5 millions d'euros au moment de l'acquisition, le taux de rendement initial net au format EPRA se situait à 5,4 %.
 - Depuis l'acquisition de ce centre, Klépierre a mis en œuvre des initiatives de gestion d'actifs et locatives en vue de réduire la vacance dont le taux s'élevait à 15 % en mai 2017. Ce taux ayant déjà été abaissé à 7,7 % à la fin du mois de décembre 2017, Klépierre s'estime capable d'atteindre la croissance locative de 18 % à l'horizon de 2019 qu'elle a annoncée lors de l'acquisition ⁽²⁾ ;
 - **Nový Smíchov (Prague, République tchèque)** : Klépierre a acheté à Tesco près de 7 000 m² (pour un montant total de 28,6 millions d'euros), ce dernier ayant réduit la taille de son supermarché. Cette acquisition permettra à Klépierre d'ajuster les locaux de Zara (plus de 3 000 m²) ou de Sephora (1 000 m²) ;
 - **Blagnac (Toulouse, France)** : 35,5 millions d'euros supplémentaires ont été dédiés à l'acquisition de locaux commerciaux à proximité immédiate du centre commercial de Blagnac afin de garantir la maîtrise du foncier environnant pour permettre à l'avenir des opérations de gestion d'actif et de développement au sein de ce pôle commercial majeur ;

- > 187,6 millions d'euros ont été consacrés au **développement** du portefeuille de centres commerciaux. Ceci concerne trois projets principaux visant à renforcer les positions du Groupe dans les régions les plus dynamiques d'Europe continentale : Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), Prado (Marseille, France) et Val d'Europe en France (pour de plus amples informations sur les projets, veuillez consulter la section « Pipeline de développement ») ;
- > 95,6 millions d'euros ont été investis dans les actifs existants (pour obtenir de plus amples opérations sur les projets, veuillez consulter la section 2.8.6 intitulée « Dépenses en capital sur le portefeuille à périmètre constant ») et 17,8 millions d'euros dans d'autres types de dépenses en capital (intérêts financiers capitalisés, honoraires de commercialisation et autres charges capitalisées).

2.4.3 Pipeline de développement

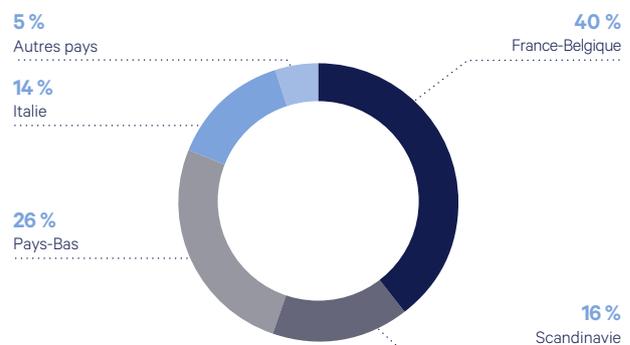
2.4.3.1 Présentation du pipeline de développement

Le pipeline de développement du Groupe représentait des investissements potentiels d'une valeur de 3,1 milliards d'euros (contre 3,3 milliards d'euros à fin décembre 2016), dont 0,8 milliard d'euros de projets engagés ⁽³⁾ pour un rendement moyen prévu de 6,3 %, 1,0 milliard d'euros de projets contrôlés ⁽⁴⁾, et 1,4 milliard de projets identifiés ⁽⁵⁾. En part du Groupe, le pipeline total représentait 2,6 milliards d'euros : 0,7 milliard d'euros de projets engagés, 0,7 milliard d'euros de projets contrôlés et 1,2 milliard d'euros de projets identifiés.

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

- > 76 % des projets engagés et maîtrisés sont des extensions-rénovations visant à la fois à capitaliser sur des destinations shopping ayant démontré leur attractivité et à accélérer le processus de transformation de l'offre commerciale ;
- > 24 % des projets engagés et maîtrisés sont des projets « greenfield » situés dans des villes figurant parmi les plus dynamiques d'Europe et intégrés à d'importants programmes de développement urbain, soutenus par des réseaux de transport efficaces et des projets de construction résidentielle.

► VENTILATION GÉOGRAPHIQUE DES COÛTS ESTIMÉS DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ENGAGÉS ET CONTRÔLÉS (EN PART TOTALE)



(1) Y compris les estimations de chiffres d'affaires pour Apple, Primark, Cinesa et Leroy Merlin.

(2) Revenu locatif net visé pour 2019 par rapport au revenu locatif net annualisé actuel en date du 30 avril 2017.

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

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

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

► PIPELINE DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2017 (EN PART TOTALE)

Projet de développement	Pays	Ville	Type	Surface (m ²)	Date d'ouverture prévue	Part. Klépierre	Prix de revient estimé ^(a) (en M€)	Coût à date (en M€)	Rendement ciblé ^(b)
Hoog Catharijne Phases 2 & 3	Pays-Bas	Utrecht	Extension-rénovation	76 271	2017-2019	100,0 %	438	276	6,4 %
Créteil Soleil – Phase 1	France	Région parisienne	Extension-rénovation	11 147	2019-2020	80,0 %	134	3	5,7 %
Autres projets (y.c. Prado)				29 444			188	160	6,5 %
Total projets engagés				116 862			761	438	6,3 %
Gran Reno	Italie	Bologne	Extension	16 360	S2 2020	100,0 %	129	15	
Bègles Rives d'Arcins (y.c. TFE)	France	Bordeaux	Extension	25 080	S2 2018-S2 2020	52,0 %	31	6	
Grand Littoral	France	Marseille	Redéveloppement	12 000	S2 2020	100,0 %	30	0	
Lonato ^(c)	Italie	Lombardie	Extension	15 000	S2 2020	50,0 %	30	0	
Maremagnum 1	Espagne	Barcelone	Extension	8 000	S2 2021	100,0 %	45	0	
L'esplanade	Belgique	Région bruxelloise	Extension	19 475	S1 2021	100,0 %	131	18	
Grenoble Grand'Place	France	Grenoble	Extension	16 040	S2 2021	100,0 %	55	0	
Val d'Europe	France	Région parisienne	Extension	10 620	S2 2021	55,0 %	48	0	
Grand Portet	France	Région toulousaine	Extension-rénovation	8 000	S2 2021	83,0 %	64	8	
Le Gru	Italie	Turin	Extension	12 000	S2 2021	100,0 %	80	0	
Odysseum	France	Montpellier	Extension-rénovation	11 750	S1 2022	100,0 %	36	1	
Økernsenteret ^(c)	Norvège	Oslo	Redéveloppement	53 220	S2 2022	28,1 %	86	6	
Viva	Danemark	Odense	Nouveau développement	48 500	S2 2022	56,1 %	186	24	
Total projets maîtrisés				256 970			955	77	
Total projets identifiés				236 500			1 372	14	
TOTAL				610 332			3 088	529	

(a) Prix de revient estimé du projet au 31 décembre 2017, 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 attendu au 31 décembre 2017, basé sur un revenu locatif net 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) 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 Redéveloppement de Hoog Catharijne

Les travaux progressent comme prévu à Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas). La nouvelle entrée reliant le centre à la gare centrale d'Utrecht, qui accueille 88 millions de passagers chaque année, sera achevée en mars 2018. À cette date, un nouveau pavillon de restauration de 3 500 m² situé sur la nouvelle place de la ville reliant le centre et la gare ouvrira ses portes, avec des enseignes comme Vapiano, Wagamama, Exki, Five Guys et Illy Café, soit au total 10 500 m² d'espace commercial, outre l'ajout de nouvelles marques iconiques à l'offre du centre commercial, comme JD Sports, Douglas et Lush.

Le redéveloppement du North Mile est maintenant loué à 98 % (signé ou en phase de négociations avancées).

Depuis l'ouverture de North Mile en avril 2017, la fréquentation du centre commercial a augmenté de 10,5 % pour atteindre 26,5 millions.

2.4.3.3 Prado

Les travaux vont bon train au Prado (Marseille, France). Bien que le centre commercial et l'espace public qui l'entourent soient en cours de finalisation, les futurs locataires ont déjà commencé leurs aménagements. 89 % de l'espace à louer fait désormais l'objet d'un bail signé ou est en phase de négociations avancées. Outre les Galeries Lafayette et Zara, un concept d'alimentation gourmet de 2 300 m² développé par le groupe Auchan ancrera le centre commercial.

Repetto, Lush, Kusmi Tea, Izac, Sweet Pants, Comptoir des Cotonniers, Jacadi, Figaret et Lacoste viendront compléter l'offre du centre commercial.

Prado devrait ouvrir ses portes en avril 2018.

2.4.3.4 Extension et rénovation de Créteil Soleil

Les travaux d'extension de Créteil Soleil (Paris) ont débuté en janvier 2018 et devraient s'achever au cours du dernier trimestre de 2019.

L'extension de 11 500 m² se fera à partir de l'entrée principale du centre commercial qui draine actuellement 35 % des 20,3 millions de visiteurs. S'étendant sur trois étages, elle créera une connexion parfaite entre la station de métro et le cœur du centre commercial. Le programme consiste à créer 18 nouveaux magasins, 15 restaurants, et 6 salles de cinéma supplémentaires (contre 12 actuellement) venant agrandir le complexe existant, et porter sa capacité à 3 650 places. L'expérience client sera grandement améliorée avec une synergie parfaite entre l'espace de restauration et le cinéma.

Cette extension sera complétée d'une rénovation de l'ensemble du centre prévue pour commencer au 4^e trimestre de 2018. En particulier, le concept Destination Food® sera mis en œuvre en associant l'offre de restauration actuelle à celle ajoutée par l'extension, ce qui portera le nombre de restaurants à 35 au sein d'un nouvel environnement prometteur.

2.4.4 Cessions

► CESSIONS RÉALISÉES DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2017

Actifs (Ville, Pays)	Surface (en m ²)	Prix de vente (en millions d'euros, hors droits, part totale)	Date
Lillestrøm Torv (Lillestrøm, Norvège)	21 600		23/01/17
Charras (Courbevoie, France)	6 300		31/01/17
Puerta de Alicante (Alicante, Espagne)	20 810		20/02/17
La Vigie (40,9 %, Strasbourg, France)	18 225		02/03/17
Augusta (Saragosse, Espagne)	24 474		31/05/17
Saint-Clair (Hérouville, France)	13 525		13/10/17
Centres commerciaux	91 409	133,2	
Newton (Clamart, France)	14 095		24/01/17
Emporia – Bureaux (Malmö, Suède)	10 432		31/03/17
Portefeuille de 15 restaurants Buffalo Grill (France)	8 238		30/05/17
Hoog Catharijne – Hôtel (Utrecht, Pays-Bas)	11 600		12/07/17
Unité vacante (Delle, France)	965		25/07/17
Terrain (Sofia, Bulgarie)	NA		28/12/17
Roncalli (Cologne, Allemagne)	17 300		03/01/18
Autres actifs	62 630	219,2	
TOTAL CESSIONS	154 039	352,4	

Depuis le 1^{er} janvier 2017, le Groupe a réalisé un total de 352,4 millions d'euros de cessions (en part totale, hors droits ; dont 263,4 millions d'euros sur l'année 2017 contre 569,1 millions d'euros sur l'année 2016) dans les régions suivantes :

- > en Scandinavie, pour un montant de 137,2 millions d'euros, avec la vente de Lillestrøm Torv (Norvège) et de bureaux à Emporia (Malmö, Suède) ;
- > en France, des actifs secondaires pour un montant de 90,7 millions d'euros ;
- > dans le reste de l'Europe, des actifs secondaires pour un montant de 124,5 millions d'euros.

En moyenne, ces transactions ont été réalisées avec une prime de 15 % sur la dernière valeur comptable.

En tenant compte des cessions pour lesquelles une promesse de vente a été conclue pour un montant de 215,7 millions d'euros (veuillez vous référer à la section 2.9 « Événements postérieurs à la date de clôture » de ce chapitre), le total des cessions depuis le 1^{er} janvier 2017 a atteint 568,1 millions d'euros.

2.4.5 Investissements financiers

Conformément au programme de rachat d'actions d'un montant maximal de 500 millions d'euros annoncé le 13 mars 2017, le Groupe a racheté 9 761 424 de ses propres actions à un prix moyen de 35,86 euros par action pour un montant total de 350 millions d'euros. Ce programme a été lancé en considération de trois éléments principaux : le prix de l'action de Klépierre par rapport à l'ANR, le plan de cession du Groupe et le rendement moyen des opportunités d'investissement sur le marché immobilier d'Europe continentale.

Du 1^{er} janvier 2018 au 2 février 2018, Klépierre a acheté 902 414 de ses propres actions, soit un investissement total de 32 millions d'euros (au prix moyen de 35,74 euros).

2.5 Résultat social et distribution

2.5.1 Compte de résultat simplifié de la société mère Klépierre S.A.

► COMPTE DE RÉSULTAT DE KLÉPIERRE S.A.

En millions d'euros	2017	2016
Produits d'exploitation	44,9	36,9
Charges d'exploitation	- 46,3	- 40,9
Résultat d'exploitation	- 1,3	- 4,0
Quote-part de résultat des filiales	112,6	77,7
Résultat financier	150,8	501,6
Résultat courant avant impôt	262,0	575,3
Résultat exceptionnel	- 10,4	1,0
Impôt sur les sociétés	18,1	- 0,7
RÉSULTAT NET	269,7	575,6

Le résultat net pour Klépierre SA était de 269,7 millions d'euros pour l'exercice 2017, contre 575,6 millions d'euros en 2016.

En 2017, le résultat d'exploitation a été légèrement négatif, d'un montant pratiquement inchangé par rapport à celui de 2016. La baisse du résultat net est due quant à elle à la diminution du résultat financier qui, en 2016, avait bénéficié de deux éléments non récurrents :

- > une reprise de provisions de 349,3 millions d'euros pour la dépréciation de la valeur de deux filiales à l'occasion de leur fusion ;
- > un boni de fusion d'un montant de 157,8 millions d'euros suite à l'absorption d'une filiale néerlandaise par Klépierre S.A.

À l'inverse, le résultat financier net de 2017 a bénéficié d'une reprise de provisions de 179 millions d'euros pour la dépréciation d'actions.

Par conséquent, l'affectation du résultat au titre de l'exercice 2017, tel que proposée dans la section ci-dessous, sera basée sur le résultat net de l'exercice, des reports bénéficiaires, d'autres réserves et d'un boni de fusion.

2.5.2 Distribution

Le Directoire recommandera que les actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée Générale le 24 avril 2018 approuvent le versement d'un dividende en numéraire pour l'exercice 2017 de 1,96 euro par action, contre un dividende de 1,82 euro pour l'exercice 2016 (+ 7,7 %). Ceci devrait représenter un montant maximum de 616,1 millions d'euros ⁽¹⁾. Ce montant est conforme à la politique de Klépierre de distribuer 80 % de son cash-flow net courant en part du Groupe. Dans le montant de 1,96 euro par action proposé, 0,68 euro est issu de l'activité SIIC du Groupe ; ce montant ne pourra pas bénéficier de l'abattement fiscal de 40 % prévu par l'article 158-3-2 du Code général des impôts français. La date de versement proposée est le 30 avril 2018 et la date de détachement le 26 avril 2018.

Pour garantir aux actionnaires de Klépierre des revenus plus réguliers, le Conseil de surveillance a approuvé, à l'occasion de sa réunion du 6 février 2018, la proposition du Directoire de verser le dividende de Klépierre en deux tranches égales, en mars et en juillet. La mise en œuvre de cette politique de versement du dividende commencera en 2019 pour le dividende relatif à l'exercice 2018.

2.6 Évaluation du portefeuille

2.6.1 Méthode d'évaluation du patrimoine

2.6.1.1 Périmètre du portefeuille expertisé par des experts indépendants

Au 31 décembre 2017, 98 % de la valeur du patrimoine de Klépierre, soit 23 746 millions d'euros (droits de mutation inclus, en part totale) ⁽²⁾, ont été estimés par des experts indépendants conformément à la méthode décrite ci-dessous. Les 2 % restants du patrimoine, soit 674 millions d'euros (droits de mutation inclus, en part totale), dont la valeur n'a pas été estimée par des experts indépendants, se composent comme suit :

- > des actifs acquis moins de six mois avant la fin de la période de reporting, qui sont évalués à leur coût d'acquisition ;

- > certains projets en cours de développement, qui sont comptabilisés au coût ⁽³⁾ ;
- > 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 certains projets de développement évalués en interne à la juste valeur ⁽⁴⁾.

► RÉPARTITION DE LA VALEUR DU PATRIMOINE PAR TYPE D'ÉVALUATION (EN PART TOTALE)

Type d'actifs	Valeur (en millions d'euros)
Actifs évalués	23 746
Acquisitions	36
Projets en cours de développement, valorisés au coût	123
Autres actifs non valorisés (terrains, actifs destinés à la vente, etc.)	515
Portefeuille total (droits inclus)	24 419
Droits de mutation	- 649
PORTFEUILLE TOTAL (HORS DROITS)	23 770

(1) Y compris actions auto-détenues.

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

(3) Une partie du centre Hoog Catharijne est traitée tel un actif existant (immeuble de placement), tandis que l'autre partie est traitée tel un projet en cours de développement (immeuble de placement en cours de construction). Les autres projets (Gran Reno, Viva, Økern et Louvain) sont comptabilisés à leur prix de revient.

(4) Prado uniquement (Marseille, France), au 31 décembre 2017.

2.6.1.2 Méthode utilisée par les experts indépendants

Le 31 décembre et le 30 juin de chaque année, la Société actualise la juste valeur de marché de ses biens immobiliers. Depuis juin 2015, cinq experts internationaux indépendants se chargent de déterminer les justes valeurs de marché : Cushman & Wakefield (anciennement DTZ), Jones Lang LaSalle, CBRE, BNP Paribas Real Estate et Colliers. Ces experts ont été mandatés par Klépierre pour une durée de trois ans à l'issue d'un appel d'offres auquel d'autres cabinets d'experts ont participé. Les derniers mandats ayant pris fin en décembre 2017, un nouvel appel d'offres a été lancé dans le but de remettre en concurrence les experts en place. Au terme de ce processus :

> 24 % du patrimoine (en valeur) seront évalués par un expert différent ;

> au cours des six dernières années, 82 % du patrimoine (en valeur) aura fait l'objet d'une rotation d'expertise.

Le processus d'évaluation est centralisé de manière à assurer la cohérence de la méthode, des délais et des rapports. Ce processus est basé sur des méthodes internationalement reconnues d'évaluation des centres commerciaux en ligne avec la taille du marché d'investissement correspondant à ce secteur.

► RÉPARTITION PAR EXPERT DU PATRIMOINE EXPERTISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

Experts	Pays couverts	Part dans la valeur totale du portefeuille (en valeur)
Cushman & Wakefield	France Danemark, Suède et Norvège Pologne, Hongrie, République tchèque et Slovaquie Pays-Bas et Turquie	32 %
Jones Lang LaSalle	France Italie, Grèce, Turquie et Belgique	38 %
CBRE	France Espagne et Portugal Italie et Pays-Bas	26 %
BNP Paribas Real Estate	Allemagne, France (autres actifs de commerce)	4 %
Colliers	Italie (Fonds K2)	1 %
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 Institute of Chartered Surveyors). 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. Les documents d'évaluation sont passés en revue par les Commissaires aux comptes du Groupe et par le Comité d'audit. Au 31 décembre 2017, 98 % du patrimoine de la Société étaient expertisés. La juste valeur de marché des actifs permanents est évaluée à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés (ou méthode DCF, pour Discounted Cash-Flow). Les flux de trésorerie

sont actualisés sur une période de 10 ans. Les experts reçoivent toutes les informations pertinentes (loyers, fréquentation, chiffres d'affaires des commerçants, taux d'effort, etc.) et font leur propre évaluation des flux de trésorerie futurs générés par le bien immobilier. Ils prennent en compte leurs propres hypothèses en ce qui concerne les baux (valeur locative estimée, vacance, abattements, etc.), ainsi que les investissements et les charges non récupérables. Le taux d'actualisation varie d'un bien immobilier à l'autre, car il s'agit d'une combinaison du taux sans risque et de la prime de risque attachés à chaque bien immobilier selon son emplacement, sa qualité, sa taille et ses spécificités techniques. La valeur à terme est calculée sur la base des revenus locatifs nets de la dixième année, capitalisés par un rendement de sortie.

► HYPOTHÈSES UTILISÉES PAR LES EXPERTS POUR ÉVALUER LE PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX ^(a)

Pays	Loyer annuel ^(b) (en euros/m ²)	Taux d'actualisation ^(c)	Taux de sortie ^(d)	TCAM du revenu locatif net ^(e)
France-Belgique	389	6,0 %	4,6 %	3,0 %
Italie	399	7,0 %	5,6 %	1,8 %
Scandinavie	288	7,0 %	4,8 %	2,7 %
Pays-Bas	226	6,4 %	6,2 %	2,5 %
Ibérie	273	7,7 %	5,8 %	3,7 %
Allemagne	228	5,2 %	4,5 %	0,9 %
Europe de l'Est et Turquie	228	8,9 %	7,1 %	3,1 %
TOTAL	321	6,7 %	5,2 %	2,7 %

(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 actualisée des flux futurs de trésorerie générés par l'actif.

(d) Taux utilisé pour capitaliser les revenus locatifs nets de la dernière année de la période d'évaluation de l'actif.

(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 telles que le taux de rendement initial net 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

Hors droits ⁽¹⁾, la valeur du patrimoine au 31 décembre 2017 s'élève à 23 770 millions d'euros en part totale et à 20 259 millions d'euros en part du Groupe ⁽²⁾. Droits inclus, ce montant s'élève à 24 419 millions d'euros en part totale (20 822 millions d'euros en part

du Groupe). En part totale (hors droits), les centres commerciaux représentent 98,5 % du portefeuille, et les autres actifs de commerce 1,5 % ⁽³⁾.

► ÉVALUATION DU PATRIMOINE (EN PART TOTALE, HORS DROITS DE MUTATION)

En millions d'euros	31/12/2017	En % du patrimoine total	Variation sur 6 mois			Variation sur 12 mois		
			30/06/2017	À périmètre courant	À périmètre constant ^(a)	31/12/2016	À périmètre courant	À périmètre constant
France	8 757	36,8 %	8 566	2,2 %	1,3 %	8 420	4,0 %	2,6 %
Belgique	432	1,8 %	403	7,2 %	7,4 %	385	12,1 %	11,2 %
France-Belgique	9 188	38,7 %	8 969	2,4 %	1,6 %	8 805	4,4 %	3,0 %
Italie	3 940	16,6 %	3 847	2,4 %	2,6 %	3 707	6,3 %	6,8 %
Norvège	1 459	6,1 %	1 461	-0,1 %	2,2 %	1 595	-8,5 %	4,5 %
Suède	1 295	5,4 %	1 292	0,2 %	3,4 %	1 316	-1,6 %	4,8 %
Danemark	1 138	4,8 %	1 111	2,4 %	2,4 %	1 097	3,7 %	3,6 %
Scandinavie	3 892	16,4 %	3 864	0,7 %	2,7 %	4 008	-2,9 %	4,3 %
Espagne	1 870	7,9 %	1 779	5,1 %	3,9 %	1 485	25,9 %	7,8 %
Portugal	389	1,6 %	366	6,2 %	5,4 %	346	12,3 %	11,4 %
Ibérie	2 259	9,5 %	2 145	5,3 %	4,2 %	1 831	23,4 %	8,5 %
Pologne	403	1,7 %	416	-2,9 %	-3,1 %	423	-4,8 %	-5,2 %
Hongrie	248	1,0 %	243	2,2 %	5,6 %	227	9,4 %	12,9 %
République tchèque	622	2,6 %	559	11,4 %	6,2 %	509	22,3 %	16,6 %
Turquie	440	1,8 %	512	-14,1 %	-2,1 %	563	-21,9 %	-5,2 %
Autres	27	0,1 %	36	-24,0 %	-13,7 %	36	-23,3 %	-15,0 %
Europe centrale et Turquie	1 741	7,3 %	1 765	-1,4 %	1,2 %	1 757	-1,0 %	3,7 %
Pays-Bas	1 330	5,6 %	1 280	3,9 %	2,9 %	1 234	7,8 %	3,2 %
Allemagne	1 066	4,5 %	1 062	0,3 %	-1,5 %	1 074	-0,8 %	-5,1 %
Total centres commerciaux	23 415	98,5 %	22 933	2,1 %	2,1 %	22 418	4,4 %	4,0 %
Total autres actifs de commerce	355	1,5 %	362	-1,8 %	-1,5 %	399	-10,9 %	-2,5 %
TOTAL PATRIMOINE	23 770	100,0 %	23 295	2,0 %	2,0 %	22 817	4,2 %	3,9 %

(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.

(1) Pour prendre connaissance de la méthode de calcul des droits, consultez la section 2.8.2 « ANR triple net EPRA » du présent chapitre.

(2) Au 31 décembre 2017, les actifs consolidés par mise en équivalence s'élèvent à 1 389 millions d'euros (1 310 millions d'euros en part du Groupe), contre 1 425 millions d'euros au 31 décembre 2016. Ces actifs comprennent : Espace Coty (Le Havre), Le Millénaire (Paris), Passages (Paris), Centre Mayol (Toulon), Porta di Roma (Rome), Il Corti Venete (Vérone), Il Leone di Lonato (Lonato), Il Destriero (Vittuone), Udine (Città Fiera), Økernsenteret (Oslo), Metro Senter (banlieue d'Oslo), Nordbyen (Larvik), Aqua Portimão (Portimão) et Akmerkez (Istanbul).

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

► ÉVALUATION DU PATRIMOINE (EN PART DU GROUPE, HORS DROITS DE MUTATION)

En millions d'euros	31/12/2017	En % du patrimoine total	Variation sur 6 mois			Variation sur 12 mois		
			30/06/2017	À périmètre courant	À périmètre constant ^(a)	31/12/2016	À périmètre courant	À périmètre constant
France	7 073	34,9 %	6 954	1,7 %	1,0 %	6 880	2,8 %	1,9 %
Belgique	432	2,1 %	403	7,2 %	7,4 %	385	12,1 %	11,2 %
France-Belgique	7 504	37,0 %	7 356	2,0 %	1,3 %	7 265	3,3 %	2,4 %
Italie	3 900	19,3 %	3 806	2,5 %	2,7 %	3 665	6,4 %	6,9 %
Norvège	819	4,0 %	819	-0,1 %	2,2 %	895	-8,5 %	4,5 %
Suède	726	3,6 %	725	0,2 %	3,4 %	738	-1,6 %	4,8 %
Danemark	638	3,2 %	623	2,4 %	2,4 %	616	3,7 %	3,6 %
Scandinavie	2 183	10,8 %	2 168	0,7 %	2,7 %	2 249	-2,9 %	4,3 %
Espagne	1 870	9,2 %	1 736	7,7 %	4,0 %	1 444	29,4 %	7,8 %
Portugal	389	1,9 %	366	6,2 %	5,4 %	346	12,3 %	11,4 %
Ibérie	2 258	11,1 %	2 102	7,4 %	4,3 %	1 791	26,1 %	8,5 %
Pologne	403	2,0 %	416	-2,9 %	-3,1 %	423	-4,8 %	-5,2 %
Hongrie	248	1,2 %	243	2,2 %	5,6 %	227	9,4 %	12,9 %
République tchèque	622	3,1 %	559	11,4 %	6,2 %	509	22,3 %	16,6 %
Turquie	417	2,1 %	490	-14,9 %	-2,3 %	540	-22,8 %	-5,5 %
Autres	25	0,1 %	33	-24,4 %	-13,0 %	33	-23,3 %	-14,2 %
Europe centrale et Turquie	1 715	8,5 %	1 740	-1,4 %	1,2 %	1 732	-0,9 %	3,8 %
Pays-Bas	1 330	6,6 %	1 280	3,9 %	2,9 %	1 234	7,8 %	3,2 %
Allemagne	1 012	5,0 %	1 009	0,3 %	-1,5 %	1 021	-0,8 %	-5,1 %
Total centres commerciaux	19 904	98,2 %	19 461	2,3 %	2,0 %	18 956	5,0 %	3,9 %
Total autres actifs de commerce	355	1,8 %	362	-1,8 %	-1,5 %	399	-10,9 %	-2,5 %
TOTAL PATRIMOINE	20 259	100,0 %	19 823	2,2 %	2,0 %	19 354	4,7 %	3,8 %

(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.

► RAPPROCHEMENT ENTRE LA VALEUR DU PORTEFEUILLE ET LES CHIFFRES PRÉSENTÉS DANS LE BILAN (EN PART TOTALE)

En millions d'euros	
Immeubles de placement à la juste valeur	21 494
+ Immeubles de placement évalués au coût ^(a)	123
+ Juste valeur des immeubles destinés à la vente	296
+ Bail à construction et IAS 17	36
+ Optimisation des droits de mutation	433
+ Part des associés dans les sociétés mises en équivalence (y compris créances)	1 389
TOTAL PATRIMOINE (PART TOTALE)	23 770

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

2.6.2.1.1 Évaluation du portefeuille de centres commerciaux

Hors droits de mutation, la valeur du portefeuille de centres commerciaux au 31 décembre 2017 s'élève à 23 415 millions d'euros en part totale (19 904 millions d'euros en part du Groupe), soit une augmentation de 997 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016 (augmentation de 948 millions d'euros en part du Groupe).

Cette variation s'explique principalement par la hausse de 4,0 % (+ 3,9 % en part du Groupe) de la valeur du portefeuille à périmètre constant⁽¹⁾. Au niveau régional, l'Ibérie (+ 8,5 %), l'Italie (+ 6,8 %) et la Scandinavie (+ 4,3 %) ont le plus contribué à la croissance.

Une variation de 10 points de base du taux de rendement initial net EPRA entraînerait une variation de 386 millions d'euros de la valeur du portefeuille en part du Groupe.

► ÉVOLUTION DE LA VALEUR DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX SUR 12 MOIS (EN PART DU GROUPE, HORS DROITS DE MUTATION)

En millions d'euros	
Portefeuille Centres commerciaux part du Groupe au 31/12/2016	18 956
Cessions	- 113
Acquisitions/développements	312
Croissance à périmètre constant	376
Effet de change	- 70
Portefeuille Centres commerciaux part du Groupe au 30/06/2017	19 461
Cessions	- 47
Acquisitions/développements	155
Croissance à périmètre constant	391
Effet de change	- 56
PORTEFEUILLE CENTRES COMMERCIAUX (PART GROUPE) AU 31/12/2017	19 904

Au 31 décembre 2017, le taux de rendement initial net EPRA moyen⁽²⁾ du portefeuille⁽³⁾ (droits de mutation compris) s'élève à 4,8 %, soit une baisse de 10 points de base sur 12 mois.

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

(2) Le rendement initial net EPRA est calculé comme étant le revenu locatif annualisé, net des paliers/abattements accordés et des charges, divisé par la juste valeur de l'actif (droits de mutation compris).

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

► **RENDEMENT INITIAL NET EPRA DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX ⁽¹⁾**
(EN PART DU GROUPE, DROITS DE MUTATION INCLUS)

Pays	31/12/2017	30/06/2017	31/12/2016
France	4,2	4,2 %	4,4 %
Belgique	4,1	4,3 %	4,4 %
France-Belgique	4,2	4,2 %	4,4 %
Italie	5,4	5,4 %	5,5 %
Norvège	4,7	4,7 %	4,7 %
Suède	4,4	4,5 %	4,6 %
Danemark	4,2	4,1 %	4,2 %
Scandinavie	4,4	4,5 %	4,5 %
Espagne	4,8	4,9 %	4,7 %
Portugal	5,8	6,0 %	6,1 %
Ibérie	5,0	5,1 %	5,0 %
Pologne	6,8	6,8 %	7,1 %
Hongrie	8,0	7,8 %	8,2 %
République tchèque	4,9	4,9 %	5,2 %
Turquie	7,2	7,2 %	7,6 %
Autres	10,3	10,0 %	10,0 %
Europe centrale et Turquie	6,5	6,5 %	6,8 %
Pays-Bas	5,1	5,2 %	5,2 %
Allemagne	4,6	4,4 %	4,5 %
RENDEMENT INITIAL NET EPRA	4,8	4,8 %	4,9 %

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

2.6.2.1.2 Autres actifs de commerce

Hors droits de mutation, la valeur du portefeuille des autres actifs de commerce s'élevé à 355 millions d'euros, soit une diminution de 10,9 % sur 12 mois, principalement en raison des cessions. À périmètre constant, la valeur des autres actifs de commerce diminué de 2,5 % sur 12 mois. Le taux de rendement initial net EPRA du portefeuille s'établit à 6,9 %, soit une diminution de 10 points de base par rapport au 31 décembre 2016.

2.6.2.2 Activité de gestion

Le 31 décembre 2017, la juste valeur de marché des activités de gestion du groupe Klépierre s'établit à 353,7 millions d'euros (part du Groupe), contre 326,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 ⁽²⁾.

2.7 Politique financière

Dans un contexte de faiblesse persistante des taux d'intérêt, la politique financière de la Société vise à prolonger la durée de vie moyenne de sa dette tout en réduisant son coût moyen. Afin d'atteindre ce double objectif, plusieurs actions ont été entreprises en 2017 : deux nouvelles émissions d'obligations à long terme assorties de coupons très intéressants, rachat de certaines obligations à court terme, obtention de nouvelles facilités bancaires et optimisation du portefeuille de couverture.

2.7.1 Ressources financières

2.7.1.1 Évolution de l'endettement net

Au 31 décembre 2017, l'endettement net consolidé atteint 8 978 millions d'euros, contre 8 613 millions d'euros au 31 décembre 2016. Cette hausse de 365 millions d'euros s'explique essentiellement par :

- > des décaissements pour des opérations en capital, à hauteur de 912 millions d'euros (paiement du dividende en avril 2017, pour 562 millions d'euros, et rachat des actions de la Société pour 350 millions d'euros) ;
- > des décaissements pour des investissements et des acquisitions, à hauteur de 582 millions d'euros (à savoir 296 millions d'euros en investissements de maintenance et de développement,

principalement dédiés à Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), Val d'Europe (Paris) et Prado (Marseille, France), ainsi que des acquisitions pour un montant total de 286 millions d'euros) ;

- > des encaissements de produits de cessions pour 263 millions d'euros correspondant aux actifs cédés en France, en Espagne et en Scandinavie ;
- > des encaissements liés à l'exploitation, en partie compensés par le coût de résiliation d'instruments financiers, pour un montant total de 802 millions d'euros ; et
- > l'appréciation de l'euro par rapport aux devises norvégienne et suédoise, qui a diminué la dette de 64 millions d'euros.

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

(2) L'activité de gestion est évaluée par un consultant externe, Accuracy, à l'aide de la méthode DCF.

2.7.1.2 Ratio Loan-to-Value

Malgré l'augmentation de l'endettement, le ratio Loan-to-Value (LTV) reste stable à 36,8 % au 31 décembre 2017 par rapport à la fin de l'exercice 2016, grâce à la forte hausse de la valeur du patrimoine. Ce niveau est en ligne avec l'objectif à long terme de Klépierre de maintenir ce ratio entre 35 et 40 %.

► CALCUL DU RATIO LOAN-TO-VALUE AU 31 DÉCEMBRE 2017 (SELON LA DÉFINITION DES COVENANTS)

En millions d'euros, part totale	
Passifs financiers courants (part totale)	2 217,2
+ Concours bancaires	130,0
+ Passifs financiers non courants	7 368,2
- Revalorisation des instruments de couverture	- 28,8
- Réévaluation de la dette ^(a)	- 60,4
Passifs financiers bruts hors couverture à la juste valeur	9 626,2
Trésorerie et équivalents ^(b)	- 647,8
(y compris trésorerie gérée pour les mandants)	
Endettement net	8 978,5
Valeur du patrimoine (droits compris)	24 419,4
RATIO LOAN-TO-VALUE	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) Inclut la trésorerie gérée pour le compte de mandants.

Le ratio endettement net sur EBITDA atteint 8,6x au 31 décembre 2017, en baisse continue au fil du temps et solidement ancré dans la fourchette 8,5x-9,0x.

2.7.1.3 Ressources disponibles

En 2017, la Société a levé environ 1,4 milliard d'euros de nouveaux financements à la fois sur le marché obligataire et le marché bancaire.

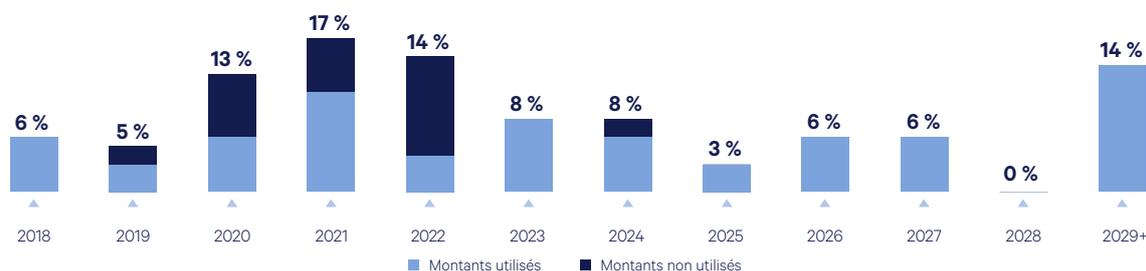
Ces opérations ont été réalisées dans l'objectif de rembourser la dette arrivant à échéance au cours de l'exercice :

- > en février, Klépierre a émis 500 millions d'euros d'obligations à échéance 10 ans assorties d'un coupon de 1,375 %. Peu de temps après, 100 millions d'euros ont été ajoutés. Ces nouvelles obligations ont couvert le remboursement de 615 millions d'euros d'obligations à 4 %, qui sont partiellement arrivées à échéance en avril 2017 ;
- > en décembre, Klépierre a émis 500 millions d'euros d'obligations à échéance 15 ans à un spread historiquement faible de 50 points de base au-dessus du taux mid-swap, ce qui se traduit par un coupon de 1,625 %. Le produit de l'émission a couvert le refinancement de 291 millions d'euros d'obligations arrivant à échéance en janvier 2018. Dans le même temps, Klépierre a racheté trois souches arrivant respectivement à échéance en septembre 2019, février 2021 et mars 2021, pour un montant total de 97 millions d'euros ;
- > en Scandinavie, Steen & Strøm a profité de sa nouvelle notation A-attribuée par Standard & Poor's en août 2017 pour lever 750 millions de couronnes norvégiennes d'obligations à cinq ans en septembre 2017 et 500 millions de couronnes suédoises d'obligations à cinq ans en décembre 2017.

Afin d'améliorer davantage la position de liquidité de Klépierre, de nouvelles facilités de crédit renouvelable bilatérales de cinq ans ont été signées en avril 2017 pour un montant total de 200 millions d'euros ; dans le même temps, le même montant de lignes à plus court terme ou plus chères a été annulé. Par ailleurs, des accords ont été conclus avec deux banques dans le but d'étendre 175 millions d'euros de facilités non tirées jusqu'à 2022. Fin juin 2017, Klépierre a reçu l'accord de son consortium bancaire pour étendre d'une année supplémentaire la ligne de crédit renouvelable syndiqué de 850 millions d'euros souscrite en 2016. L'échéance de cette ligne est désormais fixée à juillet 2022.

À la fin 2017, la maturité moyenne de la dette s'élève à 6,3 ans, soit une augmentation de près d'un trimestre par rapport à la fin 2016. Le niveau de liquidité disponible du Groupe reste élevé, à 2,2 milliards d'euros, dont 1,5 milliard d'euros de lignes de crédit non utilisées d'une maturité moyenne résiduelle de 4,8 ans. Ce montant couvre plus que les besoins financiers à venir pour 2018 et 2019.

► ÉCHÉANCIER DES DETTES AU 31 DÉCEMBRE 2017 (% de l'endettement autorisé)

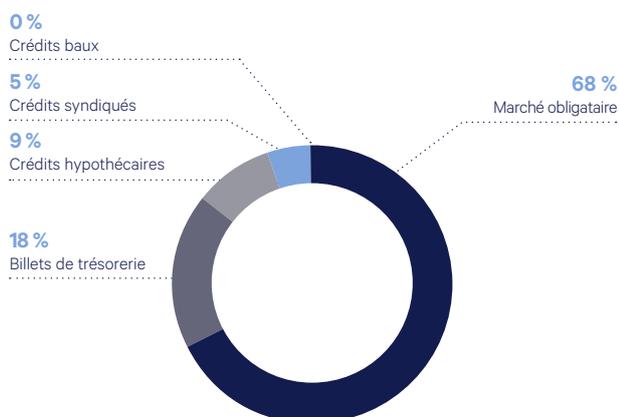


2.7.1.4 Structure de la dette

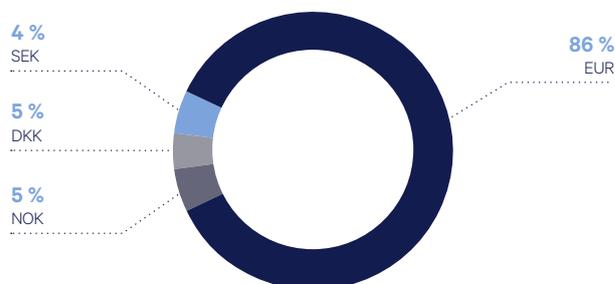
La part des ressources provenant des marchés financiers dans l'endettement total demeure supérieure à 80 %, ce qui permet à Klépierre de bénéficier d'excellentes conditions de financement. L'accès aux ressources des marchés financiers, plus fréquemment utilisées par Steen & Strøm en raison de sa récente notation de crédit, a également permis à l'ensemble du Groupe de réduire davantage la part de la dette hypothécaire dans le total des passifs.

La répartition en devises de la dette de Klépierre demeure cohérente par rapport à l'exposition géographique de son portefeuille d'actifs. Les actifs situés en Turquie qui génèrent des loyers libellés en dollars américains sont couverts par la reconduction des swaps de change.

► RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR TYPE DE RESSOURCE AU 31 DÉCEMBRE 2017 (UTILISATIONS)



► RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR DEVISE AU 31 DÉCEMBRE 2017 (UTILISATIONS)



2.7.2 Couverture du risque de taux

En janvier 2017, Klépierre a décidé d'augmenter l'exposition à taux fixe de son passif pour les trois prochaines années afin d'atténuer l'impact d'une éventuelle hausse des taux d'intérêt au cours des trimestres à venir. En conséquence, les actions suivantes ont été entreprises :

- > les obligations émises au cours de l'année en euros, couronnes suédoises et couronnes norvégiennes ont été conservées à taux fixe ;
- > le portefeuille de couverture a été ajusté au travers de la résiliation anticipée de 200 millions d'euros de swaps payeurs et de l'acquisition de 1,3 milliard d'euros de caps et de swaps payeurs à échéance moyenne de trois ans ;
- > Steen & Strøm a également accru sa position de couverture en mettant en œuvre un programme équivalent de 320 millions d'euros de caps et de swaps payeurs dans les trois devises scandinaves (couronne norvégienne, couronne suédoise et couronne danoise).

Le ratio de couverture du Groupe a par conséquent atteint 95 % au 31 décembre 2017, contre 81 % à la fin 2016, et la durée moyenne de la position à taux fixe a été augmentée pour s'élever à 5,4 ans, contre 5,2 ans en décembre 2016. Cela devrait permettre au coût de l'endettement du Groupe de rester stable et très peu sensible aux fluctuations des taux d'intérêt au cours des prochaines années.

Sur la base de la structure de la dette de Klépierre et de la courbe des taux au 31 décembre 2017, le risque d'augmentation du coût annuel du financement du Groupe a chuté de 4 millions d'euros en 2017 pour atteindre 2 millions d'euros à la fin de l'année. En d'autres termes, la perte liée à des variations des taux d'intérêt à court terme serait inférieure à 2 millions d'euros dans 99 % des cas.

2.7.3 Coût de l'endettement

Le coût moyen de l'endettement du Groupe est tombé en dessous des 2 % au cours de l'année 2017 pour atteindre 1,8 % au 31 décembre 2017. Ce pourcentage reflète le faible niveau des taux d'intérêt à court terme, l'impact des synergies de coûts financiers suite à la fusion avec Corio et les conditions de financement favorables sur tous les marchés où le Groupe opère. Sur la base de la structure de la dette et des conditions de marché inchangées, ainsi que des plans de refinancement à venir,

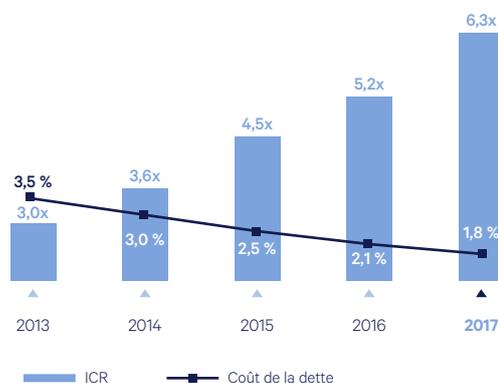
le coût de la dette devrait demeurer inférieur à 2,0 % en 2018, 2019 et 2020. Le faible coût de la dette, associé à une solide performance opérationnelle, a eu pour conséquence une nette amélioration du taux de couverture des frais financiers par l'EBITDA (ICR) de 6,3x.

Le coût de liquidité moyen est de 0,23 % sur la période et correspond aux commissions d'engagement payées aux banques au titre des lignes de crédit disponibles (2,9 milliards d'euros en moyenne en 2017).

► CALCUL DU COÛT DE LA DETTE

En millions d'euros	2017
Coût de l'endettement net (compte de résultat)	169,8
Éléments non récurrents	- 12,0
Éléments non liés à des flux de trésorerie	- 6,8
Intérêts sur avances associés	17,2
Coût de la liquidité	- 6,8
Coût de l'endettement net (utilisé pour calculer le coût moyen de l'endettement)	161,4
Encours moyen de dette brute	9 161
COÛT DE L'ENDETTEMENT (en)	1,8 %

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



2.7.4 Ratios financiers et notation financière

Au 31 décembre 2017, les covenants financiers du Groupe sont conformes aux engagements applicables dans le cadre de ses contrats de financement.

En décembre 2017, Standard & Poor's a confirmé la notation A- avec perspective stable. En août 2017, Standard & Poor's a pour la première fois attribué une notation A- à Steen & Strøm. Moody's a maintenu la notation A3 (perspective stable) pour les obligations initialement émises par Corio NV.

► COVENANTS

Financements concernés	Ratios/covenants	Limite ^(a)	31/12/2017	31/12/2016
Crédits syndiqués et bilatéraux	Endettement net/Valeur réévaluée du patrimoine (« Loan-to-Value »)	≤ 60 %	36,8 %	36,8 %
	EBITDA/Frais financiers nets ^(b)	≥ 2,0	6,3	5,2
	Dettes financières sécurisées/Valeur réévaluée du patrimoine ^(c)	≤ 20 %	0,7 %	0,7 %
	Patrimoine réévalué part du Groupe	≥ 10 Md€	20,8 Md€	19,9 Md€
Emprunts obligataires	Pourcentage des dettes adossées à des actifs donnés en garantie à des tiers sur l'actif net réévalué	≤ 50 %	0,9 %	1,1 %

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

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

(c) Hors Steen & Strøm.

Une partie de la dette de Steen & Strøm est assortie d'un covenant financier qui impose de maintenir les fonds propres à un niveau supérieur ou égal à 20 % de la valeur de l'actif net. Au 31 décembre 2017, ce ratio était de 53,7 %.

2.8 Indicateurs de performance EPRA

Les indicateurs de performance suivants ont été établis conformément aux lignes directrices 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).

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 ne faisant pas partie de l'activité récurrente d'une société foncière.

► RÉSULTAT NET EPRA

En millions d'euros, part Groupe	31/12/2017	31/12/2016
Résultat net de la période IFRS (part du Groupe)	1 228,6	1 191,2
<i>Ajustements pour calculer le résultat net EPRA :</i>		
(i) Variation de valeur des immeubles de placement et des autres actifs	825,9	828,8
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs ou de sociétés et autres cessions	6,9	23,5
(iii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs financiers disponibles à la vente	-	-
(iv) Impôts sur les plus- ou moins-values de cession	-	-
(v) Dépréciation d'écart d'acquisition/écart d'acquisition négatif	- 1,7	-
(vi) Variation de valeur des instruments financiers et frais d'annulation des dérivés	- 29,2	- 28,3
(vii) Coûts d'acquisition sur acquisition de sociétés	- 0,6	-
(viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	- 190,9	- 199,0
(ix) Ajustement (i) à (viii) sur les co-entreprises (sauf comptabilisation en activité commune)	22,9	28,5
(x) Participations ne donnant pas le contrôle sur les ajustements, EPRA	- 137,1	- 156,8
RÉSULTAT NET EPRA	732,4	694,4
Nombre d'actions ^(a)	306 084 849	311 736 861
RÉSULTAT NET EPRA PAR ACTION (en euros)	2,39	2,23
<i>Autres ajustements :</i>		
Engagements sociaux, stock-options et charges non courantes	13,8	7,9
Amortissements d'exploitation et provisions risques et charges	14,4	18,8
Cash-flow net courant	760,6	721,1
Nombre d'actions ^(a)	306 084 849	311 736 861
Cash-flow net courant par action (en euros)	2,48	2,31

(a) Nombre moyen d'actions, hors actions auto-détenues.

2.8.2 Évolution de l'ANR triple net EPRA par action

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 : la société foncière doit détenir et gérer les actifs en question sur une longue période. L'ANR triple net EPRA est similaire à l'ANR EPRA, à l'exception qu'il inclut la dette et les instruments financiers à la valeur de marché et l'optimisation de l'impôt.

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 Écarts d'acquisition

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

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 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 la Société

a l'intention de conserver la position jusqu'à la fin de la durée du contrat – est exclu du calcul de l'ANR 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 du taux d'intérêt qui ne sont pas comptabilisés dans les actifs nets consolidés conformément à IAS 32-39, qui comporte essentiellement la mise en valeur de marché de la dette à taux fixe.

2.8.2.5 Impôt différé sur les valeurs d'actifs

L'impôt différé est déduit de la juste valeur des actifs dans les états financiers, conformément aux normes IFRS. Cet impôt est comptabilisé 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 la Société 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, l'impôt différé doit être retraité, car il ne deviendrait exigible qu'une fois les actifs vendus.

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

2.8.2.6 Optimisation des droits de mutation

Les droits de mutation exigibles au titre de la cession d'actifs sont calculés par bien immobilier, en utilisant la même approche que celle utilisée pour déterminer l'impôt effectif sur les plus-values latentes selon la réglementation fiscale locale en vigueur ; l'optimisation revient à choisir le scénario le plus probable entre une cession d'actifs et une cession de titres.

2.8.2.7 Calcul de l'ANR EPRA et de l'ANR triple net EPRA

► ANR EPRA ET ANR TRIPLE NET EPRA

En millions d'euros	31/12/2017	30/06/2017	31/12/2016	Variation sur 6 mois		Variation sur 12 mois	
Capitaux propres consolidés (part du Groupe)	10 397	9 859	10 107	538	5,5 %	290	2,9 %
Plus-value latente sur autres immobilisations	335	300	300	35	11,7 %	35	11,7 %
Écarts d'acquisition	- 656	- 657	- 647	2	- 0,3 %	- 9	1,4 %
Juste valeur des instruments financiers	9	10	48	- 1	- 11,7 %	- 39	- 81,4 %
Impôts différés au bilan sur les valeurs d'actifs	1 470	1 389	1 270	81	5,8 %	200	15,8 %
Optimisation des droits et frais de mutation	396	369	368	28	7,5 %	29	7,9 %
ANR EPRA	11 952	11 270	11 446	682	6,1 %	506	4,4 %
Impôts effectifs sur plus-values latentes	- 392	- 321	- 245	- 71	22,2 %	- 147	59,8 %
Juste valeur des instruments financiers	- 9	- 10	- 48	1	- 11,7 %	39	- 81,4 %
Juste valeur de la dette à taux fixe	- 189	- 172	- 185	- 17	10,1 %	- 4	2,3 %
ANR triple net EPRA	11 362	10 767	10 967	595	5,5 %	394	3,6 %
Nombre d'actions fin de période	302 099 375	304 910 597	311 827 611				
Par action (en euros)							
ANR EPRA PAR ACTION	39,6	37,0	36,7	2,6	7,0 %	2,9	7,8 %
ANR TRIPLE NET EPRA PAR ACTION	37,6	35,3	35,2	2,3	6,5 %	2,4	6,9 %

► ÉVOLUTION DE L'ANR EPRA SUR 12 MOIS

En euros par action	
ANR EPRA au 31/12/2016	36,7
Cash-flow	2,5
Variation de valeur des actifs à périmètre constant	2,4
Dividende	- 1,8
Change et autres	- 0,2
ANR EPRA AU 31/12/2017	39,6

L'ANR EPRA par action s'élève à 39,60 euros à la fin décembre 2017, contre 36,70 euros à la fin de l'exercice précédent. Cette amélioration s'explique par la génération de cash-flow net courant (+ 2,5 euros par action) et l'augmentation de la valeur du portefeuille à périmètre constant (+ 2,4 euros), partiellement compensés par le paiement du dividende (- 1,8 euro). Les effets de change et autres effets ont été limités (- 0,2 euro).

2.8.3 Taux de rendement EPRA

Le taux de rendement initial net EPRA se définit comme le ratio rapportant les revenus locatifs annualisés fondés sur les états locatifs, nets des paliers/abattements accordés et des charges à la valeur de marché brute des actifs (droits compris). Le taux de rendement initial net hors aménagement de loyer se distingue du précédent par

la réintégration dans les revenus locatifs des paliers et abattements accordés. Pour prendre connaissance du détail géographique du rendement du portefeuille, veuillez vous reporter à la section 2.6.2.1.1 « Évaluation du portefeuille de centres commerciaux » du présent chapitre.

► TAUX DE RENDEMENT EPRA

	Centres commerciaux	Autres actifs de commerce	Total
Immeubles de placement – détenues à 100 %	18 594	355	18 949
Immeubles de placement – part des JV	1 310	0	1 310
Valeur du portefeuille total	19 904	355	20 259
Moins : Développements, terrains et autres	- 1 399	0	- 1 399
Valeur du portefeuille en exploitation	18 504	355	18 860
Estimation des droits et autres frais d'acquisition	539	24	563
Valeur brute du portefeuille (B)	19 044	379	19 423
Revenus locatifs annualisés	1 005	26	1 031
Charges locatives non récupérées annualisées	- 85	0	- 86
Revenus locatifs nets annualisés (A)	919	26	946
Effet des aménagements de loyers	21	0	22
Revenus locatifs nets annualisés hors aménagements de loyers (C)	941	27	967
RENDEMENT INITIAL NET EPRA (A/B)	4,8 %	6,9 %	4,9 %
RENDEMENT INITIAL NET EPRA HORS AMÉNAGEMENTS DE LOYERS (C/B)	4,9 %	7,0 %	5,0 %

2.8.4 Taux de vacance EPRA

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

► TAUX DE VACANCE EPRA ^(a)

En millions d'euros	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale et Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Total
Loyer de marché de la surface totale	449 899	284 486	188 433	150 466	133 360	35 523	50 446	1 292 614
Loyer de marché de la surface vacante	15 070	3 438	5 871	6 250	5 261	2 134	2 997	41 021
TAUX DE VACANCE EPRA	3,3 %	1,2 %	3,1 %	4,2 %	3,9 %	6,0 %	5,9 %	3,2 %

(a) Périmètre : total centres commerciaux. Valeurs locatives estimées des espaces commercialisés et vacants au 31 décembre 2017.

2.8.5 Ratio de coûts EPRA

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

► RATIO DE COÛTS EPRA

En millions d'euros	31/12/2017	30/06/2017	31/12/2016
Coûts opérationnels et administratifs	- 246,7	- 119,4	- 254,3
Charges locatives nettes	- 72,4	- 36,2	- 73,9
Frais de gestion moins les bénéfices actuels/estimés	85,6	42,8	86,5
Autres frais qui couvrent des frais administratifs	10,5	3,9	18,4
Part des coûts de coentreprises	- 14,9	- 8,0	- 18,5
Coûts EPRA (coûts de vacance inclus) (A)	- 237,9	- 116,9	- 241,9
Coûts de vacance directs	- 20,7	- 11,6	- 24,7
Coûts EPRA (coûts de vacance exclus) (B)	- 217,2	- 105,3	- 217,2
Loyer brut moins rentes foncières	1 220,0	603,6	1 199,1
Part de coentreprises (loyer brut moins rentes foncières)	79,8	44,0	95,9
Revenus locatifs bruts (C)	1 299,8	647,6	1 295,0
RATIO DE COÛTS EPRA (COÛTS DE VACANCE INCLUS) (A/C)	18,3 %	18,0 %	18,7 %
RATIO DE COÛTS EPRA (COÛTS DE VACANCE EXCLUS) (B/C)	16,7 %	16,3 %	16,8 %

2.8.6 Investissements EPRA

Les investissements réalisés au cours de l'exercice 2017 sont présentés en détail dans la section 2.4 « Investissements, développement et cessions » du présent chapitre. Cette section expose les investissements de la Société selon les directives de l'EPRA en matière d'information financière.

► INVESTISSEMENTS EPRA ^(a)

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Acquisitions	285,6	382,7
Développement	187,6	212,6
Portefeuille existant	95,6	64,8
Autres	17,8	28,2
TOTAL	586,6	688,4

(a) Frais facturés aux locataires inclus.

2.8.6.1 Croissance externe

En 2017, les acquisitions représentent 285,6 millions d'euros, comprenant principalement Nueva Condomina (Murcie, Espagne), des baux supplémentaires à Blagnac (Toulouse, France) et un nouveau commerce dans le centre commercial Nový Smíchov (République tchèque).

2.8.6.2 Développement

Les investissements de développement sont des investissements en lien avec de nouvelles constructions et extensions d'actifs existants. Pour 2017, ces investissements s'élèvent à 187,6 millions d'euros, comprenant principalement l'extension-rénovation de Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), le nouveau centre Le Prado (Marseille, France), ainsi que les extensions du Val d'Europe (Paris, France) et de Gran Reno (Bologne, Italie).

2.8.6.3 Portefeuille à périmètre constant

Les investissements relatifs au « portefeuille à périmètre constant » comprennent les investissements réalisés pour la maintenance ou l'amélioration des actifs existants sans créer de nouveaux espaces de location. En 2017, ces investissements s'élèvent à 95,6 millions d'euros et se décomposent comme suit :

> **rénovation** : principalement dans les parties communes des centres commerciaux. En 2017, il s'agit du Clubstore® mis en

place à Val d'Europe (Paris), Plenilunio (Madrid), Assago (Milan), Marseille Bourse (Marseille, France) et Jaude (Clermont-Ferrand, France). La plupart des dépenses inhérentes à ces rénovations ont été refacturées aux locataires ;

- > **investissements locatifs** : principalement en relation avec les boutiques et autres cellules commerciales, incluant les coûts de restructuration relatifs au renouvellement de baux et aux premiers baux, les contributions aux travaux d'aménagement et les indemnités d'éviction ; et
- > **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 sont principalement constitués des intérêts financiers capitalisés, qui s'élèvent à 9,1 millions d'euros en 2017, ainsi que des frais de location, pour un montant de 5,6 millions d'euros en 2017.

2.9 Événements postérieurs à la date de clôture

2.9.1 Opérations de couverture du risque de taux

En janvier 2018, 700 millions d'euros de caps ont été achetés, avec une échéance moyenne de trois ans, afin de renouveler une partie du portefeuille de caps arrivant à échéance en 2018 et de maintenir un ratio de couverture du risque de taux élevé.

2.9.2 Programme de rachat d'actions

Entre le 1^{er} janvier 2018 et le 2 février 2018, la Société a acheté 902 414 de ses propres actions, ce qui représente un investissement total de 32 millions d'euros (prix moyen de 35,74 euros).

2.9.3 Cessions

En janvier 2018, le Groupe a finalisé la cession de Roncalli (Cologne, Allemagne), un immeuble de bureaux de 17 300 m².

En outre, le 2 février 2018, la Société a signé un accord concernant la cession de deux galeries commerciales à Carmila, pour un montant total de 212,2 millions d'euros (droits de mutation inclus).

Les deux galeries commerciales, liées à un hypermarché Carrefour, sont les suivantes :

- > Grand Vitrolles (participation de Klépierre : 83 %, CNP : 17 %), située à côté de Marseille (France), une galerie de 24 400 m² composée de 80 locaux commerciaux adjacente à un hypermarché Carrefour de 21 900 m² ;
- > Gran Via de Hortaleza, détenue à 100 % par la Société et située à Madrid en Espagne, une galerie de 6 300 m² composée de 70 locaux commerciaux (hypermarché Carrefour de 14 000 m²).

Ce désinvestissement s'inscrit dans la stratégie de rotation des actifs de la Société, qui consiste à concentrer l'affectation du capital aux destinations commerciales dominantes des plus grandes villes d'Europe continentale.

La clôture de cette opération devrait avoir lieu au premier trimestre 2018.

2.10 Perspectives

Le budget 2018 de Klépierre se fonde sur l'amélioration de l'environnement macroéconomique en Europe continentale, notamment sur le front de l'emploi en France, mais également en Espagne et en Italie. Combinée à une légère inflation, cette amélioration macroéconomique devrait permettre aux enseignes d'augmenter davantage leur chiffre d'affaires et, par conséquent, d'accélérer la croissance des loyers de Klépierre à périmètre constant.

Dans ce contexte, les initiatives de Klépierre en matière de gestion porteront sur les éléments suivants :

- > accélérer l'amélioration du mix locatif au travers de la rotation des locataires et la transformation de magasins « sur mesure » ;
- > améliorer l'expérience client au travers du déploiement de Clubstore®, Destination Food®, du marketing digital et d'événements spectaculaires au travers du programme Let's Play® ;
- > ouvrir, avec succès, les deux principaux projets en cours : Prado (Marseille) et la prochaine phase du projet d'extension-rénovation de Hoog Catharijne (Utrecht) ;
- > continuer d'investir dans les actifs afin de les transformer via des extensions et des rénovations, à l'instar de Créteil Soleil (Paris), dont les travaux ont récemment commencé ;
- > céder les actifs non stratégiques.

Dans l'ensemble, Klépierre espère maintenir un niveau de croissance des revenus locatifs nets élevé, porté par une indexation plus élevée en 2018 (qui devrait être supérieure à 1 %).

Comme les années précédentes, les frais de personnel et les frais généraux feront l'objet d'un examen attentif, afin d'en assurer, au moins, la stabilité.

Les récentes opérations de gestion de la dette permettront de poursuivre la réduction des charges financières.

À condition que les cessions d'actifs se poursuivent, le programme de rachat d'actions de 500 millions d'euros devrait être terminé (ce qui représente un rachat supplémentaire de 150 millions d'euros en 2018).

Compte tenu de tout ce qui précède, et en supposant une dette stable ou abaissée, le cash-flow net courant par action devrait atteindre 2,57 à 2,62 euros. Cela représente une hausse de 3,6 à 5,6 %, ce qui devrait permettre d'augmenter le dividende par action pour la neuvième année consécutive.



3

ÉTATS FINANCIERS

3.1	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017	72	3.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	156
	3.1.1 État du résultat global consolidé	72			
	3.1.2 État consolidé de la situation financière	73	3.5	AUTRES INFORMATIONS	159
	3.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé	74		3.5.1 Tableau des cinq derniers exercices (établi en application de l'article R. 225-102)	159
	3.1.4 Tableau de variation des capitaux propres	75		3.5.2 Prise de participations et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA	159
	3.1.5 Notes annexes	76		3.5.3 Délai moyen de paiement des fournisseurs (données renseignées en application de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce)	159
3.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	129		3.5.4 Bilan du programme de rachat d'actions (établi en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce)	160
3.3	COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017	132			
	3.3.1 Compte de résultat	132			
	3.3.2 Bilan	133			
	3.3.3 Notes annexes	135			

3.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2017

3.1.1 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	Notes	31/12/2017 Juste valeur	31/12/2016 Juste valeur
Revenus locatifs	6.1	1 236,0	1 214,0
Charges sur terrain (foncier)	6.2	- 16,0	- 14,9
Charges locatives non récupérées	6.3	- 72,4	- 73,9
Charges sur immeubles (propriétaire)	6.4	- 42,0	- 41,9
Revenus locatifs nets		1 105,6	1 083,4
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités		85,6	86,5
Autres produits d'exploitation	6.5	10,5	18,4
Frais d'études		- 1,0	- 2,8
Frais de personnel	10.1	- 124,9	- 131,4
Autres frais généraux		- 63,6	- 63,4
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	6.6	- 15,2	- 14,8
Provisions		- 0,6	- 5,2
Variation de valeur des immeubles de placement	6.7	825,9	828,8
Produits sur cessions d'immeubles de placement et de titres de participation	6.8	243,0	416,1
Valeur nette comptable des immeubles de placement et des titres de participation cédés	6.8	- 236,1	- 392,5
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation		6,8	23,5
Dépréciation des écarts d'acquisition		- 1,7	
Résultat opérationnel		1 827,5	1 822,8
Dividendes et provisions nettes sur titres non consolidés		0,0	0,1
Produits financiers		80,8	109,0
Charges financières		- 250,6	- 306,7
Coût de l'endettement net	6.9	- 169,8	- 197,7
Variation de valeur des instruments financiers		- 15,1	- 12,1
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	5.5	74,4	89,5
Résultat avant impôts		1 717,0	1 702,5
Impôts sur les sociétés	7	- 219,2	- 225,6
Résultat net de l'ensemble consolidé		1 497,8	1 476,9
Dont			
> Part du Groupe		1 228,6	1 191,3
> Participations ne donnant pas le contrôle		269,2	285,7
Nombre moyen d'actions non dilué		306 084 849	311 736 861
Résultat net non dilué, part du Groupe (par action, en euros)		4,01	3,82
Nombre moyen d'actions dilué		306 084 849	311 736 861
Résultat net dilué, part du Groupe (par action, en euros)		4,01	3,82

En millions d'euros	31/12/2017 Juste valeur	31/12/2016 Juste valeur
Résultat net de l'ensemble consolidé	1 497,8	1 476,9
Autres éléments du résultat global comptabilisés directement en capitaux propres	- 58,6	- 87,7
> Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture de flux de trésorerie	67,0	23,2
> Profits et pertes de conversion	- 117,7	- 95,1
> Impôt sur les autres éléments du résultat global	- 14,1	- 16,0
Sous-total des autres éléments qui peuvent être reclassés ultérieurement en « Résultat net »	- 64,8	- 87,9
> Résultat de cession d'actions propres	4,7	- 0,1
> Écarts actuariels	1,4	0,3
Sous-total des autres éléments qui ne peuvent pas être reclassés ultérieurement en « Résultat net »	6,2	0,2
Quote-part des autres éléments du résultat global des entreprises associées		
Résultat global total	1 439,1	1 389,2
Dont		
> Part du Groupe	1 205,8	1 098,7
> Participations ne donnant pas le contrôle	233,3	290,5
Résultat global non dilué, part du Groupe (par action, en euros)	3,94	3,52
Résultat global dilué, part du Groupe (par action, en euros)	3,94	3,52

3.1.2 État consolidé de la situation financière

En millions d'euros	Notes	31/12/2017 Juste valeur	31/12/2016 Juste valeur
Écarts d'acquisition	5.1	655,2	648,4
Immobilisations incorporelles	5.2	39,3	45,2
Immobilisations corporelles	5.3	14,1	16,0
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	5.4	21 494,2	20 390,2
Immeubles de placement évalués au coût	5.4	123,1	282,6
Participations dans les entreprises associées	5.5	1 074,1	1 067,5
Autres actifs non courants	5.6	319,3	350,8
Instruments dérivés non courants	5.12	41,0	74,0
Impôts différés actifs	7	24,5	40,7
Actifs non courants		23 784,6	22 915,4
Juste valeur des immeubles destinés à la vente	5.4	295,6	284,4
Clients et comptes rattachés	5.7	144,5	152,6
Autres créances	5.8	346,6	401,1
> Créances fiscales		137,5	180,4
> Autres débiteurs		209,1	220,7
Instruments dérivés courants	5.12	9,9	4,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	564,5	578,8
Actifs courants		1 361,2	1 421,7
TOTAL ACTIF		25 145,8	24 337,1
Capital		440,1	440,1
Primes		5 818,1	5 818,1
Réserve légale		44,0	44,0
Réserves consolidées		2 865,8	2 613,1
> Actions propres		- 419,2	- 67,0
> Réserve de couverture		- 50,2	- 99,2
> Autres réserves consolidées		3 335,2	2 779,4
Résultat consolidé		1 228,6	1 191,3
Capitaux propres part du Groupe		10 396,6	10 106,6
Participations ne donnant pas le contrôle		2 563,8	2 429,7
Capitaux propres	5.10	12 960,4	12 536,2
Passifs financiers non courants	5.11	7 368,2	6 745,6
Provisions long terme	5.13	26,9	23,5
Engagements de retraite	10.3	13,4	13,2
Instruments dérivés non courants	5.12	23,1	65,3
Dépôts et cautionnements		145,3	141,0
Impôts différés passifs	7	1 547,7	1 375,7
Passifs non courants		9 124,6	8 364,4
Passifs financiers courants	5.11	2 217,2	2 562,1
Concours bancaires	5.9	130,0	110,9
Dettes fournisseurs		205,1	220,8
Dettes sur immobilisations		16,2	7,9
Autres dettes	5.14	312,4	317,5
Instruments dérivés courants	5.12	7,4	27,4
Dettes fiscales et sociales	5.14	172,5	189,9
Passifs courants		3 060,7	3 436,5
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		25 145,8	24 337,1

3.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	31/12/2017 Juste valeur	31/12/2016 Juste valeur
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Résultat net des sociétés intégrées	1 497,8	1 476,9
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		
> Amortissements et provisions	15,9	20,1
> Variation de valeur des immeubles de placement	- 825,9	- 828,8
> Dépréciation de l'écart d'acquisition	1,7	
> Plus- et moins-values sur cessions d'actifs	- 6,8	- 23,6
> Charge d'impôt courant et différé	219,2	225,6
> Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	- 74,4	- 89,5
> Reclassement des intérêts financiers et autres éléments	210,8	253,4
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées	1 038,3	1 034,1
Impôts versés	11,5	- 61,8
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	- 15,5	- 16,1
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	1 034,3	956,2
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Produits de la cession d'immeubles de placement	126,3	196,6
Produits de la cession d'autres immobilisations		
Produits de la cession de filiales (net de la trésorerie cédée)	115,9	217,9
Acquisitions d'immeubles de placement	- 22,9	
Frais d'acquisitions d'immeubles de placement	- 1,1	- 0,3
Décaissements liés aux travaux en cours	- 296,3	- 337,0
Acquisitions d'autres immobilisations	- 8,9	- 10,5
Acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise ^(a)	- 259,3	- 2,5
Mouvement des prêts et avances consentis et autres investissements	- 2,9	37,7
Flux net de trésorerie provenant des opérations d'investissement	- 349,2	102,0
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Dividendes mis en paiement aux actionnaires de l'entité mère	- 562,0	- 530,0
Dividendes mis en paiement aux participations ne donnant pas le contrôle	- 47,6	- 48,2
Augmentation de capital de la société mère		
Variation de capital de filiales possédant des actionnaires minoritaires	14,7	30,8
Remboursement de prime d'émission		
Acquisitions/cessions d'actions propres	- 352,2	11,4
Nouveaux emprunts, dettes financières et instruments de couverture	3 096,3	1 610,3
Remboursements d'emprunts, dettes financières et instruments de couverture	- 2 647,6	- 1 611,1
Intérêts financiers versés	- 212,7	- 204,8
Autres flux liés aux opérations de financement		
Flux nets de trésorerie provenant des opérations de financement	- 711,0	- 741,6
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie	- 7,5	2,8
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	- 33,5	319,3
Trésorerie à l'ouverture	467,9	148,6
Trésorerie à la clôture	434,5	467,9

(a) Incluant le remboursement des avances précédemment détenues par les sociétés acquises.

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 31/12/2015 – Juste valeur	440,1	5 862,1	- 78,4	- 104,1	3 406,7	9 526,4	2 202,9	11 729,3
Opérations sur capital							- 13,1	- 13,1
Paiements fondés sur des actions								
Opérations sur titres auto-détenus			11,4			11,4		11,4
Dividendes					- 530,0	- 530,0	- 48,2	- 578,2
Résultat net de la période					1 191,3	1 191,3	285,7	1 476,9
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres								
> Résultat de cession d'actions propres					- 0,1	- 0,1		- 0,1
> Résultat de couverture des flux de trésorerie				20,0		20,0	3,1	23,2
> Pertes et profits de conversion					- 97,7	- 97,7	2,6	- 95,1
> Écarts actuariels					0,3	0,3		0,3
> Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global				- 15,1		- 15,1	- 0,9	- 16,0
Autres éléments du résultat global				4,9	- 97,4	- 92,6	4,9	- 87,7
Variations de périmètre					0,6	0,6	0,2	0,8
Autres mouvements					- 0,5	- 0,5	- 2,7	- 3,2
Capitaux propres 31/12/2016 – Juste valeur	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							- 44,4	- 44,4
Capitaux propres 31/12/2017 – Juste valeur	440,1	5 862,1	- 419,2	- 50,2	4 563,8	10 396,6	2 563,8	12 960,4

3.1.5 Notes annexes

NOTE 1 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE 2017	77		
1.1 Investissements réalisés	77		
1.2 Principales cessions	77		
1.3 Distribution du dividende	77		
1.4 Programme de rachat d'actions propres	77		
1.5 Évolution de la dette	77		
NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	77		
2.1 Informations relatives à l'entreprise	77		
2.2 Application des normes IFRS	77		
2.3 Recours à des jugements et à des estimations significatives	78		
2.4 Conversion des monnaies étrangères	79		
2.5 Distinction dettes et capitaux propres	79		
2.6 Résultat net par action	79		
NOTE 3 INFORMATIONS SECTORIELLES	79		
3.1 Compte de résultat sectoriel	79		
3.2 Immeubles de placement par secteur opérationnel	80		
3.3 Investissements de la période ventilés par secteur opérationnel	81		
NOTE 4 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	81		
NOTE 5 NOTES ANNEXES : BILAN	82		
5.1 Écarts d'acquisition	82		
5.2 Immobilisations incorporelles	84		
5.3 Immobilisations corporelles	85		
5.4 Immeubles de placement	86		
5.5 Participations dans les entreprises associées	90		
5.6 Autres actifs non courants	91		
5.7 Clients et comptes rattachés	92		
5.8 Autres créances	92		
5.9 Trésorerie et équivalents de trésorerie	92		
5.10 Capitaux propres	93		
5.11 Passifs financiers courants et non courants	94		
5.12 Instruments de couverture	99		
5.13 Provisions long terme	101		
5.14 Dettes fiscales et sociales et autres dettes	101		
NOTE 6 NOTES ANNEXES : ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	102		
6.1 Revenus locatifs	102		
6.2 Charges sur terrain (foncier)	102		
6.3 Charges locatives non récupérées	103		
6.4 Charges sur immeubles (propriétaire)	103		
6.5 Autres produits d'exploitation	103		
6.6 Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	103		
6.7 Variation de la valeur des immeubles de placement	103		
6.8 Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres de participation	103		
6.9 Coût de l'endettement net	103		
NOTE 7 IMPÔTS	104		
NOTE 8 EXPOSITION AUX RISQUES ET STRATÉGIE DE COUVERTURE	108		
8.1 Risque de taux	108		
8.2 Risque de liquidité	109		
8.3 Risque de change	110		
8.4 Risque de contrepartie	110		
8.5 Risque sur actions	110		
NOTE 9 ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE	110		
9.1 Engagements donnés	110		
9.2 Engagements réciproques	111		
9.3 Engagements reçus	111		
9.4 Principaux pactes d'actionnaires	112		
9.5 Engagements sur contrats de location simple – bailleurs	113		
NOTE 10 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES AU PERSONNEL	114		
10.1 Frais de personnel	114		
10.2 Effectifs	114		
10.3 Avantages consentis au personnel	115		
10.4 Stock-options	118		
10.5 Actions de performance	118		
NOTE 11 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	121		
11.1 Transactions avec les parties liées	121		
11.2 Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	122		
11.3 Rémunération des membres du Directoire et du Comité de Direction du groupe Klépierre	122		
11.4 Passifs éventuels	122		
11.5 Événements postérieurs à la clôture	122		
11.6 Honoraires des Commissaires aux comptes	122		
11.7 Identité des sociétés consolidantes	122		
11.8 Liste des entités consolidées	123		

Note 1 Éléments significatifs de l'exercice 2017

1.1 Investissements réalisés

Le 22 mai 2017, Klépierre a acquis Nueva Condomina, un centre commercial de la région de Murcie, en Espagne, sur la base d'une valeur d'actif de 233 millions d'euros droits inclus.

Le 19 décembre 2017, Klépierre a acquis un nouveau local commercial du centre commercial Nový Smíchov à Prague sur la base d'une valeur d'actif de 28,6 millions d'euros droits inclus.

Les autres principaux investissements ont été réalisés sur des projets en cours aux Pays-Bas (principalement Hoog Catharijne, 78,0 millions d'euros), le Prado (59,2 millions d'euros) et l'extension de Val d'Europe (43,8 millions d'euros) en France, l'extension de Shopville Gran Reno à Bologne en Italie (16,2 millions d'euros) et l'acquisition de baux à construction supplémentaires à Blagnac en France (15,2 millions d'euros).

1.2 Principales cessions

Durant l'année 2017, le Groupe a réalisé les cessions suivantes :

- > le centre commercial Lillestrøm Torv en Norvège le 23 janvier ;
- > le centre commercial Charras en France le 31 janvier ;
- > le centre commercial La Vigie à Strasbourg le 2 mars ;
- > la partie bureaux du centre commercial Emporia en Suède le 31 mars ;
- > deux centres commerciaux en Espagne : Alicante le 20 février et Augusta le 31 mai ;
- > l'hôtel nouvellement construit à Utrecht aux Pays-Bas le 12 juillet ;
- > le centre commercial Val Saint-Clair en France le 13 octobre ;
- > les parts de la société possédant un terrain en Bulgarie le 28 décembre.

Par ailleurs, un ensemble de 16 commerces en France, un entrepôt à Clamart et un terrain ont été cédés en France sur la période.

1.3 Distribution du dividende

L'Assemblée Générale du 18 avril 2017 a fixé le montant du dividende par action au titre de l'exercice 2016 à 1,82 euro et a proposé le paiement en numéraire. Le montant total du dividende versé par Klépierre s'est élevé à 562,0 millions d'euros (hors dividende versé sur titres auto-détenus).

Note 2 Principes et méthodes comptables

2.1 Informations relatives à l'entreprise

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

En date du 29 janvier 2018, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Klöpierre SA pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017.

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

1.4 Programme de rachat d'actions propres

Le 13 mars 2017, Klöpierre a 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 a racheté 9 761 424 actions pour un montant total de 350 millions d'euros.

1.5 Évolution de la dette

Klöpierre a mis en place 1,4 milliard d'euros de nouveaux financements à la fois au travers d'obligations et sur le marché bancaire. Ces opérations ont permis de remplacer les lignes arrivant à maturité durant l'année 2017 ainsi que le financement des développements futurs. Ces nouveaux financements se détaillent comme il suit :

En février, Klöpierre a émis 500 millions d'euros d'obligations à échéance 10 ans avec un coupon de 1,375 %. Peu après, cette émission fut complétée par un placement de 100 millions d'euros sur la même souche. Cette émission a permis de couvrir le remboursement de 615 millions d'euros ayant un coupon de 4 % arrivant à échéance en avril 2017.

En avril, Klöpierre a mis en place deux lignes de crédit renouvelables (cinq ans) pour un montant de 200 millions d'euros. Simultanément, 200 millions d'euros de lignes ayant un taux d'intérêt plus élevé et une maturité résiduelle plus courte ont été annulés. Parallèlement, un accord a été trouvé avec deux banques afin d'étendre à échéance 2022 la maturité de lignes non tirées représentant un encours de 175 millions d'euros.

Fin juin, Klöpierre a reçu l'accord des prêteurs du crédit syndiqué de 850 millions d'euros autorisant l'extension de la maturité d'une année supplémentaire. La nouvelle date finale de maturité de la ligne de crédit est désormais fixée à juillet 2022.

En décembre 2017, Klöpierre a émis 500 millions d'euros de nouvelles obligations à 15 ans. Le coupon a été fixé à 1,625 %. Cette émission couvre le refinancement de l'emprunt obligataire arrivant à échéance en janvier 2018 pour 291 millions d'euros.

Parallèlement, Klöpierre a racheté partiellement trois obligations existantes arrivant à échéance respectivement en septembre 2019, février 2021 et mars 2021 pour un total de 97 millions d'euros.

En Scandinavie, Klöpierre a été actif en émettant des emprunts obligataires pour un montant de 900 millions de couronnes norvégiennes et 500 millions de couronnes suédoises afin de refinancer des emprunts existants.

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 2017 du groupe Klöpierre ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) publié par l'IASB (International Accounting Standards Board), tel qu'adopté par l'Union européenne et applicable à cette date.

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

Ce référentiel est disponible sur le site : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_en.htm

Les comptes consolidés au 31 décembre 2017 sont présentés sous la forme de comptes complets comprenant l'intégralité des informations requises par le référentiel IFRS.

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

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

2.2.1 Normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2017

Les principes comptables appliqués pour les comptes consolidés au 31 décembre 2017 sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations suivantes d'application obligatoire pour le Groupe :

- > Amendement à IAS 7 : Informations à fournir : état des flux de trésorerie ;
- > Amendements à IAS 12 : Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes ;
- > Amendement à IFRS 4 : Application de la norme IFRS 9 sur les instruments financiers et IFRS 4 ;

2.2.2 Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2017

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

- > Amendements à IFRS 2 : Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- > Amélioration annuelle des IFRS : Cycle 2014-2016 ;
- > Amélioration annuelle des IFRS : Cycle 2015-2017 ;
- > Amendements à IAS 40 : Transfert des immeubles de placement ;
- > IFRIC 22 : Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée ;
- > IFRIC 23 : Incertitude relative aux traitements fiscaux ;
- > Amendement à IAS 28 : Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- > IFRS 17 : Contrats d'assurance ;

Les normes et amendements ci-dessous ont été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2017 mais avec une date d'application plus tardive :

- > IFRS 15 : Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients incluant des amendements à IFRS 15 ;
- > IFRS 16 : Contrats de location ;
- > IFRS 9 : Instruments financiers ;
- > Amendement à IFRS 9 : Clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ;

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

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

La norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires provenant de contrats avec les clients » a été publiée le 8 mai 2014. Cette norme remplacera les normes IAS 11 et IAS 18. Cette norme pourrait avoir notamment des impacts sur les modalités de reconnaissance des revenus (hors loyers).

Au niveau du Groupe, pendant l'année, des sessions de formation sur IFRS 9 et IFRS 15 ont été mises en place pour les équipes opérationnelles et financières impactées par les nouvelles normes. À la suite de la revue et l'analyse des instruments financiers existants, aucun impact significatif n'a été identifié pour le moment.

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

2.3 Recours à des jugements et 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 chacune de ces unités génératrices 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 fait procéder à une évaluation semestrielle de ses actifs immobiliers par des experts indépendants 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

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

2.5 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 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.

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 à la juste valeur, s'élève à 933,4 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 890,5 millions d'euros au 31 décembre 2016. Le portefeuille scandinave, utilisant la méthode de la juste valeur, représente respectivement 3 849,2 millions d'euros des actifs non courants, 169,4 millions d'euros des actifs courants, 1 466,4 millions d'euros des passifs non courants et 555,5 millions d'euros des passifs courants du Groupe.

En millions d'euros	France-Belgique ^(a)		Scandinavie		Italie		Ibérie		Pays-Bas	
	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016
Revenus locatifs	466,0	459,0	192,5	197,6	210,3	204,7	123,6	113,1	64,6	61,1
Charges locatives et immobilières	- 44,1	- 41,7	- 19,9	- 17,4	- 15,1	- 14,9	- 13,6	- 14,7	- 15,3	- 15,5
Revenus locatifs nets	421,9	417,3	172,6	180,3	195,2	189,8	110,0	98,4	49,3	45,5
Revenus de gestion et autres produits	49,5	56,4	9,8	10,5	13,6	13,5	7,3	7,9	6,9	6,7
Frais de personnel et frais généraux	- 66,1	- 70,9	- 21,5	- 23,5	- 23,9	- 23,0	- 13,8	- 13,2	- 13,6	- 14,3
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	405,3	402,9	160,8	167,2	184,8	180,3	103,5	93,1	42,7	37,9
Amortissements et provisions	- 8,6	- 7,2	- 2,4	- 3,1	- 0,4	- 0,6	- 0,7	- 0,7	- 2,0	0,4
Variation de valeur des immeubles de placement	234,4	289,4	150,1	212,7	203,8	87,9	153,4	155,6	37,2	1,8
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation	- 3,3	6,3	13,0	33,9		- 0,1	- 3,9	- 14,4	1,2	
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	2,5	8,2	22,5	11,1	56,8	44,7	3,1	1,1		
RÉSULTAT SECTORIEL	630,3	699,5	344,0	421,9	445,0	312,3	255,4	234,6	79,0	40,0
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		Europe centrale et Turquie		Non affecté		Groupe Klépierre	
	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016
Revenus locatifs	54,4	57,2	124,5	121,3			1 236,0	1 214,0
Charges locatives et immobilières	- 11,6	- 15,2	- 10,7	- 11,2			- 130,4	- 130,6
Revenus locatifs nets	42,8	42,0	113,8	110,1			1 105,6	1 083,4
Revenus de gestion et autres produits	4,8	5,4	4,4	4,4			96,1	104,8
Frais de personnel et frais généraux	- 10,2	- 10,0	- 12,5	- 12,8	- 27,9	- 29,9	- 189,5	- 197,6
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	37,4	37,3	105,8	101,8	- 27,9	- 29,9	1 012,2	990,6
Amortissements et provisions	- 0,4	- 0,4	- 1,2	- 8,4			- 15,8	- 20,1
Variation de valeur des immeubles de placement	- 13,4	- 38,5	60,4	119,9			825,9	828,8
Résultat de cessions d'immeubles de placement et titres de participation			- 0,0	- 2,1			6,8	23,5
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence			- 10,6	24,4			74,4	89,5
RÉSULTAT SECTORIEL	23,5	- 1,6	154,3	235,5	- 27,9	- 29,9	1 903,6	1 912,4
Dépréciation des écarts d'acquisition							- 1,7	
Coût de l'endettement net							- 169,8	- 197,7
Variation de valeur des instruments financiers							- 15,1	- 12,1
RÉSULTAT AVANT IMPÔT							1 717,0	1 702,5
Impôt sur les sociétés							- 219,2	- 225,6
RÉSULTAT NET							1 497,8	1 476,9

3.2 Immeubles de placement par secteur opérationnel

En millions d'euros	Valeur des immeubles de placement 31/12/2017 ^(a)	Valeur des immeubles de placement 31/12/2016 ^(a)
France-Belgique ^(b)	8 755,8	8 522,9
Scandinavie	3 628,9	3 606,5
Italie	3 300,6	3 069,7
Ibérie	2 115,3	1 772,2
Pays-Bas	1 325,4	1 233,6
Allemagne	928,1	939,6
Europe centrale et Turquie	1 563,2	1 528,3
TOTAL	21 617,3	20 672,8

(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 31/12/2017 ^(a)
Centres commerciaux	510,6	76,0	586,6
France-Belgique ^(b)	112,0	59,7	171,7
Scandinavie	21,6	0,0	21,6
Italie	9,2	16,3	25,5
Ibérie	248,8		248,8
Pays-Bas	79,4		79,4
Allemagne	5,7		5,7
Europe centrale et Turquie	33,9		33,9
TOTAL	510,6	76,0	586,6

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

(b) Incluant les autres actifs de commerce.

En France et en Belgique, les principaux investissements de la période concernent le projet du Prado pour 59,2 millions d'euros, l'extension de Val d'Europe pour 43,8 millions d'euros, l'acquisition de baux à construction supplémentaires à Blagnac pour 15,2 millions d'euros et l'acquisition de nouveaux commerces à Riom pour 4,4 millions d'euros.

Aux Pays-Bas, les investissements de la période concernent principalement le projet de Hoog Catharijne.

En Espagne, les principaux investissements concernent l'acquisition de Nueva Condomina.

Dans le secteur opérationnel « Europe centrale et Turquie », les changements de la période concernent principalement l'acquisition d'un commerce supplémentaire dans le centre commercial de Nový Smíchov en République tchèque.

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 282 sociétés au 31 décembre 2017, dont 248 sociétés en intégration globale et 34 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 94).

Les principaux changements du périmètre de consolidation de l'exercice 2017 sont les suivants :

> le 22 mai, Klépierre a acquis 100 % des titres de SC Nueva Condo Murcia pour un montant de 124,1 millions d'euros. Cette société détient Nueva Condomina, centre commercial leader de la région de Murcie, en Espagne. Cette opération entre dans le champ des regroupements d'entreprises au sens de la norme IFRS 3 révisée. Le montant net des actifs et passifs identifiables acquis réévalués à la juste valeur à la date d'acquisition s'élève à 111,8 millions d'euros. Le goodwill de 12,3 millions d'euros est justifié par la différence entre l'impôt différé passif reconnu conformément à la norme IAS 12 et celui résultant de la possibilité d'optimiser l'impôt sur les sociétés lors de la cession. Conformément à la norme IFRS 3, ce prix d'acquisition est provisoire et le Groupe dispose de 12 mois à partir de la date d'acquisition pour revoir l'allocation du prix d'acquisition. Depuis la date d'acquisition, le centre commercial de Nueva Condomina a contribué à hauteur de 9,8 millions d'euros aux revenus locatifs bruts et à hauteur de 9,0 millions d'euros aux revenus locatifs nets du Groupe. Si l'acquisition avait eu lieu au début de l'année, la contribution de la société aurait été de

16,1 millions d'euros aux revenus locatifs bruts et à hauteur de 14,2 millions d'euros aux revenus locatifs nets du Groupe ;

- > au cours du premier semestre 2017, Steen & Strøm, la filiale scandinave de Klépierre contrôlée à hauteur de 56,1 %, a finalisé la vente de deux actifs. Le 23 janvier 2017, le centre commercial Lillestrøm Torv a été cédé en Norvège, et les bureaux d'Emporia à Malmö, en Suède, ont été vendus le 31 mars 2017. Par conséquent, la société norvégienne SSI Lillestrøm Torv AS et la société suédoise Phasmatidae Holding AB ont été vendues et sorties du périmètre de consolidation ;
- > le 1^{er} décembre 2017, Klépierre est devenu propriétaire à 100 % de la société Principe Pio en Espagne en acquérant 5 % des parts de l'actionnaire minoritaire ;
- > le 19 décembre 2017, Klépierre a acquis en République tchèque la société Nový Smíchov First Floor. Cette société détient le premier étage de l'hypermarché Tesco dans le centre commercial Nový Smíchov à Prague ;
- > le 28 décembre 2017, la société bulgare Corio Lulin détenant un terrain a été vendue ;
- > le 13 mars 2017, Corio SAS a fusionné dans Klépierre SA. Enfin, quatre nouvelles sociétés ont été créées (Klépierre Finance Italia, KFI Hungary KFT, Klépierre Energy CZ S.R.O. et Kle Start SAS) et trois sociétés coquilles vides ont été fusionnées ou liquidées (Steen & Strøm Centerdrift AS, La Plaine du Moulin à Vent SCI et Pivoines SCI) durant l'année.

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 enregistrée directement en résultat de l'exercice.

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

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

Évaluation et perte de valeur des goodwill

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

Goodwill correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés

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

Goodwill des sociétés de gestion

Ces goodwill concernent les sociétés de gestion. Les tests de dépréciation sont réalisés une fois par an et sont basés sur des évaluations issues d'un expert indépendant. Ces évaluations, réalisées pour le compte de Klépierre par la société Accuracy, reposent sur la méthode des flux de trésorerie actualisés (ou méthode DCF pour Discounted Cash Flow) 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 actualisés 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.

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

- > le taux d'actualisation appliqué est de 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 2018 à 2023, basé sur les hypothèses de plan d'affaires interne approuvé par la Direction ;
- > la valeur finale de Klépierre Management, déterminée sur la base d'un taux de croissance retenu de 1 % à partir de 2023.

En millions d'euros	31/12/2016	Variations de périmètre	Cessions, mises hors service	Dépréciation	Autres mouvements, reclassements	31/12/2017
Écarts d'acquisition Activités de Gestion	260,7	-	-	- 1,7	- 0,8	258,2
France	117,7					117,7
Italie	53,7					53,7
Espagne	32,0					32,0
Portugal	7,4					7,4
Pays-Bas	18,3			- 1,7		16,6
Allemagne	14,8					14,8
Turquie	3,1					3,1
Scandinavie	10,4				- 0,8	9,6
Hongrie	3,4					3,4
Écarts d'acquisition résultant des impôts différés	387,6	12,3	-	-	- 2,9	397,0
Actifs ex-Corio	307,3					307,3
Plenilunio	1,4					1,4
IGC	35,7					35,7
Oslo City	38,4				- 2,9	35,5
Nueva Condo Murcia		12,3				12,3
Autres	4,9					4,9
ÉCARTS D'ACQUISITION NETS	648,4	12,3	-	- 1,7	- 3,7	655,2

Au 31 décembre 2017, le montant des écarts d'acquisition s'élève à 655,2 millions d'euros contre 648,4 millions d'euros au 31 décembre 2016. Les variations de périmètre portent essentiellement sur l'acquisition de Nueva Condomina (voir note 4). L'écart d'acquisition reconnu sur Nueva Condo Murcia suite à cette transaction représente la différence entre l'impôt différé passif sur l'immeuble de placement reconnu selon la norme IAS 12 et celui qui résulterait d'un schéma fiscal de cession optimisé.

Test de dépréciation

Au 31 décembre 2017, un test de dépréciation a été réalisé sur le goodwill. Une dépréciation de 1,7 million d'euros a été comptabilisée

sur l'UGT des activités de management néerlandaises puisque le test a identifié une différence entre la valeur recouvrable du goodwill et sa valeur comptable.

Un test de sensibilité sur la dépréciation de l'écart d'acquisition correspondant aux activités de management a été réalisé afin de mesurer l'impact de nouvelles hypothèses. Si le taux d'actualisation diminuait de 0,5 %, la valeur des activités de management augmenterait de 25,2 millions d'euros, sans impact sur la valeur comptable de l'écart d'acquisition. Si le taux d'actualisation augmentait de 0,5 %, la valeur totale des activités de management diminuerait de 21,8 millions d'euros, mais l'impact sur la valeur comptable de l'écart d'acquisition serait limité à 2,5 millions d'euros.

5.2 Immobilisations incorporelles

Principes comptables

Actifs incorporels

Un actif incorporel est un élément non monétaire sans substance physique. Il doit être à la fois identifiable (donc séparable de l'entité acquise ou résultant de droits légaux ou contractuels), contrôlé par l'entreprise du fait d'événements passés et porteurs d'avantages économiques futurs.

La norme IAS 38 indique que les immobilisations incorporelles ne doivent être amorties que si elles ont une durée de vie connue. Les immobilisations incorporelles qui n'ont pas de durée de vie déterminée ne doivent pas être amorties mais doivent faire l'objet d'un test de valeur annuel (IAS 36) ou dès l'apparition d'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. Les actifs incorporels dont la durée de vie est déterminée subissent un amortissement linéaire sur la durée d'utilisation de l'actif.

La durée d'amortissement est appréciée tous les ans, et tout indice de perte de valeur entraîne un test de dépréciation. Les actifs à durée de vie illimitée ne sont pas amortis. La nature « illimitée » de la durée d'utilisation de l'actif est appréciée tous les ans. Ces actifs font l'objet d'un test de dépréciation réalisé à minima tous les ans, ou lorsqu'un indice de perte de valeur est observé. Le test de dépréciation compare la valeur comptable et la valeur recouvrable de l'actif. En cas de dépréciation nécessaire, une charge de dépréciation est constatée au compte de résultat. Les actifs incorporels de Klépierre ne sont pas soumis à une évaluation externe.

Le poste « Logiciels » regroupe les logiciels en service ainsi que les dépenses en cours. L'augmentation du poste s'explique par le déploiement de nouveaux projets et développements informatiques.

En millions d'euros	31/12/2016	Acquisitions et investissements	Diminution par cessions, mises hors service	Dotations de l'exercice	Variations de cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	31/12/2017
Droit au bail	2,8							2,8
Fonds commercial	4,2							4,2
Logiciels	86,3	6,8	- 1,7		- 1,5		0,2	90,1
Concessions, brevets et droits similaires	1,7				0,1			1,8
Autres immobilisations incorporelles	5,4						- 0,2	5,2
Total valeur brute	100,4	6,8	- 1,7		- 1,4			104,1
Droit au bail	- 0,9			- 0,1				- 1,0
Fonds commercial	- 2,5							- 2,5
Logiciels	- 46,4		1,0	- 10,9	0,8			- 55,5
Concessions, brevets et droits similaires	- 1,2			- 0,1				- 1,3
Autres immobilisations incorporelles	- 4,2			- 0,2				- 4,4
Total amortissements	- 55,2		1,0	- 11,3	0,8			- 64,8
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES – VALEUR NETTE	45,2	6,8	- 0,7	- 11,3	- 0,6			39,3

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	31/12/2016	Acquisitions et investissements	Diminution par cessions, mises hors service	Dotations de l'exercice	Variations de cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	31/12/2017
Actifs non amortissables								
Actifs amortissables et encours	40,0	2,1	- 0,2		- 1,1		0,3	41,1
Total valeur brute	40,0	2,1	- 0,2		- 1,1		0,3	41,1
Actifs amortissables	- 24,0		0,2	- 3,8	0,6			- 27,0
Total amortissements	- 24,0		0,2	- 3,8	0,6			- 27,0
Dépréciation								
IMMOBILISATIONS CORPORELLES – VALEUR NETTE	16,0	2,1		- 3,8	- 0,5		0,3	14,1

5.4 Immeubles de placement

Principes comptables

Immeubles de placement (IAS 40 et IFRS 13)

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

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

Les immeubles de placement sont initialement évalués à leurs coûts, incluant les coûts de transaction et, quand ils sont applicables, les coûts d'éviction et les coûts d'emprunts (voir ci-dessous).

Après cette reconnaissance initiale, les immeubles de placement sont enregistrés à leur juste valeur. Les immobilisations en cours de construction sont évaluées à la juste valeur si leur juste valeur peut être déterminée de façon fiable. Les immobilisations en cours de construction dont la juste valeur ne peut pas être déterminée de façon fiable, mais pour lesquelles le Groupe attend que la juste valeur de l'immeuble puisse être déterminée de façon fiable quand la construction sera achevée, sont évaluées au coût diminué de leur perte de valeur jusqu'à ce que la juste valeur soit raisonnablement déterminée ou que la construction soit achevée – la première de ces deux survenances étant retenue.

Dans le but d'évaluer si la juste valeur d'un immeuble en cours de construction peut être déterminée de façon fiable, le management tient compte des facteurs suivants, entre autres :

- > 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 au début de la période comptable augmentée des dépenses d'investissement de la période.

Quand le Groupe commence à rénover un immeuble de placement existant pour une utilisation future et continue en tant qu'immeuble de placement, l'actif continue d'être reconnu en tant qu'immeuble de placement.

De plus, les immeubles de 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 nouvelle valeur recouvrable est comparée à sa valeur comptable, et une perte de valeur est reconnue.

Coût des emprunts

En application de la norme IAS 23, les coûts des emprunts directement attribuables à l'acquisition ou à la construction des actifs éligibles sont intégrés au coût des actifs correspondants.

Lorsqu'un emprunt n'est pas directement affecté à un actif, Klépierre retient le taux de capitalisation appliqué aux dépenses relatives à l'actif pour évaluer le coût affectable ; s'il existe plusieurs lignes d'emprunts non spécifiques, le taux de capitalisation est le taux moyen pondéré de ces emprunts observé sur l'exercice.

Juste valeur des immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de Klépierre est déterminée par des experts indépendants qualifiés qui détiennent une compétence professionnelle pertinente et une expérience sectorielle récente dans les secteurs d'activité et zones géographiques où se situent les immeubles de placement évalués. Ils valorisent le patrimoine du Groupe au 30 juin et au 31 décembre chaque année.

La juste valeur exclut les droits et frais de mutation (les droits sont évalués sur la base de la cession directe de l'immeuble, même si ces frais peuvent, dans certains cas, être réduits en cédant la société propriétaire de l'actif). Les justes valeurs sont déterminées en respectant les règles d'évaluation décrites par la norme IFRS 13. Par ailleurs, compte tenu de la complexité des évaluations des actifs immobiliers et de la nature de certaines données non observables publiquement (tels que les taux de croissance des loyers, taux de capitalisation 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 une partie du patrimoine français, l'intégralité des patrimoines grec et belge, la majorité du patrimoine italien et quatre actifs en Turquie ;
- > CBRE évalue 10 actifs français, tous les actifs espagnols et portugais, 12 actifs italiens et trois actifs néerlandais ;
- > BNP Paribas Real Estate évalue tous les actifs allemands ;
- > Colliers évalue les actifs italiens du fonds K2 ;
- > Cushman & Wakefield évalue une partie du patrimoine français, tous les actifs danois, suédois et norvégiens, tous les actifs de l'Europe centrale (Pologne, Hongrie, République tchèque et Slovaquie), trois actifs néerlandais et trois actifs turcs.

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	307,9
CBRE	241,0
Jones Lang Lasalle	283,4
BNP Paribas Real Estate	122,8
Colliers	14,1
TOTAL	969,1

Les valorisations réalisées par les experts indépendants sont revues en interne par la Direction en charge 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 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.

Pour déterminer la valeur vénale d'un centre avec la méthode par capitalisation des revenus nets, l'expert applique un taux de rendement au loyer total net pour les locaux occupés et au loyer net de marché escompté en fonction de la durée prévisionnelle de vacance pour les locaux vides.

De cette première valeur obtenue par capitalisation des loyers nets est déduite la valeur actualisée des abattements des loyers minima garantis, des charges sur locaux vacants actuels et de travaux non refacturables à effectuer.

Un taux de vacance normatif est, par ailleurs, défini pour chaque actif. Le taux utilisé pour l'actualisation de ces flux est égal au taux de rendement utilisé pour le calcul de la valeur vénale.

Le loyer brut comprend le loyer minimum garanti, le loyer variable ainsi que le loyer de marché des locaux vides. Le loyer net total est déterminé par déduction du loyer brut de toutes charges : frais de gestion, charges non refacturables, charges sur provision pour locaux vides et des pertes moyennes sur les impayés constatés durant les cinq dernières années.

Le taux de rendement est fixé par l'expert en fonction de différents paramètres, notamment : la surface de vente, la configuration, la concurrence, les modes de propriété et pourcentages de détention, le potentiel locatif et d'extension et la comparabilité avec des transactions récentes.

La méthode des flux de trésorerie actualisés détermine la valeur d'un actif immobilier par la somme des flux financiers futurs actualisés sur la base d'un taux d'actualisation défini par l'expert.

L'expert estime l'ensemble des revenus et charges prévisionnels afférents à l'actif puis évalue une « valeur à terme » à l'issue de la période d'analyse (10 ans en principe). En confrontant les valeurs locatives de marché et les valeurs locatives faciales, l'expert tient compte du potentiel locatif du bien immobilier en retenant les valeurs locatives de marché à l'échéance des baux après déduction des coûts induits par ces recommercialisations. Enfin, l'expert actualise ces flux prévisionnels de trésorerie afin de déterminer la valeur actuelle du bien immobilier.

Le taux d'actualisation retenu prend en compte le taux sans risque du marché (OAT 10 ans) auquel est ajoutée une prime de risque et de liquidité du marché de l'immobilier, et enfin une prime spécifique à l'actif, en fonction de l'emplacement, des caractéristiques et de l'occupation de chaque immeuble.

5.4.1 Immeubles de placement à la juste valeur

En millions d'euros	
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR – VALEUR NETTE AU 31/12/2016	20 390,2
Entrées de périmètre	261,6
Investissements	243,2
Intérêts capitalisés	5,8
Cessions et sorties de périmètre	- 59,8
Autres mouvements, reclassements	0,4
Variations de cours de change	- 147,1
Variation de juste valeur	799,9
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR – VALEUR NETTE AU 31/12/2017	21 494,2

Le poste « Entrées de périmètre » reflète la première consolidation du centre commercial de Nueva Condomina en Espagne et l'acquisition d'un nouveau local commercial du centre commercial Nový Smíchov en République tchèque (voir notes 1.1 et 4).

Les investissements d'un montant global de 243,2 millions d'euros sur la période portent principalement sur les investissements réalisés sur Hoog Catharijne pour 78,0 millions d'euros, l'extension

Val d'Europe pour 43,8 millions d'euros, l'acquisition de nouveaux baux à construction à Blagnac pour 15,2 millions d'euros et l'acquisition de nouveaux commerces à Riom, en France, pour 4,4 millions d'euros.

Les « Autres mouvements, reclassements » représentent le solde net des reclassements des « Immeubles de placement à la juste valeur » vers le poste « Immeubles de placement destinés à la vente » et en provenance du poste « Immeubles de placement évalués au coût ».

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

Centres commerciaux (moyenne pondérée)	31/12/2017			
	Loyer annuel en € ^(a)	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de sortie ^(c)	TCAM du revenu locatif net ^(d)
France/Belgique	389	6,0 %	4,6 %	3,0 %
Italie	399	7,0 %	5,6 %	1,8 %
Scandinavie	288	7,0 %	4,8 %	2,7 %
Pays-Bas	226	6,4 %	6,2 %	2,5 %
Ibérie	273	7,7 %	5,8 %	3,7 %
Allemagne	228	5,2 %	4,5 %	0,9 %
Europe centrale et Turquie	228	8,9 %	7,1 %	3,1 %
TOTAL GROUPE	321	6,7 %	5,2 %	2,7 %

Le taux d'actualisation et le taux de sortie sont pondérés par valeur d'expertise du portefeuille des centres commerciaux (droits inclus, part du Groupe) :

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

(b) taux utilisé pour calculer la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie ;

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

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

Au 31 décembre 2017, l'EPRA Net Initial Yield moyen du portefeuille s'élève à 4,8 % (droits inclus). Une variation de 10 points de base de l'EPRA Net Initial Yield ferait varier d'environ 386 millions d'euros la valeur d'expertise du patrimoine (part Groupe).

5.4.2 Immeubles de placement évalués au coût

En millions d'euros	
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT – VALEUR NETTE AU 31/12/2016	282,6
Investissements	72,4
Intérêts capitalisés	3,6
Cessions et sorties de périmètre	- 3,7
Autres mouvements, reclassements	- 221,1
Variations de cours de change	- 0,3
Dépréciations et reprises	- 10,4
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT – VALEUR NETTE AU 31/12/2017	123,1

Les principaux immeubles de placement évalués au coût au 31 décembre 2017 sont :

- > en Scandinavie : un projet en cours de construction à Kristianstad et 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.

Les investissements de 72,4 millions d'euros réalisés au cours de la période concernent principalement les investissements sur les projets du Prado et de Gran Reno.

Le poste « Autres mouvements, reclassements » concerne essentiellement le reclassement d'un immeuble à Cologne depuis les « Immeubles de placement évalués au coût » vers les « Immeubles de placement destinés à la vente » et au reclassement du projet du Prado depuis les « Immeubles de placement évalués au coût » vers les « Immeubles de placement évalués à la juste valeur ».

5.4.3 Immeubles de placement destinés à la vente

Principes comptables

Immeubles de placement destinés à la vente

Les actifs sous promesse ou mandat de vente sont présentés conformément aux dispositions 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 31/12/2016	284,4
Cessions et sorties de périmètre	- 200,0
Autres mouvements, reclassements	175,2
Variations de cours de change	- 0,4
Variation de juste valeur	36,4
IMMEUBLES DE PLACEMENT DESTINÉS À LA VENTE - VALEUR NETTE AU 31/12/2017	295,6

Au cours de l'année 2017, les principaux actifs cédés (200 millions d'euros) sont :

- > le centre commercial de Lillestrøm Torv en Norvège ;
- > les bureaux d'Emporia à Malmö en Suède ;
- > le centre commercial de Charras à Courbevoie en France ;
- > 15 commerces en France.

Le montant des reclassements en provenance ou vers les « Immeubles de placement destinés à la vente » pour 175 millions d'euros concerne essentiellement deux galeries commerciales à Vitrolles (France) et à Madrid (Espagne), un immeuble à Cologne (Allemagne) et 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 :

En millions d'euros	31/12/2017			
	Immeubles de placement détenus par les sociétés en intégration globale	Investissement dans les sociétés mises en équivalence ^(a)	Optimisation des droits et frais de mutation	Valeur du patrimoine
Immeuble de placement à la juste valeur	21 494,2	1 388,6	433,1	23 315,8
Immeubles de placement évalués au coût	123,1			123,1
Immeubles de placement destinés à être cédés	295,6			295,6
> Bail à construction	27,3			27,3
> Avantages dans les contrats de location simple	8,4			8,4
TOTAL	21 948,5	1 388,6	433,1	23 770,2

(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	31/12/2016 Quote-part Groupe	Quote-part dans le résultat de l'année 2017	Dividendes reçus	Augmentations et réductions de capital	Variations de cours de change	Variations de périmètre et autres mouvements	31/12/2017 Quote-part Groupe
Titres de sociétés contrôlées conjointement	838,8	84,6	- 1,6	- 7,6	- 13,0	- 0,8	900,5
Titres de sociétés sous influence notable	228,7	- 10,2	- 11,3		- 34,0	0,4	173,7
PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES	1 067,5	74,4	- 12,9	- 7,6	- 46,9	- 0,4	1 074,1

34 sociétés sont consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2017 parmi lesquelles 26 sont contrôlées conjointement et huit sont sous influence notable.

Les principaux éléments bilanciaux et du compte de résultat des coentreprises ou entreprises sous contrôle conjoint ⁽¹⁾ sont présentés ci-dessous (les valeurs présentées ci-dessous incluent les retraitements de consolidation) :

En millions d'euros	31/12/2017		31/12/2016	
	100 %	Quote-part Groupe	100 %	Quote-part Groupe
Actifs non courants	2 583,5	1 276,9	2 466,4	1 216,2
Actifs courants	91,7	45,3	83,2	41,3
Disponibilités et équivalents de trésorerie	78,5	37,8	114,3	56,2
Passifs financiers non courants hors Groupe	- 108,7	- 51,8	- 138,4	- 66,6
Passifs financiers non courants Groupe et Associés	- 557,2	- 278,6	- 616,2	- 308,2
Autres passifs non courants	- 235,1	- 120,5	- 165,7	- 86,1
Passifs financiers courants hors Groupe	- 12,9	- 6,3	- 12,3	- 6,1
Passifs courants	- 4,2	- 2,3	- 13,5	- 7,7
ACTIFS NETS	1 835,8	900,5	1 717,8	838,8

En millions d'euros	31/12/2017		31/12/2016	
	100 %	Quote-part Groupe	100 %	Quote-part Groupe
Produits des activités ordinaires	143,0	70,9	158,2	78,2
Charges d'exploitation	- 26,4	- 13,2	- 32,9	- 16,3
Variation de valeur des immeubles de placement	127,7	65,9	75,8	37,4
Résultat financier	- 22,5	- 11,2	- 23,5	- 11,7
Résultat avant impôt	221,8	112,4	177,6	87,6
Impôt	- 55,6	- 27,8	- 48,2	- 24,1
RÉSULTAT NET	166,2	84,6	129,4	63,5

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 20,3 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 16,5 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les principaux éléments bilanciaux et du compte de résultat des sociétés mises en équivalence sous influence notable ⁽²⁾ sont présentés ci-dessous (les valeurs présentées ci-dessous incluent les retraitements de consolidation) :

En millions d'euros	31/12/2017		31/12/2016	
	100 %	Quote-part Groupe	100 %	Quote-part Groupe
Actifs non courants	394,1	174,4	487,3	225,6
Actifs courants	2,2	0,9	7,0	3,1
Disponibilités et équivalents de trésorerie	7,4	3,3	7,8	3,6
Passifs financiers non courants hors Groupe	- 0,8	- 0,3	- 4,1	- 1,9
Passifs financiers non courants Groupe et Associés	- 0,5	- 0,1	- 0,7	- 0,3
Autres passifs non courants	- 1,8	- 0,7	- 1,5	- 0,6
Passifs financiers courants hors Groupe			- 0,1	- 0,0
Passifs courants	- 8,2	- 3,8	- 1,5	- 0,7
ACTIFS NETS	392,3	173,7	494,2	228,7

(1) Cécobil SCS, Du Bassin Nord SCI, Le Havre Vauban SNC, Le Havre Lafayette SNC, Girardin SCI, Société Immobilière de la Pommeraiie SC, Parc de Coquelles SNC, Kleprim's SCI, Celsius Le Murier SNC, Celsius Haven SNC, Clivia S.p.A, Galleria Commerciale Il Destriero S.p.A, CCDF S.p.A, Galleria Commerciale Porta di Roma S.p.A, Galleria Commerciale 9 S.r.l, Italian Shopping Centre Investment S.r.l, Holding Klege S.r.l, Nordbyen Senter 2 AS, Metro Senter ANS, Økern Sentrum Ans, Økern Eiendom ANS, Metro Shopping AS, Nordbyen Senter DA, Økern Sentrum AS, Nordal ANS, Klege Portugal SA.

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

En millions d'euros	31/12/2017		31/12/2016	
	100 %	Quote-part Groupe	100 %	Quote-part Groupe
Produits des activités ordinaires	27,1	11,9	40,1	17,9
Charges d'exploitation	- 9,2	- 4,1	- 14,3	- 6,5
Variation de valeur des immeubles de placement	- 40,0	- 18,4	30,1	14,2
Résultat financier	1,0	0,5	0,9	0,4
Résultat avant impôt	- 21,0	- 10,2	56,8	26,0
Impôt			-	-
RÉSULTAT NET	- 21,0	- 10,2	56,8	26,0

5.6 Autres actifs non courants

Principes comptables

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.

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Évaluation et comptabilisation des actifs financiers

Prêts et créances

Cette catégorie inclut les créances rattachées à des participations et les autres prêts et créances. Ces instruments sont comptabilisés au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE). Le TIE est le taux qui actualise les flux de trésorerie attendus à la valeur comptable actuelle de l'instrument.

Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent les titres de participation dans le capital de sociétés non consolidées. Les placements dans des instruments de capitaux propres qui n'ont pas de valeur cotée sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable doivent être évalués au coût.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes bancaires, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois, les SICAV monétaires et autres valeurs mobilières.

En millions d'euros	31/12/2016	Entrées dans le périmètre	Augmentations	Diminutions	Autres	31/12/2017
Autres titres immobilisés	0,1			- 0,3	0,4	0,1
Avances aux sociétés non consolidées et mises en équivalence	335,3		24,8	- 57,0	- 0,8	302,3
Prêts	0,2		1,8	- 1,9		0,1
Dépôts de garantie	14,0	2,3	2,3	- 2,8	- 0,0	15,7
Autres immobilisations financières	1,3			- 0,1	- 0,1	1,1
TOTAL	350,8	2,3	28,9	- 62,1	- 0,5	319,3

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.

Les comptes clients comprennent l'effet de l'étalement des avantages (franchises et paliers étalés) accordés aux locataires. Toutes ces créances ont une échéance inférieure à un an, à l'exception des franchises et paliers étalés sur la durée ferme du bail.

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Créances clients	182,3	200,3
Franchises et paliers des contrats de location	31,9	24,3
Valeur brute	214,1	224,6
Provisions sur créances douteuses	- 69,6	- 72,1
VALEUR NETTE	144,5	152,6

5.8 Autres créances

En millions d'euros	31/12/2017			31/12/2016
	Total	À moins d'un an	À plus d'un an	Total
État	137,5	137,5		180,4
Impôt société	54,9	54,9		76,0
TVA	63,4	63,4		95,5
Autres créances sur l'État	19,1	19,1		8,9
Débiteurs divers	209,1	168,6	40,5	220,7
Appels de fonds	11,1	11,1		1,6
Fournisseurs et acomptes versés	57,4	57,1	0,2	57,8
Charges constatées d'avance	39,6	12,3	27,3	49,1
Fonds mandants	83,3	83,3		85,2
Autres	17,8	4,8	13,0	27,0
TOTAL	346,6	306,1	40,5	401,1

Le poste « TVA » comprend les montants portant sur les acquisitions récentes ou constructions en cours en attente de remboursement auprès des administrations fiscales locales.

Les loyers payés d'avance au titre des baux à construction ou de droits emphytéotiques et amortis sur la durée du contrat de location

sont enregistrés en charges constatées d'avance pour 27,3 millions d'euros.

Les fonds mandants gérés par Klépierre Management s'élèvent à 83,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 85,2 millions d'euros au 31 décembre 2016. 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	31/12/2017	31/12/2016
Équivalents de trésorerie	3,9	7,1
Bons du Trésor et bons de caisse	0,1	1,0
Placements marché monétaire	3,8	6,1
Trésorerie	560,6	571,7
Trésorerie active brute	564,5	578,8
Concours bancaires	- 130,0	- 110,9
TRÉSORERIE NETTE	434,5	467,9

Les équivalents de trésorerie sont composés de fonds monétaires type OPCVM en France pour 3,8 millions d'euros et de bons du Trésor en Italie pour 0,1 million d'euros.

5.10 Capitaux propres

5.10.1 Capital social et primes liées au capital

Au 31 décembre 2017, le capital est composé de 314 356 063 actions d'une valeur nominale de 1,40 euro chacune. Il est entièrement libéré. Les actions sont nominatives ou au porteur.

En euros	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission	Primes de fusion	Autres primes
Au 1 ^{er} janvier 2017	314 356 063	440 098 488	4 906 584 902	310 095 156	601 384 000
Créations d'actions sur l'année 2017					
AU 31 DÉCEMBRE 2017	314 356 063	440 098 488	4 906 584 902	310 095 156	601 384 000

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.

	31/12/2017					31/12/2016			
	Stock-options	Actions gratuites	Animation boursière	Croissance externe	Programme rachat d'actions mars 2017	Stock-options	Actions gratuites	Animation boursière	Croissance externe
Nombre d'actions	506 631	872 091	231 347	885 195	9 761 424	634 801	852 625	155 831	885 195
> dont attribuées	324 401	872 091				426 498	852 625		
Valeur d'acquisition (en millions d'euros)	14,3	28,6	7,9	18,3	350,0	17,9	25,4	5,4	18,3
Résultat de cession (en millions d'euros)	1,9					- 5,0		- 1,7	

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 2017, le Groupe a racheté 9 761 424 actions pour un montant total de 350 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 2016 pour 1 191,3 millions d'euros (avant distribution) en partie compensée par la distribution de dividendes de l'exercice 2016 pour 562 millions d'euros.

5.10.4 Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle enregistrent une hausse de 134,1 millions d'euros au cours de l'exercice 2017. La variation du poste concerne principalement le résultat de la période revenant aux minoritaires (269,2 millions d'euros) et le paiement des dividendes (- 47,6 millions d'euros).

5.11 Passifs financiers courants et non courants

5.11.1 Évolution de l'endettement

Principes comptables

Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et concours bancaires, les instruments dérivés et les dettes d'exploitation.

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définis par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Évaluation et comptabilisation des passifs financiers

À l'exception des instruments dérivés, les emprunts et autres passifs financiers sont évalués au coût amorti calculé au taux d'intérêt effectif.

Comptabilisation des dettes au coût amorti

Conformément aux normes IFRS, les primes de remboursement des emprunts obligataires et les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en déduction du nominal des emprunts concernés et sont pris en charge dans le calcul du taux d'intérêt effectif.

Application de la méthode du coût amorti pour les dettes faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

Les variations de juste valeur des swaps qualifiés de couverture de juste valeur ont pour contrepartie (pour leur partie efficace) une réévaluation de la composante risque couvert de la dette.

Dans la mesure où les caractéristiques des dérivés et des éléments couverts dans le cadre de relation de juste valeur sont similaires dans la plupart des cas, l'inefficacité enregistrée en résultat au titre de ces relations de couverture est minimale.

Si le swap est annulé avant l'échéance de la dette, le montant de l'ajustement de la dette devra être amorti sur la durée de vie résiduelle sur la base d'un taux d'intérêt effectif calculé à la date d'arrêt de la relation de couverture.

Évaluation et comptabilisation des dérivés

En sa qualité de société tête de groupe, Klépierre assure la quasi-totalité du financement du Groupe et centralise la gestion des risques de change et de taux. Cette politique financière consiste à mettre en place au niveau de Klépierre les concours nécessaires à l'activité du Groupe ainsi que les instruments de couverture y afférents.

Klépierre pratique une politique de couverture de ses dettes à l'aide d'instruments dérivés et a mis en place en conséquence une comptabilité de couverture telle que prévue par la norme IAS 39 :

- > couverture d'éléments inscrits au bilan dont la juste valeur fluctue en raison d'un risque de taux, crédit ou change (« couverture de juste valeur ») ;
- > couverture d'un risque de variabilité des flux futurs (« couverture de flux de trésorerie »), qui consiste à fixer les flux futurs d'un passif (ou d'un actif) à taux variable.

Les critères de qualification et d'efficacité de couvertures de la norme IAS 39 sont remplis par le portefeuille de Klépierre.

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

- > pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments de couverture, dans la mesure de leur efficacité ;
- > pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des capitaux propres. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris au compte de résultat, symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, au moment où les transactions de trésorerie couvertes viennent impacter le compte de résultat. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée en compte de résultat.

Date de comptabilisation : négociation ou règlement

Les normes IFRS cherchant à refléter au plus près la valeur temps des instruments financiers, la comptabilisation d'un instrument traité avec un départ différé devrait théoriquement intervenir dès la négociation afin de valoriser le départ différé.

Toutefois, ce principe ne peut être appliqué indifféremment à tous les instruments financiers : dans le cas des billets de trésorerie par exemple, ceux-ci sont souvent renouvelés quelques jours avant leur paiement. Les comptabiliser à leur date de négociation conduirait à gonfler artificiellement l'encours entre le jour de négociation du remplacement d'un billet et son échéance effective.

Klépierre applique les règles suivantes :

- > les instruments dérivés seront comptabilisés à leur date de négociation, dans la mesure où leur valorisation prend effectivement en compte les départs différés éventuels ;
- > les autres instruments financiers (dettes en particulier) seront comptabilisés à leur date de règlement.

Mode de détermination de la juste valeur des instruments financiers

Les actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur sont valorisés, soit à partir de prix de marché, soit à partir de modèles de valorisation faisant appel à des paramètres de marché existants à la date de clôture. Le terme « modèle » renvoie à des méthodes de calcul mathématique fondées sur des théories financières reconnues. La valeur de réalisation de ces instruments peut s'avérer différente de la juste valeur retenue pour l'arrêté des comptes.

Pour un instrument donné, est considéré comme actif et donc liquide, un marché sur lequel des transactions sont régulièrement opérées, l'équilibre entre l'offre et la demande assuré, ou sur lequel des transactions sont effectuées sur des instruments très similaires à l'instrument faisant l'objet de l'évaluation.

Lorsque des prix cotés sur un marché actif sont disponibles à la date de clôture, ils sont retenus pour la détermination de la juste valeur. Sont ainsi valorisés les titres cotés et les dérivés sur marchés organisés comme les futures et les options.

La majorité des dérivés de gré à gré, swaps, futures, caps, floors et options simples est traitée sur des marchés actifs. Leur valorisation est opérée par des modèles communément admis (méthode d'actualisation des cash-flows futurs, modèle de Black & 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.

Le montant total des passifs financiers courants et non courants s'élève à 9 586 millions d'euros au 31 décembre 2017.

L'endettement net s'élève à 8 978 millions d'euros contre 8 613 millions d'euros au 31 décembre 2016. Il est calculé par différence entre d'une part les passifs financiers (hors réévaluation liée à la « Fair Value Hedge » 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.

Cette hausse de 365 millions d'euros s'explique principalement par :

- > la mise en paiement du dividende 2016 pour 562 millions d'euros en avril 2017 ainsi que le rachat de 9 761 424 actions au titre du programme de rachats d'actions pour un montant de 350 millions d'euros ;

- > des investissements à hauteur de 582 millions d'euros incluant 296 millions d'euros en particulier pour les projets en développement Hoog Catharijne, Val d'Europe et Marseille Prado et d'autres acquisitions faites pendant la période pour 286 millions d'euros. Au même moment, Klépierre a reçu 263 millions d'euros liés aux cessions d'actifs situés en France, en Scandinavie et en Espagne ;
- > le cash-flow libre, les coûts de restructuration de la dette et la contribution des minoritaires constituent le solde et contribuent à réduire la dette nette de l'ordre de 802 millions d'euros ;
- > la conversion en euros de l'endettement net en devises scandinaves génère un effet de change négatif de 64 millions d'euros.

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Non courants		
Emprunts obligataires nets de frais et primes	5 952,3	5 196,6
> Dont réévaluation liée aux couvertures Fair Value Hedge	28,8	41,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	1 240,2	1 289,2
Mise à la juste valeur de la dette ^(a)	60,4	94,7
Emprunts et dettes financières divers	115,4	165,1
> Avances Groupe et associés	107,9	106,9
> Bail à construction		58,2
> Autre dettes	7,5	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS	7 368,2	6 745,6
Courant		
Emprunts obligataires nets de frais et primes	331,9	894,7
> Dont réévaluation liée aux couvertures Fair Value Hedge		4,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	76,9	130,6
Intérêts courus	95,1	108,3
> sur emprunts obligataires	87,2	100,7
> sur les emprunts auprès des établissements de crédit	6,1	5,5
> sur avances Groupes et associés	1,8	2,1
Billets de trésorerie	1 711,6	1 420,5
Emprunts et dettes financières divers	1,6	8,0
> Avances Groupe et associés	1,6	8,0
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS	2 217,2	2 562,1
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	9 585,4	9 307,7

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

5.11.2 Principaux financements

Les principales lignes de financement du Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Durant l'année, Klépierre a procédé au remboursement de deux emprunts obligataires pour un montant nominal de 615 millions d'euros en avril et 50 millions d'euros en juin. Ces financements ont été remplacés par un nouvel emprunt obligataire à long terme (600 millions d'euros).

En décembre 2017, Klépierre a émis 500 millions d'euros de nouvelles obligations à 15 ans. Le coupon a été fixé à 1,625 %. Cette émission couvre le refinancement de l'emprunt obligataire arrivant à échéance en janvier 2018 pour 291 millions d'euros. Parallèlement, Klépierre a racheté partiellement trois obligations existantes arrivant à échéance respectivement en septembre 2019, février 2021 et mars 2021 pour un total de 97 millions d'euros.

En millions d'euros	Financement du Groupe						
	Emprunteur	Devise d'émission	Taux de référence	Échéance finale	Profil de remboursement	Montant maximum	Montant utilisé au 31/12/2017
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
						925	925
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	4,625 %	22/01/2018	In fine	291	291
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	5,448 %	10/08/2020	In fine	250	250
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	3,250 %	26/02/2021	In fine	299	299
	Klépierre (ex-Corio)	EUR	3,516 %	13/12/2022	In fine	85	85
						345	345
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	21/02/2018	In fine	41	41
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	21/02/2019	In fine	30	30
	Steen & Strøm	NOK	2,620 %	08/06/2022	In fine	46	46
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	14/09/2022	In fine	76	76
	Steen & Strøm	NOK	NIBOR	23/03/2023	In fine	51	51
	Steen & Strøm	NOK	2,400 %	07/11/2023	In fine	51	51
	Steen & Strøm	SEK	1,093 %	08/12/2022	In fine	51	51
Crédits bancaires						3 400	433
	Klépierre	EUR	Euribor	17/11/2019	In fine	125	
	Klépierre	EUR	Euribor	04/06/2020	In fine	750	
	Klépierre	EUR	Euribor	17/11/2021	In fine	400	
	Klépierre	EUR	Euribor	07/07/2022	In fine	850	83
	Klépierre	EUR	Euribor		In fine	925	
	Klépierre Nederland	EUR	Euribor	14/01/2021	In fine	350	350
Emprunts hypothécaires						897	861
	K2	EUR	E3m	15/01/2023	Amortissable	23	23
	Massalia Shopping Mall ^(d)	EUR	Euribor	23/06/2026	In fine	134	97
	Steen & Strøm ^(c)	SEK	STIBOR			315	315
	Steen & Strøm ^(c)	DKK	CIBOR/Fixed ^(b)			425	425
Contrats de crédit-bail						30	30
Lignes court terme et concours bancaires						262	
Billets de trésorerie						1 718	1 712
	Klépierre	EUR	-	-	In fine	1 500	1 493
	Steen & Strøm	NOK			In fine	218	218
TOTAL GROUPE ^(a)						11 102	9 331

(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) Dont dette à taux fixe pour 91 millions d'euros.

(c) Steen & Strøm dispose de plusieurs emprunts en SEK et DKK.

(d) Inclut une ligne de crédit à court terme de TVA de 3 million d'euros.

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 2017, 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 courant				
Emprunts obligataires nets de frais et primes	5 952,3		1 965,6	3 986,6
> Dont réévaluation liée aux couvertures Fair Value Hedge	28,8		28,8	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	1 240,2		602,8	637,5
Mise à la juste valeur de la dette ^(a)	60,4		60,4	
Emprunts et dettes financières divers	115,4		107,9	7,5
> Avances Groupe et associés	107,9		107,9	
> Bail à construction				
> Autres dettes	7,5			7,5
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS	7 368,2		2 736,7	4 631,5
Courant				
Emprunts obligataires nets de frais et primes	331,9	331,9		
> Dont réévaluation liée aux couvertures Fair Value Hedge				
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	76,9	76,9		
Intérêts courus	95,1	95,1		
> sur emprunts obligataires	87,2	87,2		
> sur les emprunts auprès des établissements de crédit	6,1	6,1		
> sur avances Groupe et associés	1,8	1,8		
Billets de trésorerie	1 711,6	1 711,6		
Emprunts et dettes financières divers	1,6	1,6		
> Avances Groupe et associés	1,6	1,6		
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COURANTS	2 217,2	2 217,2		
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	9 585,4	2 217,2	2 736,7	4 631,5

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

Les flux contractuels incluant principal et intérêts (non actualisés) par date de maturité sont les suivants :

Année de remboursement	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

L'ensemble des billets de trésorerie libellés en euros arrive à échéance durant l'année 2018 (1 493 millions d'euros) et sont entièrement couverts par des lignes de back-up. En devises scandinaves, des billets de trésorerie de 2 150 millions de couronnes norvégiennes

(218 millions d'euros) et plusieurs emprunts et emprunts obligataires en couronnes norvégiennes et suédoises (76 millions d'euros) arrivent à échéance en 2018.

Au 31 décembre 2016, l'échéancier de ces flux contractuels était le suivant :

Année de remboursement En millions d'euros	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 et au-delà	Totaux
Principal	2 441	431	398	601	1 346	187	901	718	1 907	8 930
Intérêts	163	142	138	118	75	64	53	48	136	937
TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)	2 603	572	536	719	1 422	251	954	766	2 043	9 867

5.12 Instruments de couverture

5.12.1 Portefeuille de couverture de taux

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques (section 8 « Exposition aux risques et stratégie de couverture »), Klépierre souscrit à des contrats d'échange de taux d'intérêt (swaps ou caps) lui permettant de passer des dettes à taux variable à taux fixe, ou inversement. Grâce à ces instruments, le taux de couverture de Klépierre (part des dettes à taux fixe ou couvertes à taux fixe dans l'endettement financier brut) est de 95 % au 31 décembre 2017.

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

Relation de couverture En millions d'euros	Devise	Instruments dérivés du groupe Klépierre											Total	
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028		
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

La catégorie « Trading » inclut un portefeuille de caps (pour un notionnel de 1,34 milliard d'euros), des swaps payeurs pour un notionnel de 1,26 milliard d'euros et un swap receveur arrivant à échéance en 2020 pour un notionnel de 400 millions d'euros.

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/cap	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

Au 31 décembre 2016, la répartition des instruments dérivés par échéance était la suivante :

Relation de couverture <i>En millions d'euros</i>	Devise	Instruments dérivés du groupe Klépierre											Total	
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027		
Couverture de flux de trésorerie														1 229
	EUR				200	350						114		664
	NOK	96		176										272
	SEK	52	21		63	63	31							230
	DKK					63								63
Couverture de juste valeur														935
	EUR	585			250	100								935
	NOK													
	SEK													
	DKK													
Trading														2 124
	EUR	564	700	260	400					200				2 124
	NOK													
	SEK													
	DKK													
TOTAL GROUPE		1 298	721	436	913	576	31			200	114			4 288

Au 31 décembre 2016, les flux contractuels correspondants (intérêts) se répartissent comme suit (flux positifs = flux payeurs) :

<i>En millions d'euros</i>	Relation de couverture	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total
Swaps	Couverture de flux de trésorerie	10	10	10	3	0	-0	-0	-1	-1	-1		30
Swaps	Couverture de juste valeur	-17	-12	-12	-5	-1							-47
Swaps/cap	Trading	-7	-8	-9	22	4	4	3	3	0			11
Dérivés en EUR		-14	-10	-11	19	4	4	3	2	-1	-1		-5
Dérivés en NOK		3	1	0									5
Dérivés en SEK		7	5	4	3	1	0						20
Dérivés en DKK		1	1	1	1	1							6
TOTAL GROUPE		-2	-2	-5	23	6	4	3	2	-1	-1		26

Juste valeur du portefeuille de couverture de taux

<i>En millions d'euros</i>	Juste valeur pied de coupon au 31/12/2017	Variation de juste valeur pendant l'année 2017	Contrepartie
Couverture de flux de trésorerie	-21,7	39,1	Fonds propres
Couverture de juste valeur	28,8	-18,1	Dettes financières
Trading	2,3	11,3	Résultat
TOTAL	9,5	32,3	

5.12.2 Couverture de change

La vente de contrats à terme de dollars contre euros (215 millions de dollars US) permet à Klépierre de gérer son exposition au risque de change liée aux actifs turcs ayant des baux libellés en dollars US. Ces opérations sont qualifiées de net investment hedge.

Klöpierre couvre également ses émissions de billets de trésorerie libellés en dollars en utilisant des swaps de change EUR/USD.

Juste valeur du portefeuille de couverture de change

En millions d'euros	Juste valeur pied de coupon au 31/12/2017	Variation de juste valeur pendant l'année 2017	Contrepartie
Trading (net investment hedge)	1,5	17,4	Fonds propres
Trading (FX)	- 1,6	- 3,6	Dettes financières/ Résultat
TOTAL	- 0,1	13,9	

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 2017, les provisions s'élèvent à 26,9 millions d'euros par rapport à 23,5 millions d'euros au 31 décembre 2016, essentiellement pour couvrir des risques liés aux litiges fiscaux et opérationnels dans les différents pays où Klöpierre opère.

5.14 Dettes fiscales et sociales et autres dettes

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Dettes fiscales et sociales	172,5	189,9
Personnel et comptes rattachés	36,6	37,1
Sécurité sociale et autres organismes	14,1	14,9
État		
> Impôt société	48,1	32,7
> TVA	33,7	65,3
Autres impôts et taxes	40,1	40,0
Autres dettes	312,4	317,5
Clients créditeurs	18,4	20,8
Produits constatés d'avance	47,3	50,4
Autres dettes	246,7	246,3

Les avances reçues des locataires au titre des appels de charges sont enregistrées en « Clients créditeurs » pour 18,4 millions d'euros.

Les « Autres dettes » incluent aussi les fonds correspondant aux comptes de gestion des mandants de Klöpierre Management avec pour contrepartie un montant équivalent en « Autres débiteurs » à l'actif du bilan. Ces fonds s'élèvent à 83,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 85,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 et en Turquie).

6.2 Charges sur terrain (foncier)

Principes comptables

Baux à construction : IAS 40 et IAS 17

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

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

6.3 Charges locatives non récupérées

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

6.4 Charges sur immeubles (propriétaire)

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

6.5 Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation regroupent :

- > les refacturations de travaux aux locataires ;
- > les produits divers.

6.6 Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles

Les dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 15,2 millions d'euros, en augmentation de 0,4 million d'euros par rapport au 31 décembre 2016.

6.9 Coût de l'endettement net

Le coût de l'endettement net s'élève à 169,8 millions d'euros contre 197,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

La diminution du coût de l'endettement provient de la restructuration de la dette (opération de rachat de plusieurs souches obligataires, cassage de swaps et remboursements réalisés en 2017).

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Produits financiers	80,8	109,0
Produits de cession de valeurs mobilières	- 0,0	0,1
Produits d'intérêt sur swaps	41,2	57,9
Étalement des soultes sur swaps	0,8	0,3
Intérêts activés	9,2	9,2
Intérêts des avances associés	11,1	12,2
Intérêts reçus divers	5,6	3,0
Autres revenus et produits financiers	6,6	8,6
Gains de change	6,3	17,7
Charges financières	- 250,6	- 306,7
Charges de cession de valeurs mobilières		
Intérêts des emprunts obligataires	- 159,8	- 179,4
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit	- 16,7	- 23,3
Charges d'intérêt sur swaps	- 29,1	- 45,6
Étalement des soultes sur swaps	- 36,7	- 29,5
Intérêts des avances associés	- 3,0	- 1,9
Intérêts payés divers	- 2,1	- 1,6
Autres charges financières ^(a)	- 37,7	- 69,0
Pertes de change	- 5,1	- 15,0
Transfert de charges financières	5,2	5,1
Amortissement de la juste valeur de la dette ^(b)	34,3	53,6
COÛT DE L'ENDETTEMENT	- 169,8	- 197,7

(a) Y compris tous les coûts liés au remboursement anticipé de l'obligation apportée à l'offre (12,6 millions d'euros).

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

6.7 Variation de la valeur des immeubles de placement

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	836,3	843,8
Immeubles de placement évalués au coût	- 10,4	- 15,0
TOTAL	825,9	828,8

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

Le résultat de cession s'élève à 6,8 millions d'euros et provient principalement de la cession :

- > des participations dans les centres commerciaux Lillestrøm Torv en Norvège et des bureaux d'Emporia en Suède ;
- > des deux centres commerciaux Puerta de Alicante et Augusta en Espagne ;
- > d'un hôtel nouvellement construit à Utrecht aux Pays-Bas ;
- > de la participation dans une société détenant un terrain en Bulgarie ;
- > de 16 commerces, d'un entrepôt à Clamart et des trois centres commerciaux Courbevoie Charras, La Vigie Strasbourg et Val Saint-Clair Hérouville en France.

Le résultat de cession comprend également les droits d'enregistrement et les frais encourus dans le cadre des cessions.

Note 7 Impôts

Principes comptables

Régime fiscal pour les Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées (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 institué en faveur des SIIC est ouvert sur option aux sociétés cotées sur un marché réglementaire français, dotées d'un capital minimum de 15 millions d'euros et ayant pour objet principal l'acquisition ou la construction d'immeubles en vue de la location ou de la détention directe ou indirecte de participations dans des personnes morales à objet social identique. L'option est irrévocable. Les filiales 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, 60 % de leurs résultats de cession. De plus, le quota de 100 % de reversement des dividendes reçus des filiales est maintenu.

L'option au régime SIIC entraîne l'exigibilité immédiate d'un impôt de sortie au taux de 19 % sur les plus-values latentes relatives aux immeubles et aux titres de sociétés de personnes non soumises à l'impôt sur les sociétés. L'exit tax (impôt de sortie) est payable sur une période de quatre ans commençant au moment où l'entité concernée adopte le statut SIIC.

Actualisation de la dette d'exit tax

La dette d'exit tax est actualisée en fonction de son échéancier.

La dette initialement comptabilisée au bilan est diminuée de l'actualisation, et une charge d'intérêt est constatée à chaque arrêté au compte de résultat permettant de ramener la dette à sa valeur nette actualisée à la date d'arrêté. Le taux d'actualisation retenu est fonction de la courbe des taux compte tenu du différé de paiement et majoré de la marge de refinancement de Klépierre.

Impôts sur les bénéfices des sociétés non éligibles au régime SIIC

Depuis l'adoption du régime en 2003, Klépierre SA détermine un secteur SIIC exonéré d'impôt sur les opérations de location d'immeubles et plus-values de cession, et un secteur taxable pour les autres activités.

L'impôt sur les bénéfices pour les sociétés exclues du régime SIIC est calculé selon les conditions de droit commun.

Régime fiscal des sociétés néerlandaises (FBI)

Au terme de discussions menées entre le groupe Klépierre et le ministère des Finances néerlandais, ce dernier a considéré que certaines activités menées par le Groupe n'étaient pas compatibles avec le régime FBI (régime fiscal permettant une exonération d'impôt sur les sociétés néerlandaises). Compte tenu de la rentabilité de ces activités, Klépierre a préféré renoncer à l'application du régime FBI avec prise d'effet rétroactive au 1^{er} janvier 2015.

Régime fiscal des sociétés espagnoles SOCIMI

Les SOCIMI sont des sociétés de droit espagnol 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.

En outre, les distributions minimales obligatoires des bénéfices doivent être effectuées par les SOCIMI selon les critères suivants :

- > 100 % des dividendes reçus des entités détenues ;
- > 80 % du bénéfice résultant de la location d'immeubles et d'activités annexes ;
- > 50 % des bénéfices résultant du transfert de biens immobiliers et d'actions liées à l'activité de l'entreprise, à condition que les bénéfices restants soient réinvestis dans d'autres biens immobiliers ou participations dans un délai maximum de trois ans à compter de la date du transfert. Dans le cas contraire, 100 % des bénéfices doivent être distribués en dividendes une fois ce délai écoulé.

Régime de droit commun et impôts différés

La charge d'impôt sur le bénéfice exigible est déterminée sur la base des règles et taux adoptés ou quasi adoptés à la fin de la période de reporting dans chaque pays d'implantation des sociétés du Groupe sur la période à laquelle se rapportent les résultats.

L'impôt sur le bénéfice exigible aussi bien que l'impôt sur les résultats futurs sont compensés quand ils trouvent leur origine au sein d'un même groupe fiscal, relèvent de la même autorité fiscale, et lorsque le droit légal de compensation existe.

Des impôts différés sont comptabilisés lorsqu'il existe des différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et passifs du bilan et leurs valeurs fiscales, pour celles donnant lieu à des résultats imposables au cours des périodes futures.

Un actif d'impôt différé est constaté en cas de pertes fiscales reportables dans l'hypothèse probable où l'entité concernée disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées.

Les impôts différés actifs et passifs sont évalués selon la méthode du report variable au taux d'impôt dont l'application est présumée sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt et réglementations fiscales qui ont été adoptés ou le seront avant la date de clôture. L'évaluation des actifs et des passifs d'impôts différés doit refléter les conséquences fiscales qui résulteraient de la façon dont l'entreprise s'attend, à la clôture de l'exercice, à recouvrer ou à régler la valeur comptable de ses actifs et de ses passifs.

Les impôts exigibles et différés sont comptabilisés comme un produit ou une charge d'impôt dans le compte de résultat, excepté pour les impôts différés comptabilisés ou soldés lors de l'acquisition ou la cession d'une filiale ou d'une participation, les gains et pertes latents sur les actifs disponibles à la vente. Dans ces cas, les impôts différés correspondants sont imputés sur les capitaux propres.

Les impôts différés sont calculés aux taux locaux approuvés à la date de clôture. Les taux appliqués sont : 34,43 % en France, 25 % en Espagne, 27,90 % en Italie, 25 % en Belgique, 29 % en Grèce, 22,5 % au Portugal, 19 % en Pologne, 9 % en Hongrie, 19 % en République tchèque, 21 % en Slovaquie, 22 % en Suède, 23 % en Norvège, 26,01 % au Luxembourg, 25 % au Pays-Bas, 22 % au Danemark, 22 % en Turquie et 34,03 % en Allemagne.

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Impôt exigible	- 18,3	- 29,0
Impôt différé	- 201,0	- 196,6
TOTAL	- 219,2	- 225,6

La charge d'impôt, principalement composée d'impôt différé, s'établit à 219,2 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre une charge de 225,6 millions d'euros au 31 décembre 2016.

La décomposition de la charge d'impôt entre France (secteur SIIC et droit commun) et étranger figure dans le rapprochement entre impôt théorique et effectif :

En millions d'euros	France		Sociétés étrangères	Total
	Secteur SIIC	Droit commun		
Résultat avant impôts et avant quote-part de résultats des sociétés mises en équivalence	557,4	0,5	1 084,8	1 642,7
Charge d'impôt théorique à 34,43 %	- 191,9	- 0,2	- 373,5	- 565,6
Résultats exonérés des régimes SIIC et SOCIMI	189,5		41,7	231,2
Secteurs taxables				
Effet des décalages permanents	- 2,6	- 0,3	- 0,9	- 3,8
Retraitements de consolidations non taxés	3,5	- 0,6	25,3	28,2
Effets des déficits non activés	- 0,6	- 0,2	- 6,7	- 7,5
Imputation de déficits non activés	0,1	0,1	4,3	4,6
Changement de régime fiscal				
Actualisation des impôts différés suite à restructuration				
Actualisation de taux et autres impôts	6,6	1,9	- 12,4	- 3,9
Différences de taux			97,5	97,5
Charge d'impôt effective	4,7	0,7	- 224,6	- 219,2

Les impôts différés sont constitués de :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2016	Variation de périmètre	Variation Résultat	Réserves de couverture des flux de trésorerie	Reclassements actif, passif	Autres variations	31/12/2017
Immeubles	- 1 418,8	2,8	- 193,0		0,2	24,1	- 1 584,8
Instruments dérivés	7,1			- 2,2		- 0,2	4,7
Déficits	45,9		- 12,5		-	- 1,3	32,0
Autres éléments	- 10,0	-	10,3		0,3	- 0,3	0,3
Total entités en position nette passive	- 1 375,7	2,8	- 195,7	- 2,2	- 1,9	25,1	- 1 547,7
Immeubles	0,9		- 1,1		- 0,2	1,5	1,2
Instruments dérivés	23,3			- 11,8			11,5
Déficits	15,1		- 0,5		-	- 0,9	13,8
Autres éléments	1,4		- 4,2		- 0,3	1,1	- 2,0
Total entités en position nette active	40,7		- 5,3	- 11,8	1,9	- 1,0	24,5
POSITIONS NETTES	- 1 334,9	2,8	- 201,0	- 14,1		24,0	- 1 523,2

L'impôt différé au compte de résultat est une charge nette de 201,0 millions d'euros. Les principales composantes de cette charge sont :

- > une charge de 194,1 millions d'euros provenant de la variation des impôts différés sur les différences temporelles liées aux variations de juste valeur et de valeur fiscale des immeubles de placement ;
- > une charge de 13,0 millions d'euros résultant de l'utilisation de déficits fiscaux partiellement compensée par l'activation des déficits de la période ;
- > un produit de 6,1 millions d'euros lié à la variation d'autres différences temporelles bilancielle (y compris impôts différés sur change et dérivés).

Les déficits ordinaires sont activés si leur récupération est jugée probable. L'horizon attendu de recouvrement des reports déficitaires activés pour l'ensemble des entités du Groupe est de trois à neuf ans en moyenne.

Le montant d'impôts différés non activés au titre des déficits ordinaires s'élève à 259,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 255,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les « Variations de périmètre » correspondent principalement à l'effet de la première consolidation de Nueva Condomina en Espagne et aux cessions des bureaux d'Emporia en Suède et du centre commercial Lillestrøm Torv en Norvège.

Les « Autres variations », pour un montant de 24,0 millions d'euros, comprennent essentiellement l'effet de la variation des devises.

Pays	Taux d'impôt applicable	Stock des déficits ordinaires au 31/12/2016	Stock des déficits ordinaires au 31/12/2017	Variation des déficits ordinaires	Impôts différés activés au 31/12/2016	Impôts différés activables au 31/12/2017	Variation des impôts différés activés	Impôts différés activés au 31/12/2017	Impôts différés non activés au 31/12/2017	Commentaires
Belgique	25,00 %	- 42 878	- 44 228	- 1 350	5 226	13 083	- 5 226		13 083	Report illimité des déficits ordinaires
Danemark	22,00 %	- 18 101	- 5 901	12 201	3 982	1 298	- 2 684	1 298		Report illimité des déficits ordinaires Utilisation des déficits limitée à 60 % du résultat taxable au-delà de 8 025 000 DKK. Pas de limitation d'utilisation des déficits pour un résultat inférieur à 8 025 000 DKK
Espagne	25,00 %	- 109 852	- 96 853	12 999	20 215	24 213	- 12 347	7 868	16 345	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	34,43 % 33,00 % 19,00 %	- 486 419	- 535 930	- 49 511		122 658			122 658	Report illimité des déficits ordinaires Utilisation des déficits limitée à 50 % du résultat taxable (au-delà de 1 million d'euros)
Grèce	29,00 %	- 7 755	- 9 197	- 1 442		2 667			2 667	Déficits reportables sur cinq ans
Hongrie	9,00 %	- 181 847	- 180 149	1 699		16 213			16 213	> 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	24,00 % ou 27,90 %	- 74 398	- 72 386	2 012	9 867	19 683		9 867	9 816	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 %	- 91 098	- 82 192	8 906		21 378			21 378	Les pertes générées à partir du 1 ^{er} janvier 2017 ne pourront être reportées que pour une période maximale de 17 ans. Les pertes survenues avant le 1 ^{er} janvier 2017 ne sont pas affectées par cette limitation
Norvège	23,00 %	- 70 555	- 86 705	- 16 150	9 039	19 942	3 917	12 956	6 986	Report illimité des déficits ordinaires
Pays-Bas	25,00 %	- 7 502	- 22 583	- 15 081		5 646	3 892	3 892	1 754	Déficits reportables sur neuf ans
Pologne	19,00 %	- 43 264	- 34 249	9 015	- 4	6 507	4		6 507	Déficits reportables sur cinq ans Au maximum 50 % des déficits reportables peuvent être utilisés au titre d'une année
Portugal	22,50 %	- 6 764	- 5 930	834		1 334			1 334	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 %									Déficits reportables sur cinq ans
Turquie	22,00 %	- 57 321	- 51 909	5 411		11 420			11 420	Déficits reportables sur cinq ans
Allemagne	34,03 %	- 25 775	- 38 498	- 12 723		13 101			13 101	Report illimité des déficits ordinaires Utilisation des déficits limitée à 60 % du résultat taxable (au-delà de 1 million d'euros)
Bulgarie	10,00 %	- 674		674						Déficits reportables sur cinq ans
Suède	22,00 %	- 153 435	- 119 322	34 113	12 682	26 251	- 2 729	9 953	16 298	Report illimité des déficits ordinaires
TOTAL		- 1 377 638	- 1 386 031	- 8 393	61 007	305 395	- 15 173	45 834	259 560	

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 2017 (avant couverture). Elles comportent les emprunts bancaires (sécurisés et non sécurisés), les billets de trésorerie et l'utilisation des découverts autorisés.

Risque identifié

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

Évaluation de l'exposition au risque

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

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

Position de taux après couverture <i>En millions d'euros</i>	Montant	Variation des charges financières induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt
Position brute avant couverture (dette à taux variable)	3 143,4	31,4
> Couverture nette	- 2 694,3	- 15,4
Position brute après couverture	449,1	16,0
> Valeurs mobilières de placement	- 3,9	- 0,0
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	445,2	16,0

Juste valeur de la couverture Cash-Flow Hedge <i>En millions d'euros</i>	Notionnel	Juste valeur pied de coupon	Variation des capitaux propres induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt
Swaps Cash-Flow Hedge au 31/12/2017			
> Portefeuille (<i>en euros</i>)	463,5	- 0,4	19,5
> Portefeuille Steen & Strøm	479,2	- 21,3	11,0
SWAPS CASH-FLOW HEDGE AU 31/12/2017	942,7	- 21,7	30,5

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

<i>En millions d'euros</i>	Dettes à taux fixe ou dettes converties à taux fixe			Dettes à taux variable			Dettes financières brutes totales		Coût moyen global de la dette à la date de clôture ^(a)
	Montant	Taux	Part fixe	Montant	Taux	Part variable	Montant	Taux	
31/12/2015	6 851	2,43 %	77 %	1 999	1,15 %	23 %	8 850	2,14 %	2,20 %
31/12/2016	7 205	2,15 %	81 %	1 725	1,12 %	19 %	8 930	1,96 %	2,00 %
31/12/2017	8 880	1,68 %	95 %	450	1,06 %	5 %	9 331	1,65 %	1,69 %

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

Le coût moyen global de la dette calculé à la date du 31 décembre 2017 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 2017 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.

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'il 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 2017, les dettes souscrites à taux fixe représentent 6 187 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 forte au sens des normes IAS 32/39.

8.1.3 Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2017, les valeurs mobilières de placement de Klépierre représentent 3,9 millions d'euros. Les équivalents de trésorerie sont composés de fonds monétaires type OPCVM en France (3,8 millions d'euros) et de bons du Trésor italien (0,1 million d'euros).

Ces placements exposent Klépierre à un risque de taux modéré compte tenu de leur caractère temporaire (placements de trésorerie) et des montants en jeu.

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.

En millions d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	Valeurs nominales	Juste valeur	Variation de JV induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt ^(a)	Valeurs nominales	Juste valeur	Variation de JV induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt ^(a)
Emprunts obligataires à taux fixe	6 096,4	6 420,8	- 276,7	5 725,8	6 005,1	- 281,7
Emprunts bancaires à taux fixe	90,8	91,6	- 0,7	117,6	118,6	- 0,7
Autres emprunts à taux variable	3 143,4	3 143,4		3 086,2	3 086,2	
TOTAL	9 330,6	9 655,7	- 277,4	8 929,7	9 209,9	- 282,4

(a) Changement de la juste valeur de la dette résultant d'une modification de la courbe de taux.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan pour leur juste valeur. Au 31 décembre 2017, une hausse de 100 points de base de la courbe de taux entraînerait une hausse de 37,5 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 6,3 années au 31 décembre 2017 et l'endettement est réparti entre différents marchés (le marché obligataire et les billets de trésorerie représentent 86 % de la dette, le solde ayant été levé sur le marché bancaire). Pour le marché bancaire, les supports (crédits syndiqués, crédits bilatéraux, prêts hypothécaires...) et les contreparties sont également multiples.

L'encours de billets de trésorerie, qui représente l'essentiel des financements à court terme, ne dépasse jamais le montant des lignes de « back-up » qui permettraient un refinancement immédiat de cet encours en cas de difficulté de renouvellement sur le marché.

De plus, Klépierre dispose de lignes de crédit non utilisées (y compris les concours bancaires) pour un montant de 1 770 millions d'euros et de 434 millions d'euros disponibles sur les comptes bancaires

au 31 décembre 2017. 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 (5 949 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.

Sauf pour la Scandinavie et la Turquie, le risque de change n'a pas été jugé suffisamment important pour être couvert par des instruments dérivés, les acquisitions et leur financement ayant été réalisés en euros.

En règle générale, les loyers sont facturés aux preneurs en 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 leur chiffre d'affaires de manière à éviter, en cas de forte appréciation de l'euro, une dégradation de leur situation financière qui pourrait augmenter le risque d'impayés pour Klépierre.

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

En Turquie, les baux sont libellés en euros ou en dollars US. Les investissements en Turquie dont les baux sont libellés en dollars US sont couverts par la souscription de contrat à terme en dollars US contre euros.

8.4 Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie est limité par le fait que Klépierre est structurellement emprunteur. Il se limite donc essentiellement aux placements effectués par le Groupe et aux contreparties du Groupe dans les transactions de produits dérivés.

8.4.1 Risque de contrepartie sur les valeurs mobilières de placement

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

- > OPCVM monétaires 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 2017 Klépierre ne détient pas d'actions cotées en dehors de ses propres titres (12 256 688 titres au 31 décembre 2017), lesquels sont comptabilisés en fonds propres au coût historique.

Note 9 Engagements de financement et de garantie

9.1 Engagements donnés

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
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	861,0	1 170,3
Garanties financières données	861,0	1 170,3
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	93,7	97,8
Engagements sous conditions suspensives	11,9	7,5
Engagements de réalisation de travaux	41,9	59,6
Garanties locatives et cautions	7,7	4,1
Autres engagements donnés	32,3	26,7
TOTAL	957,7	1 271,1

9.1.1 Engagements liés au périmètre du Groupe consolidé

Engagements de prise de participations

Au 31 décembre 2017, 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 au financement du Groupe

Garanties financières données

En règle générale, le Groupe finance son patrimoine par fonds propres ou dettes contractées par la société mère. Dans certains cas, notamment dans les pays scandinaves, Steen & Strøm s'appuie principalement sur des financements hypothécaires en devises locales pour financer son activité.

La ventilation par pays des dettes garanties, des hypothèques et des nantissements de loyers figure dans le tableau ci-après :

En millions d'euros	Montant de l'emprunt au 31/12/2017	Montant de l'hypothèque et du nantissement au 31/12/2017
France ^(a)	97,3	156,1
Italie	23,0	90,0
Norvège	-	68,1
Suède	315,3	364,0
Danemark	425,4	533,3
Espagne	-	-
TOTAL	861,0	1 211,4

(a) Hypothèque relative au contrat de crédit de Massalia Shopping Mall.

9.1.3 Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

Engagements sous conditions suspensives

Les engagements sous conditions suspensives correspondent à des promesses d'acquisition de terrains ou d'actifs ainsi qu'à des compléments de prix sur acquisitions. Des engagements ont été donnés principalement pour l'acquisition de droits au bail et de baux à constructions en France.

Engagements de réalisation de travaux

Les engagements de réalisation de travaux concernent des sommes à payer sur des travaux non encore réalisés liées au pipeline de développement de Klépierre. La baisse de 17,7 millions d'euros par rapport à 2016 est liée à la finalisation de l'extension de Val d'Europe en partie compensée par le nouvel engagement donné pour le projet de Gran Reno.

Garanties locatives et cautions

Le poste de garanties locatives et cautions est essentiellement constitué de cautions pour les locaux d'exploitation des filiales de gestion du Groupe (Klépierre Management) à l'étranger.

9.3 Engagements reçus

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Engagements liés au financement du Groupe	1 509,8	1 855,4
Accords de financement obtenus, non utilisés	1 509,8	1 855,4
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	482,4	380,9
Engagements de vente	96,8	13,5
Cautions reçues en garantie de l'activité de gestion immobilière (dans le cadre de la loi Hoguet)	190,0	190,0
Cautions reçues des locataires	195,6	177,4
TOTAL	1 992,2	2 236,3

9.3.1 Engagements liés au financement du Groupe

Accords de financement obtenus, non utilisés

Au 31 décembre 2017, Klépierre dispose de 1 510 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées sur les crédits bilatéraux et syndiqués.

Autres engagements donnés

Les autres engagements donnés incluent essentiellement des garanties de paiement données aux autorités fiscales dans plusieurs pays (23 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.

La SNCF dispose à plusieurs échéances et en contrepartie d'une indemnité contractuelle : 1) d'une option d'achat des titres de la société SOAVAL, 2) d'une faculté de résiliation de l'AOT.

9.2 Engagements réciproques

Liés au développement de projets, ils s'élèvent à 153,4 millions d'euros et sont principalement liés aux garanties financières données aux contractants de Hoog Catharijne aux Pays-Bas pour 145,5 millions d'euros et du centre commercial du Prado pour 7,9 millions d'euros. En contrepartie, Klépierre reçoit des garanties financières des contractants pour réaliser les travaux.

Par ailleurs, 165 millions d'euros supplémentaires sont disponibles au titre d'un concours non confirmé non utilisé au 31 décembre 2017, octroyé par plusieurs banques. Steen & Strøm dispose de 97 millions d'euros de lignes de crédit composées de découverts.

9.3.2 Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

Engagements de vente

Au 31 décembre 2017, les engagements de vente portent sur un immeuble à Cologne en Allemagne, quatre commerces et un terrain à Cahors, en France.

Cautions reçues en garantie de l'activité de gestion immobilière (dans le cadre de la loi Hoguet)

Pour ses activités de gestion immobilière et de syndic de copropriété, le groupe Klépierre bénéficie, par l'intermédiaire de Klépierre

Management, d'une garantie financière d'un montant plafonné à 190 millions d'euros pour le 31 décembre 2017.

Cautions reçues des locataires

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

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

9.4 Principaux pactes d'actionnaires

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 Depository APG Real Estate Pool	07/10/2008	56,10 %	Contrôle exclusif	Le pacte prévoit les protections usuelles des minoritaires ; majorité qualifiée pour certaines décisions, option d'achat en cas de blocage, droit de sortie conjointe et également les dispositions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> > une période d'inaliénabilité des actions de Steen & Strøm pendant une période d'un an à compter de la réalisation de l'acquisition ; > chaque partie bénéficie d'un droit de première offre sur les actions dont l'autre partie envisagerait le transfert à un tiers, étant toutefois précisé que dans le cas d'un transfert d'actions par une partie (autre que Klépierre ou l'un de ses affiliés) à une personne exerçant une activité concurrente (telle que définie dans le pacte) à celle de Klépierre, c'est un droit de premier refus et non un droit de première offre qui trouve à s'appliquer sur les actions ; > à compter de la sixième année de la réalisation de l'acquisition, chacune des parties peut demander à l'assemblée de se prononcer, à la majorité des deux tiers, sur la cession de la totalité des actions ou des actifs de Steen & Strøm, ou sur l'introduction en bourse de la société. Le Groupe a le droit de nommer trois membres du Conseil d'administration dont le Président, tandis que le partenaire nomme deux membres. Compte tenu du pacte conclu entre les associés et suite à l'analyse des décisions réservées au partenaire, ce dernier a des droits protectifs.

Sociétés (pays)	Partenaires	Date du pacte ou du dernier avenant	% de contrôle du Groupe	Type de contrôle du Groupe	Contenu
Kleprim's SC (France)	Holprim's SAS	30/11/2016	50,00 %	Contrôle conjoint	Le pacte contient un droit de sortie au profit de Kléprojet 1 en cas de non-réalisation des conditions suspensives qui y sont stipulées, les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale), en matière de changement de contrôle d'un associé et des dispositions régissant les rapports entre associés.
Cecobil SCS (France)	Vendôme Commerces SCI	25/10/2007	50,00 %	Contrôle conjoint	Le pacte prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale) et en matière de changement de contrôle d'un associé.
Du Bassin Nord SCI (France)	Icade SA	NA	50,00 %	Contrôle conjoint	La société du Bassin Nord est détenue à parts égales par les groupes Klépierre et Icade. Cette société est en cogérance. Les cogérants sont rémunérés par décision collective des associés, ces derniers ne pouvant se retirer totalement ou partiellement qu'après autorisation unanime des autres associés.
Holding Klege Sarl (Luxembourg – Portugal)	Torelli SARL	24/11/2008	50,00 %	Contrôle conjoint	Le pacte comprend les dispositions usuelles en matière d'opération sur le capital social, de prise de décision et de droit d'information. Les parties bénéficient d'un droit de préemption en cas de projet de cession de parts sociales à un tiers. Chaque partenaire a le droit d'élire le même nombre de membres au sein du Conseil d'administration. Le Président est choisi pour une période de 12 mois successifs en alternance avec le partenaire. Toutes les décisions sont adoptées à la majorité simple.
Italian Shopping Centre Investment SRL (Italie)	Allianz Lebensversicherungs-Aktiengesellschaft	05/08/2016	50,00 %	Contrôle conjoint	Le pacte contient des dispositions régissant les rapports entre associés, et notamment les décisions dont l'approbation doit obligatoirement être soumise à l'accord des coassociés. Il contient également un droit de première offre et une clause de résolution des conflits (« deadlock »).
Clivia SpA, Il Destriero SpA (Italie)	Finiper, Finiper Real Estate & Investment, Iper Montebello SpA, Immobiliare Finiper et Cedro 99	14/12/2007 Reconduit tacitement le 14/12/2017 pour une nouvelle période de 10 ans	50,00 %	Contrôle conjoint	Le pacte contient des dispositions régissant les rapports entre associés incluant notamment un droit de préemption en cas de cession d'actions à des tiers ainsi qu'un droit de sortie conjointe. Le pacte contient également des dispositions relatives à la gouvernance et aux majorités requises pour l'adoption de certaines décisions sociales.
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS (Turquie)	Diverses personnes physiques	2005	46,92 %	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 1^{er} janvier de chaque année. La plupart des baux sont indexés sur l'ILC du deuxième trimestre publié en octobre et applicable au 1^{er} janvier suivant.

En Belgique, l'indice retenu est l'indice Santé (la valeur actuelle de cet indice est obtenue par la soustraction de certains produits du panier de l'indice des prix à la consommation, à savoir les boissons alcoolisées, le tabac et les carburants, à l'exception du LPG). Les baux sont indexés à la date d'anniversaire de prise d'effet du bail.

En Espagne, l'indice des prix à la consommation (IPC) est enregistré annuellement au 1^{er} janvier.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En Turquie, les loyers sont déterminés à l'avance pour chaque année de location avec, pour une grande majorité des locataires, une indexation de 3 % par an. Les baux sont généralement conclus pour une durée de cinq ans avec un droit pour le locataire de prolonger la durée du contrat tous les ans, et ceci pour une période maximale de 10 ans. Dans le cas où le preneur utilise l'option en rapport avec l'allongement de la période de location, la première année d'allongement sera augmentée de 5 % du prix de location et de 3 % sur les autres années de location.

Loyer minimum garanti et loyer variable

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

garanti (LMG). Le LMG est revalorisé chaque année du taux de l'indexation selon les conditions précisées ci-dessus. Le loyer variable correspond à l'écart entre le pourcentage du chiffre d'affaires tel que fixé dans le bail et le loyer minimum garanti après indexation. La consolidation de tout ou partie du loyer variable dans le LMG est visée à l'occasion du renouvellement du bail. Ainsi, le loyer variable est le plus souvent ramené à zéro à l'issue du bail. Chaque année, il est mécaniquement réduit de la progression du LMG due à l'application de l'indexation.

Montant total des loyers conditionnels comptabilisés en résultat

Le loyer conditionnel désigne la partie des paiements au titre de la location dont le montant n'est pas fixé mais est établi sur la base d'un facteur autre que l'écoulement du temps (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 2017 :

En millions d'euros	31/12/2017
Moins d'un an	958,3
Entre un et cinq ans	1 759,1
Plus de cinq ans	627,0
TOTAL	3 344,4

Note 10 Rémunérations et avantages au personnel

10.1 Frais de personnel

Le montant des frais de personnel s'élève à 124,7 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les salaires et traitements fixes et variables, ainsi que l'intéressement et la participation, s'élèvent à 91,4 millions d'euros, la charge afférente aux indemnités de départ à la retraite, les charges de retraite et autres charges sociales à 30,4 millions d'euros, les impôts, taxes et versements assimilés sur les rémunérations à 3,0 millions d'euros.

10.2 Effectifs

Au 31 décembre 2017, l'effectif moyen du Groupe était de 1 200 salariés. 730 travaillent hors de France dont 147 dans la foncière scandinave Steen & Strøm. Au 31 décembre 2017, les effectifs moyens du groupe Klépierre se répartissent de la façon suivante :

	31/12/2017	31/12/2016
France-Belgique	470	476
Scandinavie	147	165
Italie	176	173
Ibérie	116	122
Pays-Bas	65	64
Allemagne	57	60
Europe centrale et Turquie	169	173
TOTAL	1 200	1 234

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 douze mois suivant la fin de l'exercice pendant lequel les membres du personnel ont rendu les services correspondants.

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

Indemnités dues à l'échéance du contrat de travail

Les indemnités dues à l'échéance du contrat de travail résultent de l'avantage accordé aux membres du personnel lors de la résiliation par le Groupe du contrat de travail avant l'âge légal du départ en retraite ou de la décision de membres du personnel de partir volontairement en échange d'une indemnité. Les indemnités de fin de contrat de travail exigibles plus de 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.

Les options de souscriptions d'actions octroyées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur déterminée à la date d'attribution. S'agissant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres, cette juste valeur n'est pas modifiée ultérieurement même si les options ne sont jamais exercées.

Cette valeur appliquée au nombre d'options finalement acquises à l'issue de la période d'acquisition (estimation du nombre d'options annulées du fait de départs) constitue une charge dont la contrepartie vient en accroissement des capitaux propres et qui est étalée sur la période d'acquisition des droits (période de travail à accomplir par le salarié avant de pouvoir exercer les options qui lui ont été attribuées).

Cette charge de personnel représentative de l'avantage accordé (correspondant à la juste valeur des services rendus par les salariés) est évaluée par une société spécialisée indépendante. Le modèle retenu respecte les hypothèses de base du modèle de Black & Scholes, adapté aux caractéristiques spécifiques des options.

10.3.1 Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

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

10.3.2 Régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies

Les provisions constituées au titre des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies s'élèvent à 13,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

En millions d'euros	31/12/2016	Dotations de l'exercice	Reprises (provision utilisée)	Reprises (provision non utilisée)	Autres mouvements	Variations de périmètre	31/12/2017
Provisions pour engagements sociaux							
> Régimes de prestations définies	11,1	1,4		- 0,7	- 1,4		10,4
> Autres avantages à long terme	2,1	0,9					3,0
TOTAL	13,2	2,3		- 0,7	- 1,4		13,4

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 prévoient une cotisation annuelle obligatoire auprès de fonds de pension. Outre ces régimes nationaux, Steen & Strøm avait mis en place un dispositif pour certains salariés **en Norvège**. Selon la norme IAS 19R, ce système entrait dans la définition du régime à prestation définies. Au 31 décembre 2015, les filiales norvégiennes ont arrêté leur régime à prestations définies et ont commencé le régime à cotisation définie. Avec l'application du régime à cotisation définie, l'obligation de l'entité se limite au versement d'une cotisation définie à un organisme tiers qui se charge du paiement de l'engagement.

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

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

En millions d'euros	2017	2016	2015	2014	2013
Excédent des obligations sur les actifs des régimes financés					
Valeur actualisée brute des obligations tout ou partie financées par des actifs	11,1	11,3	14,3	19,2	16,6
Juste valeur des actifs des régimes	- 0,2	- 0,1	- 0,1	- 5,8	- 5,9
Valeur actualisée des obligations non financées	11,0	11,1	14,1	13,4	10,7
Coûts non encore comptabilisés en application des dispositions de la norme IAS 19					
Coût des services passés	1,2	1,1	1,2		
Pertes ou gains nets actuariels	- 1,4	- 0,3	- 1,8		
Acquisitions/cessions	- 0,1	- 0,6	- 2,1		
Droits échus IFC	- 0,2	- 0,4	- 0,3	0,7	0,7
OBLIGATION NETTE COMPTABILISÉE AU BILAN POUR LES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	10,4	11,1	11,1	14,1	11,5

Variation de l'obligation nette

En millions d'euros	31/12/2017
Obligation nette en début de période	11,0
Charge de retraite enregistrée en résultat de la période	1,2
Cotisations versées par Klépierre en résultat de la période	
Acquisition/cession	- 0,1
Prestations versées aux bénéficiaires des prestations non financées	- 0,2
Variation des écarts actuariels et autres modifications de droit	- 1,4
Écart de change	
OBLIGATION NETTE EN FIN DE PÉRIODE	10,4

Composantes de la charge de retraite

En millions d'euros	31/12/2017
Coût des services rendus au cours de l'exercice	1,0
Coût financier	0,1
Rendement attendu des actifs de régime	
Amortissement des écarts actuariels	
Amortissement des services passés	
Effet des réductions ou liquidations de régime	
Effet de change	
TOTAL PORTÉ DANS LES « FRAIS DE PERSONNEL »	1,2

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

	31/12/2017	31/12/2016
Taux d'actualisation	1,45 %	1,29 %
Taux de rendement attendu des actifs du régime	1,45 %	1,29 %
Taux de rendement attendu des droits de remboursement	NA	NA
TAUX D'AUGMENTATION FUTURE DES SALAIRES	0,50 % - 2,25 %	0,50 % - 2,25 %

Le taux d'actualisation est déterminé sur la base de l'indice iBoxx AA sur une durée de 10 ans.

L'effet de variation des écarts actuariels pour - 1,4 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 au cours du premier semestre 2017.

10.4.1 Données de synthèse

	Plan n° 3	
	Sans conditions de performance	Avec conditions de performance
Date de l'Assemblée Générale	07/04/2006	07/04/2006
Date du Directoire	06/04/2009	06/04/2009
Point de départ d'exercice des options	06/04/2013	06/04/2013
Date d'expiration	05/04/2017	05/04/2017
Prix de souscription ou d'achat	22,60	Entre 22,6 et 27,12
Options d'achat d'actions attribuées initialement	377 750	103 250
Options d'achat d'actions attribuées initialement	NA	NA
Options d'achat d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2017	53 500	10 312
Options d'achat d'actions levées au 31 décembre 2017	324 250	92 938
Options d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2017	0	0

	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 2017	69 000		124 500	6 000
Options d'achat d'actions levées au 31 décembre 2017	292 375	58 300	195 924	28 500
Options d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2017	41 625	31 700	171 576	79 500

Les 3^e, 4^e et 5^e plans sont soumis à des conditions de performance pour les membres du Directoire et partiellement pour les membres du Comité de Direction. Aucune charge n'a été reconnue sur le semestre.

10.5 Actions 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 a expiré en 2016 et le plan n° 2 a expiré le 25 février 2017.

10.5.1 Données de synthèse

Plan autorisé en 2013	Plan n° 2	
	France	Étranger
Date de l'Assemblée Générale	12/04/2012	12/04/2012
Date du Directoire	25/02/2013	25/02/2013
Fin de période d'acquisition	25/02/2016	25/02/2017
Fin de période de conservation	25/02/2018	-
Actions attribuées initialement	230 000	25 000
Actions annulées au 31 décembre 2017	8 000	2 000
Décote sur actions de performance en 2017	123 832	12 834
Actions acquises définitivement en 2017	98 168	10 166
Actions restantes au 31 décembre 2017	0	0

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

Plan autorisé en 2015	Plan n° 4	
	France	Étranger
Date de l'Assemblée Générale	14/04/2015	14/04/2015
Date du Directoire	04/05/2015	04/05/2015
Fin de période d'acquisition	04/05/2018	04/05/2019
Fin de période de conservation	04/05/2021	-
Actions attribuées initialement	235 059	54 900
Actions additionnelles attribuées	0	0
Actions annulées au 31 décembre 2017	12 000	11 500
Actions restantes au 31 décembre 2017	223 059	43 400

Plan autorisé en 2016	Plan n° 5	
	France	Étranger
Date de l'Assemblée Générale	19/04/2016	19/04/2016
Date du Directoire	02/05/2016	02/05/2016
Fin de période d'acquisition	02/05/2019	02/05/2020
Fin de période de conservation	02/05/2021	-
Actions attribuées initialement	240 500	84 000
Actions additionnelles attribuées	0	0
Actions annulées au 31 décembre 2017	12 000	9 500
Actions restantes au 31 décembre 2017	228 500	74 500

Le 18 avril 2017, 310 900 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 autorisé en 2017	Plan n° 6	
	France	Étranger
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 2017	4 000	6 000
Actions restantes au 31 décembre 2017	212 300	88 600

La charge comptabilisée sur la période sur l'ensemble des plans d'actions gratuites s'élève à 4,1 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 autorisé en 2013	Plan n° 2	
	France	Étranger
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 20 cours d'ouverture précédant le 25 février 2013	29,54 euros	29,54 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :		34,9 % pour l'action Klépierre ;
Volatilité historique huit ans, calculée au 25 février 2013 sur des variations journalières	23,2 % pour FTSE EPRA Eurozone ;	corrélation : 0,82
Dividende par action	1,50 euro	1,50 euro
Valeur unitaire	14,19 euros	13,65 euros
Charge de la période	-	0,0 million d'euros

Plan autorisé en 2014	Plan n° 3	
	France	Étranger
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 :		23,68 % pour l'action Klépierre et pour l'indice FTSE
Volatilité historique huit ans, calculée au 10 mars 2014 sur des variations journalières		EPRA Eurozone ; corrélation : 0,66
Dividende par action	1,55 euro	1,55 euro
Valeur unitaire	15,67 euros	15,06 euros
Charge de la période	0,2 million d'euros	0,2 million d'euros

Plan autorisé en 2015	Plan n° 4	
	France	Étranger
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 4 mai 2015	45,12 euros	45,12 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :		20 % pour l'action Klépierre et 13,50 % pour l'indice FTSE
Volatilité historique trois ans, calculée au 4 mai 2015 sur des variations journalières		EPRA Eurozone ; corrélation : 0,82
Dividende par action	1,60 euro	1,60 euro
Valeur unitaire	17,00 euros	16,20 euros
Charge de la période	1 million d'euros	0,2 million d'euros

Plan autorisé en 2016	Plan n° 5	
	France	Étranger
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 2 mai 2016	41,19 euros	41,19 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :		22 % pour l'action Klépierre et 18 % pour l'indice FTSE
Volatilité historique trois ans, calculée au 2 mai 2016 sur des variations journalières		EPRA Eurozone ; corrélation : 0,8
Dividende par action	1,70 euro	1,70 euro
Valeur unitaire	17,52 euros	16,81 euros
Charge de la période	1,3 million d'euros	0,3 million d'euros

Plan autorisé en 2017	Plan n° 6	
	France	Étranger
Cours de l'action à la date d'attribution		
Moyenne des 40 cours d'ouverture précédant le 2 mai 2016	36,02 euros	36,02 euros
Volatilité pour l'action Klépierre :		21,5 % pour l'action Klépierre et 15 % pour l'indice FTSE
Volatilité historique trois ans, calculée au 2 mai 2016 sur des variations journalières		EPRA Eurozone ; corrélation : 0,88
Dividende par action	1,82 euro	1,82 euro
Valeur unitaire	18,39 euros	17,64 euros
Charge de la période	0,8 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 2017, 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 2017, à la connaissance de la Société et en prenant en compte les titres auto-détenus, le groupe APG est actionnaire à hauteur de 13,49 % 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 bilancielle de fin de période et les transactions de la période réalisées entre sociétés consolidées par intégration globale sont totalement éliminées.

Les tableaux ci-après présentent les positions et transactions réciproques réalisées avec les sociétés consolidées par mise en équivalence (contrôle conjoint et influence notable) pour leur part non éliminée. La liste des sociétés du groupe Klépierre consolidées par mise en équivalence est détaillée en section 11.8 « Détail des sociétés consolidées ».

Positions bilancielle de fin de période avec les parties liées

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
	Entreprises consolidées par mise en équivalence	Entreprises consolidées par mise en équivalence
Prêts et avances aux sociétés mises en équivalence	278,7	308,5
Actifs non courants	278,7	308,5
Clients et comptes rattachés	5,3	5,3
Autres créances	7,0	3,7
Actifs courants	12,3	9,0
TOTAL ACTIF	291,0	317,5
Prêts et avances des sociétés mises en équivalence	1,4	7,7
Passifs non courants	1,4	7,7
Dettes fournisseurs	0,4	0,2
Autres dettes	0,1	0,3
Passifs courants	0,5	0,5
TOTAL PASSIF	1,9	8,2

Éléments de résultat relatifs aux opérations réalisées avec les parties liées

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
	Entreprises consolidées par mise en équivalence	Entreprises consolidées par mise en équivalence
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	6,6	8,0
Résultat opérationnel	6,6	8,0
Coût de l'endettement net	10,9	11,6
Résultat avant impôts	17,5	19,6
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	17,5	19,6

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 2017 s'élèvent à 665 989 euros, dont 100 161 euros versés au Président du Conseil de surveillance.

Les rémunérations du Comité de Direction sont :

En milliers d'euros	31/12/2017
Avantages court terme hors charges patronales	4 097,7
Avantages court terme : charges patronales	2 194,3
Avantages postérieurs à l'emploi	1 135,5
Autres avantages à long terme	537,6
Rémunération en actions ^(a)	2 179,2

(a) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des avantages à long terme (plan d'actions de performance).

11.4 Passifs éventuels

Klöpierre 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. Klöpierre a réservé ses droits à réparation à l'encontre notamment de la municipalité.

11.5 Événements postérieurs à la clôture

Le 5 janvier 2018, Klöpierre a cédé un immeuble dans le centre-ville de Cologne en Allemagne.

Klöpierre continue son programme de rachat de ses propres actions en 2018. Le 29 janvier, le Groupe a racheté 761 867 actions pour un montant de 27,25 millions d'euros.

En janvier 2018, 700 millions d'euros de caps libellés en euros ont été achetés ayant une maturité moyenne de trois ans. Ces transactions ont permis de remplacer des caps arrivant à échéance en 2018 (700 millions d'euros).

11.6 Honoraires des Commissaires aux comptes

En millions d'euros (montants HT)	Deloitte				Ernst & Young Audit			
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Audit	1,2	1,3	100 %	100 %	1,2	1,1	100 %	100 %
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
> Émetteur	0,2	0,2	20 %	17 %	0,2	0,2	17 %	18 %
> Filiales intégrées globalement	0,9	0,9	76 %	68 %	0,9	0,8	73 %	78 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
> Émetteur	0,0	0,1	2 %	5 %	0,0	0,0	3 %	1 %
> Filiales intégrées globalement	0,0	0,1	3 %	10 %	0,1	0,0	6 %	4 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement	0,0	0,0			-	-		
> Juridique, fiscal, social, autres	0,0	0,0	0 %	0 %			0 %	0 %
TOTAL	1,3	1,4	100 %	100 %	1,2	1,1	100 %	100 %

11.7 Identité des sociétés consolidantes

Au 31 décembre 2017, Klöpierre est mise en équivalence dans les comptes consolidés de Simon Property Group qui détient 20,33 % de son capital (incluant les actions en autocontrôle).

Klöpierre est consolidée par APG qui détient 13,49 % de son capital (incluant les actions en autocontrôle).

11.8 Liste des entités consolidées

Liste des sociétés consolidées Société en Intégration Globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2017	Décembre 2016	Variation	Décembre 2017	Décembre 2016	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 %	-
KC11 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC12 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC20 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
LP7 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klécar Europe Sud SCS	France	83,00 %	83,00 %	-	83,00 %	83,00 %	-
Solorec SC	France	80,00 %	80,00 %	-	80,00 %	80,00 %	-
Centre Bourse SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bègles Arcins SCS	France	52,00 %	52,00 %	-	52,00 %	52,00 %	-
Bègles Papin SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sécovalde SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Cécoville SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Soaval SCS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre SCA	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nancy Bonsecours SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sodevac SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Odysseum Place de France SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klécar Participations Italie SAS	France	83,00 %	83,00 %	-	83,00 %	83,00 %	-
Pasteur SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Holding Gondomar 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Holding Gondomar 3 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Combault SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Beau Sevran Invest SCI	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Valdebac SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Progest SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Belvedere Invest SARL	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Haies Haute Pommeraié SCI	France	53,00 %	53,00 %	-	53,00 %	53,00 %	-
Plateau des Haies SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Forving SARL	France	93,15 %	93,15 %	-	93,15 %	93,15 %	-
Saint Maximin Construction SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Pommeraié Parc SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
Champs des Haies SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
La Rive SCI	France	85,00 %	85,00 %	-	85,00 %	85,00 %	-
Rebecca SCI	France	70,00 %	70,00 %	-	70,00 %	70,00 %	-
Le Mais SCI	France	80,00 %	80,00 %	-	80,00 %	80,00 %	-
Le Grand Pré SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
LC SCI	France	88,00 %	88,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kle Projet 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Créteil SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Albert 31 SCI	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galeries Drancéennes SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Portes de Claye SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Klecab SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kleber Odysseum SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klé Arcades SCI	France	53,69 %	53,69 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Le Havre Colbert SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Massalia SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en Intégration Globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2017	Décembre 2016	Variation	Décembre 2017	Décembre 2016	Variation
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 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Corio et Cie SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Paris Immobilier SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sanoux SCI	France	75,00 %	75,00 %	-	75,00 %	75,00 %	-
Centre Deux SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Mob SC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Alpes SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galerie du Livre SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Les Portes de Chevreuse SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Caetoile SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Echirrolles SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sagep SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Maya SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Ayam SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Dense SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Newton SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
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 GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Köln Holding GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Unter Goldschmied Köln GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Hildesheim Holding GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Projekt A GmbH & CoKG	Allemagne	94,90 %	94,90 %	-	94,90 %	94,90 %	-
Projekt A Vermietung GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Berlin GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Berlin Leasing GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Coimbra SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Les Cinémas de l'Esplanade SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Foncière de Louvain-la-Neuve SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Holding AS	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bryggen, Vejle A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bruun's Galleri ApS	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Field's Copenhagen I/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Viva, Odense A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Field's Eier I ApS	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Field's Eier II A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm CenterUdvikling VI A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klecar Foncier Iberica SL	Espagne	83,06 %	83,06 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klecar Foncier España SL	Espagne	100,00 %	83,06 %	16,94 %	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 %	95,00 %	5,00 %	100,00 %	95,00 %	5,00 %
Corio Torreldones Office Suite SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en Intégration Globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2017	Décembre 2016	Variation	Décembre 2017	Décembre 2016	Variation
Corio Real Estate España SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
SC Nueva Condo Murcia SLU	Espagne	100,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Klépierre Nea Efkarpia AE	Grèce	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Foncier Makedonia AE	Grèce	83,01 %	83,01 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Athinon AE	Grèce	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Peribola Patras AE	Grèce	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nyiregyhaza Plaza KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
SA Duna Plaza ZRT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CSPL 2002 KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sarl GYR 2002 KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Uj Alba 2002 KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Miskolc 2002 KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kanizsa 2002 KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Corvin KFT	Hongrie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corvin Vision KFT	Hongrie	66,67 %	66,67 %	-	66,67 %	66,67 %	-
Immobiliare Gallerie Commerciali S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klecar Italia S.p.A	Italie	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klefin Italia S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Di Collegno S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Serravalle S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Assago S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Klépierre S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Cavallino S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Solbiate S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
K2	Italie	95,06 %	95,06 %	-	95,06 %	95,06 %	-
Klépierre Matera S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Caserta S.r.l	Italie	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Shopville Le Gru S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Grandemilia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Shopville Gran Reno S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Il Maestrale S.p.A.	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Comes – Commercio e Sviluppo S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Globodue S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Globotre S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Generalcostruzioni S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
B.L.O. S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Italia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Reluxco International SA	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Storm Holding Norway AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Slagenveien 2 AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Amanda Storsenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Farmandstredet Eiendom AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nerstranda AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Hamar Storsenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Stavanger Storsenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Vinterbro Senter DA	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Mediapartner Norge AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Oslo City Kjøpesenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Oslo City Parkering AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Gulskogen Senter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Capucine 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 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en Intégration Globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2017	Décembre 2016	Variation	Décembre 2017	Décembre 2016	Variation
Klépierre Participaties I B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Participaties II B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Sadyba SKA w likwidacji	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Kraków Sp. z o.o. w likwidacji	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Poznań SKA	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Ruda Śląska sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sadyba Best Mall Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Pologne Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Rybnik SKA	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sosnowiec Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Movement SKA w likwidacji	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Lublin sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o. Kraków sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sadyba Best Mall Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Poznań Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Ruda Śląska Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Investment Poland Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Rybnik Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Lublin Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
IPOPEMA 96 Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Aktywów Niepublicznych	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klelou Imobiliaria Spa SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galeria Parque Nascente SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Gondobrico SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klenord Imobiliaria SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kletel Imobiliaria SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kleminho Imobiliaria SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Corio Espaço Guimarães SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Cz S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Praha S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Plzen AS	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nový Smíchov First Floor S.R.O.	République tchèque	100,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	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 & Ström 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 %	-
Grytingen Nya AB	Suède	36,35 %	36,35 %	-	64,79 %	64,79 %	-
FAB Lackeraren Borlänge	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Centrum Västerort	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Gayrimenkul Yönetimi ve Yatırım Ticaret AS	Turquie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Miratur Turizm Insaat ve Ticaret AS	Turquie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Tan Gayrimenkul Yatırım Insaat Turizm Pazarlama ve Ticaret AS	Turquie	51,00 %	51,00 %	-	51,00 %	51,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en Intégration Globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2017	Décembre 2016	Variation	Décembre 2017	Décembre 2016	Variation
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 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	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 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Steen & Strøm Senterservice AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Norge AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Vastgoed Ontwikkeling B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Polska Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Portugal SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Ceska Republika S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Energy CZ S.R.O.	République tchèque	100,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	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 2017	Décembre 2016	Variation	Décembre 2017	Décembre 2016	Variation
		Cécobil SCS	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %
Du Bassin Nord SCI	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Le Havre Vauban SNC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Le Havre Lafayette SNC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Girardin SCI	France	33,40 %	33,40 %	-	33,40 %	33,40 %	-
Société Immobilière de la Pommeraiie SC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Parc de Coquelles SNC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Kleprim's SCI	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Celsius Le Murier SNC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Celsius Haven SNC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Clivia S.p.A	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Galleria Commerciale Il Destriero S.p.A	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
CCDF S.p.A	Italie	49,00 %	49,00 %	-	49,00 %	49,00 %	-
Galleria Commerciale Porta di Roma S.p.A	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Galleria Commerciale 9 S.r.l	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Italian Shopping Centre Investment S.r.l	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Holding Klege S.r.l	Luxembourg	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
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 2017	Décembre 2016	Variation	Décembre 2017	Décembre 2016	Variation
		La Rocade SCI	France	38,00 %	38,00 %	-	38,00 %
La Rocade Ouest SCI	France	36,73 %	36,73 %	-	36,73 %	36,73 %	-
Du Plateau SCI	France	19,65 %	19,65 %	-	30,00 %	30,00 %	-
Achères 2000 SCI	France	30,00 %	30,00 %	-	30,00 %	30,00 %	-
Le Champs de Mais SC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Société du bois des fenêtres SARL	France	20,00 %	20,00 %	-	20,00 %	20,00 %	-
Step In SAS	France	24,46 %	0,00 %	24,46 %	24,46 %	0,00 %	24,46 %
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim rtakligi AS	Turquie	46,92 %	46,92 %	-	46,92 %	46,92 %	-

Liste des sociétés déconsolidées au 31 décembre 2017	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		Commentaire
		Décembre 2017	Décembre 2016	Décembre 2017	Décembre 2016		
		Corio SAS	France	0,00 %	100,00 %	0,00 %	
SSI Lillestrøm Torv AS	Norvège	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Cédée	
Phasmatidae Holding AB	Suède	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Cédée	
Steen & Strøm CenterDrift A/S	Danemark	0,00 %	56,10 %	0,00 %	100,00 %	Liquidation	
La Plaine du Moulin à Vent SCI	France	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	Liquidation	
Pivoines SCI	France	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	Liquidation	
Corio Lulin EOOD	Bulgarie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Cédée	

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 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 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

Point clé de l'audit	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2017, les immeubles de placement du groupe s'élevaient à 21 494 M€ (par rapport à 20 390 M€ au 31 décembre 2016) et ont été comptabilisés à la juste valeur. La variation de la juste valeur comptabilisée dans le résultat net était de 836 M€.</p> <p>De plus, comme mentionné dans la note 5.4.4 de l'annexe aux comptes consolidés, la juste valeur des immeubles de placement détenus par des co-entreprises ou les entreprises associées consolidées en mise en équivalence était de 1 389 M€ (par rapport à 1 425 M€ au 31 décembre 2016).</p> <p>Le portefeuille d'immeubles de placement du groupe est composé de centres commerciaux répartis dans seize pays essentiellement en Europe.</p> <p>La détermination de la juste valeur des immeubles de placement implique le recours à une part de jugement significative du fait des nombreuses hypothèses/ estimations retenues 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. Les valeurs retenues par la direction sont déterminées par des experts indépendants tous les six mois.</p> <p>Par conséquent, étant donné le caractère significatif du poste dans les comptes consolidés pris dans leur ensemble et la part de jugement exercée dans la détermination de la juste valeur, l'évaluation des immeubles de placement est considérée comme un point clé de l'audit.</p> <p>Se référer à la note 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés.</p>	<p>Nous avons 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.</p> <p>L'équipe d'audit, incluant nos experts en évaluation immobilière, a 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 d'autres facteurs, les tendances du marché, les transactions récentes et les taux de rendement.</p> <p>Nous avons apprécié la compétence, l'indépendance et l'intégrité des experts externes.</p> <p>Nous avons mis en œuvre des procédures nous permettant de rapprocher les valorisations des experts externes avec les comptes consolidés.</p> <p>Nous avons réalisé des procédures analytiques en comparant les valorisations et les hypothèses par rapport à l'exercice précédent. Nous avons mené des revues spécifiques sur les immeubles de placement dont la juste valeur et les variations de valeur par rapport à l'exercice précédent étaient significatives ainsi que ceux dont les hypothèses et variations observées n'étaient pas cohérentes avec les données de marché.</p> <p>Des entretiens avec la direction ont été conduits lorsque cela était nécessaire.</p> <p>Pour les valorisations non suivies au niveau du siège, les équipes d'audit locales ont mis en œuvre des procédures identiques conformément à nos instructions.</p> <p>Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations sur les immeubles de placement figurant dans les états financiers consolidés.</p>

Présentation et évaluation des instruments dérivés

Point clé de l'audit	Notre réponse
<p>La société Klépierre 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.</p> <p>Ces instruments dérivés, y compris ceux utilisés en comptabilité de couverture, sont comptabilisés à la juste valeur pour des montants au bilan de 50,9 M€ (actifs) et de 30,5 M€ (passifs). La comptabilité de couverture est appliquée pour la plupart des dérivés détenus par la société Klépierre. Quelques produits dérivés destinés à atténuer les risques de taux d'intérêt ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture et sont donc comptabilisés à la juste valeur par résultat.</p> <p>La comptabilité de couverture nécessite une documentation exhaustive en conformité avec les normes comptables, en particulier pour désigner les éléments couverts, les instruments de couverture, le risque couvert, ainsi que la mesure prospective et rétrospective de l'efficacité de la couverture.</p> <p>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.</p> <p>Se référer à la note 5.11 de l'annexe aux comptes consolidés.</p>	<p>Nous avons pris connaissance des contrôles effectués par la direction sur l'évaluation des instruments dérivés à l'aide de nos experts internes.</p> <p>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.</p> <p>Nous avons examiné la documentation de la relation de couverture, les tests d'efficacité et le traitement comptable.</p> <p>Nous avons apprécié le caractère approprié des informations sur les instruments dérivés et la comptabilité de couverture figurant dans les comptes consolidés.</p>

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directoire.

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

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 2017, le cabinet Deloitte & Associés était dans la douzième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la deuxième 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 un rapport au Comité d'audit 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 7 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Joël ASSAYAH

José-Luis GARCIA

Ernst & Young Audit

Bernard HELLER

3.3 Comptes annuels au 31 décembre 2017

3.3.1 Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes	31/12/2017	31/12/2016
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Produits locatifs		35 069	25 529
> Loyers		27 111	20 934
> Remboursements de charges		7 958	4 595
Reprises sur provisions (et amortissements), transferts de charges		8 456	10 171
Autres produits		1 415	1 217
	TOTAL I	44 941	36 917
CHARGES D'EXPLOITATION			
Achats et charges externes		- 21 741	- 17 872
Impôts, taxes et versements assimilés		- 3 957	- 761
Salaires et traitements		- 2 613	- 2 804
Charges sociales		- 2 854	- 6 686
Dotations aux amortissements et aux provisions :			
> Sur immobilisations et charges à répartir : dotations aux amortissements		- 8 714	- 6 472
> Sur immobilisations : dotations aux provisions		- 2 567	- 923
> Sur actifs circulants : dotations aux provisions		- 748	- 408
> Pour risques et charges : dotations aux provisions		- 2 043	- 4 014
Autres charges		- 1 020	- 968
	TOTAL II	- 46 257	- 40 907
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I + II)	5.1	- 1 317	- 3 990
QUOTES-PARTS DE RÉSULTAT SUR OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN			
Bénéfices attribués ou pertes transférées	5.2	III	123 481
Pertes supportées ou bénéfices transférés		IV	- 10 906
PRODUITS FINANCIERS			
De participations	5.3.1	269 797	452 806
Des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		0	0
Autres intérêts et produits assimilés		8 285	11 635
Reprises sur provisions et transferts de charges		266 266	520 883
Différences positives de change		580	4 060
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		0	35
	TOTAL V	544 928	989 420
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et dépréciations	5.3.2	- 179 086	- 244 393
Intérêts et charges assimilées		- 202 497	- 243 398
Différences négatives de change		- 12 559	- 52
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		- 8	0
	TOTAL VI	- 394 150	- 487 842
RÉSULTAT FINANCIER (V + VI)		150 778	501 578
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I + II + III + IV + V + VI)		262 036	575 294
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		0	0
Sur opérations en capital		22 087	436 869
Reprises sur provisions et transferts de charges		18 842	882
	TOTAL VII	40 929	437 751
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		0	0
Sur opérations en capital		- 51 359	- 436 764
Dotations aux amortissements et aux provisions		0	0
	TOTAL VIII	- 51 359	- 436 764
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)	5.4	- 10 430	987
PARTICIPATIONS DES SALARIÉS AU RÉSULTAT	IX	0	0
IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS	5.5	X	18 143
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)		754 278	1 589 768
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)		- 484 529	- 1 014 217
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		269 749	575 552

3.3.2 Bilan

3.3.2.1 Actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2017			31/12/2016
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles	3.1	206 220	206 220	0	0
Frais d'établissement		-	-	-	-
Frais de recherche et de développement		-	-	-	-
Concessions, brevets et droits similaires		18 304	18 304	0	0
Fonds commercial		184 564	184 564	0	0
Immobilisations incorporelles en cours		3 352	3 352	-	-
Immobilisations corporelles	3.1	435 864	121 550	314 314	233 379
Terrains		85 035	14 889	70 146	50 911
Construction et aménagements		263 835	102 113	161 722	132 202
> Gros œuvre		140 829	49 086	91 743	80 041
> Façade, étanchéité, couverture		35 419	14 242	21 177	16 002
> Installations générales et techniques		60 187	26 844	33 343	26 824
> Agencements		27 400	11 941	15 459	9 336
Installations techniques, matériel et outillage		19	19	1	1
Autres		83 346	4 529	78 817	47 816
Immobilisations corporelles en cours		3 628	-	3 628	2 449
Avances et acomptes		-	-	-	-
Immobilisations financières	3.2	15 517 954	656 183	14 861 771	14 255 669
Participations	3.2.1	9 781 364	579 581	9 201 784	8 258 627
Créances rattachées à des participations	3.2.2	5 339 818	76 424	5 263 394	5 951 873
Autres titres immobilisés		179	179	-	-
Prêts	3.3.1	28 160	-	28 160	26 821
Autres	3.3.2	368 433	-	368 433	18 348
TOTAL I		16 160 038	983 954	15 176 084	14 489 047
ACTIF CIRCULANT					
Avances et acomptes versés sur commandes		13 624	-	13 624	7 766
Créances	3.4	33 188	4 034	29 154	116 097
Créances clients et comptes rattachés		10 543	4 034	6 508	8 856
Autres		22 646	-	22 646	107 241
Valeurs mobilières de placement	3.5	204 580	-	204 580	54 780
Actions propres		50 812	-	50 812	48 697
Autres titres		153 768	-	153 768	6 083
Disponibilités		91 934	-	91 934	215 079
Charges constatées d'avance	3.6	53 216	-	53 216	65 254
TOTAL II		396 542	4 034	392 508	458 977
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	3.6	21 731	-	21 731	22 433
Primes d'émission sur emprunts (IV)	3.6	18 474	-	18 474	15 051
Écart de conversion actif (V)	3.7	2 584	-	2 584	8 045
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)		16 599 369	987 988	15 611 382	14 993 552

3.3.2.2 Passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2017	31/12/2016
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		197 952	197 952
Boni de confusion		18 557	18 557
Écarts de réévaluation		-	-
Réserve légale		44 010	44 010
Autres réserves		168 055	168 055
Report à nouveau		104 971	91 393
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		269 749	575 552
Subventions d'investissement		-	-
Provisions réglementées		-	-
TOTAL I		6 893 402	7 185 626
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	4.2	44 021	82 589
Provision pour risques		43 660	82 308
Provision pour charges		361	281
TOTAL II		44 021	82 589
DETTES			
DETTES FINANCIÈRES	4.3	8 570 571	7 662 130
Autres emprunts obligataires		6 036 234	5 739 563
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		133 718	25 403
Emprunts et dettes financières divers		2 400 619	1 897 164
CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS		279	166
DETTES D'EXPLOITATION		32 936	28 889
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4.4	28 643	26 505
Dettes fiscales et sociales	4.5	4 293	2 384
DETTES DIVERSES		29 619	9 032
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		167	3 482
Autres	4.6	29 451	5 550
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	4.7	16 214	22 805
TOTAL III		8 649 618	7 723 022
Écarts de conversion passif (IV)	4.8	24 341	2 315
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		15 611 382	14 993 552

3.3.3 Notes annexes

NOTE 1 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS	136	NOTE 4 NOTES ANNEXES : PASSIF DU BILAN	148
1.1 Évolution de la dette	136	4.1 Capitaux propres	148
1.2 Restructurations internes	136	4.2 Provisions pour risques et charges	148
1.3 Versement du dividende	136	4.3 Emprunts et dettes financières	149
1.4 Cession de l'actif immobilier Charras à Courbevoie	136	4.4 Dettes fournisseurs et comptes rattachés	150
1.5 Programme de rachat d'actions	136	4.5 Dettes fiscales et sociales	150
1.6 Acquisition de titres	136	4.6 Autres dettes	150
		4.7 Produits constatés d'avance	150
		4.8 Écarts de conversion passif	150
NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION	136	NOTE 5 NOTES ANNEXES : COMPTE DE RÉSULTAT	150
2.1 Application des conventions comptables	136	5.1 Résultat d'exploitation	150
2.2 Méthodes d'évaluation	136	5.2 Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	150
2.3 Opérations de fusions et assimilées	138	5.3 Résultat financier	151
2.4 Créances, dettes et disponibilités	138	5.4 Résultat exceptionnel	152
2.5 Valeurs mobilières de placement	138	5.5 Impôt sur les sociétés	152
2.6 Charges à répartir : les frais d'émissions d'emprunts	138		
2.7 Nouvelles règles de comptabilisation des instruments financiers à terme et aux opérations de couverture	139	NOTE 6 NOTES ANNEXES : ENGAGEMENTS HORS BILAN	153
2.8 Écarts de conversion actif et passif	140	6.1 Engagements réciproques sur instruments de couverture de taux d'intérêt	153
2.9 Produits et charges d'exploitation	140	6.2 Autres engagements	153
2.10 Avantage au personnel	140		
2.11 Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)	140	NOTE 7 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES	155
2.12 Régime fiscal de la Société	140		
NOTE 3 NOTES ANNEXES : ACTIF DU BILAN	141	NOTE 8 AUTRES INFORMATIONS	155
3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles	141	8.1 Centralisation automatique de trésorerie	155
3.2 Immobilisations financières	143	8.2 Effectifs	155
3.3 Autres immobilisations	146	8.3 Prêts et garanties accordés et constitués en faveur des membres de direction et du Conseil de surveillance	155
3.4 Créances clients et créances diverses	146	8.4 Rémunérations des mandataires sociaux et au titre de l'organe de surveillance	155
3.5 Valeurs mobilières de placement et actions propres	147	8.5 Événements postérieurs à la clôture	155
3.6 Charges constatées d'avance – Charges à répartir	147		
3.7 Écarts de conversion actif	147	NOTE 9 INFORMATION SUR LA CONSOLIDATION	155

Note 1 Éléments significatifs

1.1 Évolution de la dette

Klépierre a mis en place environ 1,4 milliard d'euros de nouveaux financements sur les marchés obligataires et bancaires. Ces opérations visaient principalement à la fois le remplacement d'anciennes dettes arrivées à échéance au cours du premier semestre ainsi que le financement des développements futurs. Ces nouveaux financements sont détaillés ci-après :

En février 2017, Klépierre a émis 500 millions d'euros d'obligations à échéance 10 ans avec un coupon de 1,375 %. Peu après, cette émission fut complétée par un placement de 100 millions d'euros. Cette émission a permis de couvrir le remboursement de 615 millions d'euros d'obligations à 4 % arrivant à échéance en avril 2017.

En avril 2017, Klépierre a mis en place deux lignes de crédits renouvelables (cinq ans) pour un montant de 200 millions d'euros. Simultanément, 200 millions d'euros de lignes ayant un taux d'intérêt plus élevé et une maturité résiduelle plus courte ont été annulés.

Parallèlement, un accord a été trouvé avec deux banques afin d'étendre à échéance 2022 la maturité de lignes non tirées représentant un encours de 175 millions d'euros.

Fin juin 2017, Klépierre a reçu l'accord des prêteurs du crédit syndiqué de 850 millions d'euros pour la prolongation d'un an supplémentaire. La nouvelle échéance finale sur cette ligne est désormais fixée à juillet 2022.

En décembre 2017, Klépierre a émis 500 millions d'euros de nouvelles obligations à 15 ans. Le coupon a été fixé à 1,625 %. Cette émission couvre le refinancement de l'emprunt obligataire arrivant à échéance en janvier 2018 pour 291 millions d'euros. Parallèlement, Klépierre a racheté partiellement trois obligations existantes arrivant à échéance respectivement en septembre 2019, février 2021 et mars 2021 pour un total de 97 millions d'euros.

1.2 Restructurations internes

Le 13 mars 2017, Klépierre SA a procédé à la fusion simplifiée de la société Corio SAS, dans un but de rationalisation du Groupe par suppression de structures.

La fusion a été réalisée sur la base des valeurs nettes comptables avec un effet rétroactif comptable et fiscal au 1^{er} janvier 2017.

Cette opération est placée sous le régime de faveur des fusions visées aux articles 208-C et 210-A du Code général des impôts sur les sociétés.

Un mali technique issu de la fusion Corio SAS a été constaté pour 557,8 millions d'euros qui correspond à la différence entre l'actif net comptable transmis de Corio SAS de 197,4 millions d'euros et la valeur nette comptable des titres Corio SAS annulés et détenus par Klépierre SA pour 755,2 millions d'euros. Ce mali technique, justifié par des plus-values latentes, a été affecté comptablement en immobilisations financières pour un montant de 526,7 millions d'euros et en immobilisations corporelles pour un montant de 31,0 millions d'euros.

1.3 Versement du dividende

L'Assemblée Générale du 18 avril 2017 a fixé le montant du dividende par action au titre de l'exercice 2016 à 1,82 euro et proposé le paiement en numéraire. Le montant total du dividende versé en 2017 s'est élevé à 562 millions d'euros (hors dividende sur titres auto-détenus).

1.4 Cession de l'actif immobilier Charras à Courbevoie

Le centre commercial Charras situé à Courbevoie a été cédé le 31 janvier 2017 pour un prix de vente de 13,7 millions d'euros.

1.5 Programme de rachat d'actions

Le 13 mars 2017, Klépierre a annoncé un programme de rachat de ses propres actions, destinées à être annulées, dans la limite de 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions rachetées est de 9 761 424 pour un montant de 350,0 millions d'euros hors frais et taxes.

1.6 Acquisition de titres

Le 22 mai 2017, Klépierre a acquis les titres de Nueva Condo Murcia, société détenant l'actif Nueva Condomina pour un montant de 124,1 millions d'euros.

En décembre 2017, Klépierre a racheté pour 180 millions d'euros les actions de Principe Pio Gestion SA détenues par Corio Real Estate SL et les actions de Klecar Foncier España SLU détenues par Klecar Foncier Iberica SLU pour 192,7 millions d'euros.

Note 2 Principes comptables et méthodes d'évaluation

2.1 Application des conventions comptables

Les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2017 sont établis conformément aux dispositions du plan comptable général (PCG).

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

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

Lors de l'année écoulée, il n'y a eu ni changement de méthode, ni changement d'estimation, à l'exception de l'application des nouvelles règles de comptabilisation des instruments financiers à terme et opérations de couverture (points 2.7 et 2.8 ci-dessous).

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.

Le traitement comptable du mali technique de fusion est réalisé conformément au règlement n° 2015-06 (homologué par arrêté du 4 décembre 2015).

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
Façade	15 %	25 ans
IGT	25 %	20 ans
Agencements	10 %	10 à 15 ans

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

Conformément aux recommandations de la 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 propre à chaque composant.

Les dépenses d'entretien faisant l'objet de programmes pluriannuels de gros entretien ou de grandes révisions en application de lois, 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 au passif pour les actions attribuées aux salariés sont constatées dès lors que la levée des options par les salariés est probable (conditions de présence, de performance et probabilité d'exercice). La provision est constituée si le cours moyen d'achat est supérieur au cours d'option d'achat offert aux salariés.

2.6 Charges à répartir : les frais d'émissions d'emprunts

Les dépenses qui ne répondent pas aux critères cumulés de définition et de comptabilisation des actifs doivent être comptabilisées en charges. Il n'est plus possible de les étaler sur plusieurs exercices.

L'avis sur les actifs n° 2004-15 du CNC daté du 23 juin 2004 exclut de son champ d'application les instruments financiers ainsi que les dépenses liées telles les frais d'émission des emprunts, les primes d'émission et les primes de remboursement d'emprunts.

Les frais d'émission des emprunts obligataires et les commissions et frais liés aux crédits bancaires sont étalés sur la durée de vie des emprunts.

2.7 Nouvelles règles de comptabilisation des instruments financiers à terme et aux opérations de couverture

Les principes de la comptabilité de couverture sont énoncés par le PCG (art. 628-6 à 628-17 nouveaux introduits 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.

Le règlement de l'ANC n° 2015-05 est d'application obligatoire aux exercices ouverts depuis le 1^{er} janvier 2017.

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).

Impacts de la première application du règlement relatif aux instruments financiers à terme

Les nouvelles règles doivent être appliquées de manière rétrospective, c'est-à-dire comme si elles avaient toujours été appliquées. Toutefois, les entreprises sont autorisées à limiter leurs modifications rétrospectives aux seules opérations existantes à la date de première application du règlement.

S'agissant des opérations existantes, seules sont retraitées les relations de couverture pour lesquelles trois conditions sont réunies à la date de première application :

- > l'élément couvert existe toujours ;
- > l'instrument de couverture existe toujours ;
- > la relation de couverture peut être documentée.

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 étalées 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.

Dans le cadre de la première application des nouvelles règles au 1^{er} janvier 2017 relatives aux 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.

Dans le cadre de la mise en application des nouvelles règles sur la comptabilité de couverture, la valeur d'utilité des centres turcs, détenus par la filiale à l'étranger Akmerkez, a été qualifiée d'élément couvert.

La valeur d'utilité valorisée en dollars est couverte par des swaps de change dans la même devise, l'effet de change positif dégagé sur cette couverture d'un montant de 15,5 millions d'euros a été comptabilisé au compte 4787 « Différences d'évaluation sur instrument de trésorerie – Passif ». Cet effet de change a été pris en compte dans le calcul de dépréciation des titres de participation de la société Akmerkez.

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 ».

Dans le cadre de la première application des nouvelles règles au 1^{er} janvier 2017 relatives aux instruments financiers à terme sur les opérations en positions ouvertes isolées, la Société a donc revu le portefeuille des instruments financiers en vue de leur qualification.

La mise en application de ces nouvelles règles sur les instruments financiers n'a pas d'impact sur les capitaux propres au titre d'un changement de méthode.

La surcouverture sur les swaps de change couvrant les centres turcs est qualifiée en position ouverte isolée ; le gain de change a été comptabilisé en résultat au compte 766.

2.8 Écarts de conversion actif et passif

Les créances et dettes en monnaies étrangères sont converties et comptabilisées en monnaies nationales sur la base du dernier cours de change de la Banque de France.

Lorsque l'application du taux de conversion à la date d'arrêté des comptes a pour effet de modifier les montants en monnaie nationale précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont inscrites aux comptes « Différences de conversion – Actif » et « Différences de conversion – Passif ».

Les gains latents ne sont pas comptabilisés en résultat, ils sont au passif du bilan, en revanche les pertes latentes entraînent la constitution d'une provision pour risques.

Les règlements relatifs à ces créances et dettes sont comparés aux valeurs historiques d'origine et entraînent la constatation de pertes et gains de change sans compensation.

Les nouvelles règles sur les instruments financiers des opérations en positions ouvertes isolées ont conduit à la présentation des variations de valeurs en gains latents et pertes latentes présentés aux comptes 4786 « Différence d'évaluation sur les instruments de trésorerie – Actif » et 4787 « Différence d'évaluation sur les instruments de trésorerie – 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 de long terme et les avantages postérieurs à l'emploi.

En conformité avec la recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013, les engagements de retraite ont été provisionnés en totalité (méthode préférentielle) afin de se rapprocher des nouvelles dispositions de la norme IAS 19 révisée.

Selon cette méthode, les engagements sont évalués selon les mêmes dispositions que celles préconisées par la norme IAS 19 révisée.

2.11 Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)

La 3^e Loi de Finances rectificative pour 2012 a mis en place le CICE à compter du 1^{er} janvier 2013, dispositif ayant les principales caractéristiques suivantes :

- > un crédit d'impôt de 4 % (6 % à compter de 2014) calculé par année civile assis sur les rémunérations inférieures ou égales à 2,5 SMIC versés à compter du 1^{er} 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 pour 2017 n° 2016-1917, (art. 72), a fixé le taux à 7 % au titre de l'exercice 2017.

Le CICE est comptabilisé en charges de personnel.

Au cas particulier, Klépierre SA bénéficie du CICE remonté par sa filiale soumise au régime des sociétés de personnes, Klépierre Management SNC.

2.12 Régime fiscal de la Société

Par suite de son option pour l'application du régime visé à l'article 11 de la Loi de Finances du 30 décembre 2002, Klépierre SA bénéficie de l'exonération d'impôt sur les sociétés et de ce fait, s'engage à respecter les trois conditions de distribution suivantes :

- > distribution à hauteur de 95 % des bénéfices provenant des opérations de location d'immeubles avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- > distribution à hauteur de 60 % des plus-values de cession d'immeubles, de participations dans des sociétés visées à l'article 8 ayant un objet identique aux SIIC ou de titres de filiales soumises à l'impôt sur les sociétés ayant opté, avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- > distribution de la totalité des dividendes reçus des filiales ayant opté, au cours de l'exercice qui suit celui de leur perception.

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 31/12/2016	Acquisitions créations et apports	Diminutions par cessions, mises hors services	Transferts de poste à poste	Fusion	Valeurs brutes au 31/12/2017
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES						
Frais d'établissement	-	-	-	-	-	-
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	53 338	-	- 5 775	-	37 472	85 035
Gros œuvre	107 933	-	- 8 434	- 1 465	42 794	140 828
Façade, étanchéité, couverture	22 883	-	- 2 782	14	15 304	35 419
Installations générales et techniques	39 380	-	- 5 978	- 448	27 233	60 187
Agencements	15 173	-	- 2 283	4 697	9 814	27 401
Constructions en cours et agencements	2 449	3 978	-	- 2 798	-	3 629
Autres immobilisations corporelles	52 319	-	-	-	31 046	83 365
> Mali de fusion sur terrains	47 800	-	-	-	28 647	76 447
> Mali de fusion sur constructions	-	-	-	-	2 399	2 399
> Autres	4 519	-	-	-	-	4 519
Total	293 475	3 978	- 25 252	-	163 663	435 864
TOTAL IMMOBILISATIONS BRUTES	499 695	3 978	- 25 252	-	163 663	642 084

Détails des malis de fusion affectés aux terrains et constructions

Opérations	Date	Actifs sous-jacents apportés lors de la fusion ou la TUP	Valeur brute	Dépréciation	Reprise	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.

La variation des immobilisations corporelles liée à la fusion correspond à la transmission des actifs de la société Corio SAS, suite à sa fusion par Klépierre SA. Désormais, Klépierre SA détient directement les actifs suivants :

- > Orgeval ;
- > Caen Côte de Nacre ;
- > Lot Saint-Étienne – Centre Deux ;
- > Courbevoie Charras ;
- > Lots Marseille Grand Littoral ;
- > Metz Saint-Jacques.

En outre, le mali technique provenant de cette fusion a été affecté, selon les règles indiquées dans la note 2.2.2, en autres immobilisations corporelles aux actifs suivants :

- > 27,1 millions d'euros à l'actif immobilier Caen Côte de Nacre ;
- > 4 millions d'euros à l'actif immobilier Saint-Étienne – Centre Deux.

Les diminutions par cessions correspondent essentiellement à la cession de l'immeuble Charras pour 24 millions d'euros et à la cession d'un terrain situé à Vannes pour 1,2 million d'euros.

Le poste « Constructions et agencements en cours » est principalement constitué des dépenses d'investissements liées à la rénovation du Centre Jaude.

3.1.2 Amortissements et dépréciations

En milliers d'euros	Amortissements au 31/12/2016	Dotations	Cessions	Autres mouvements	Fusion	Amortissements au 31/12/2017
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES						
Frais d'établissement	-	-	-	-	-	-
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	27 893	2 981	- 1 506	-	15 650	45 018
Façade, étanchéité, couverture	6 881	1 270	- 1 058	-	7 149	14 242
Installations générales et techniques	12 556	2 528	- 2 547	-	14 307	26 844
Agencements	5 837	1 590	- 1 189	-	5 704	11 942
Autres immobilisations corporelles	4 504	44	-	-	-	4 548
> Mali de fusion sur terrains	-	-	-	-	-	-
> Mali de fusion sur constructions	-	44	-	-	-	44
> Autres	4 504	-	-	-	-	4 504
Total	57 670	8 413	- 6 300	-	42 810	102 594
TOTAL AMORTISSEMENTS	263 890	8 413	- 6 300	-	42 810	308 814

En milliers d'euros	Dépréciations au 31/12/2016	Dotations	Reprises	Transferts de poste à poste	Fusion	Dépréciations au 31/12/2017
IMMOBILISATIONS CORPORELLES						
Terrains	2 427	401	- 6 747	-	18 808	14 889
Gros œuvre	-	2 166	- 40	-	1 941	4 067
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	2 427	2 567	- 6 787	-	20 749	18 956
TOTAL AMORT. ET DÉPRÉCIATIONS	266 317	10 980	- 13 087	-	63 559	327 770

En 2017, les variations s'expliquent essentiellement par les dépréciations complémentaires des immeubles de Metz Saint-Jacques pour 2,2 millions d'euros et de Vannes pour 0,4 million d'euros, ainsi que la reprise de 4,2 millions d'euros sur l'immeuble de Charras suite à sa cession.

Le mouvement de l'exercice lié à la colonne fusion correspond aux dépréciations des immeubles provenant de la fusion Corio SAS.

3.1.3 Immobilisations nettes

En milliers d'euros	Valeurs nettes au 31/12/2016	Augmentations nettes de dotations	Diminutions nettes de reprises	Transferts de poste à poste	Fusion	Valeurs nettes au 31/12/2017
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES						
Frais d'établissement	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-
> Mali technique	-	-	-	-	-	-
> Autres	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES						
Terrains	50 911	- 401	972	-	18 664	70 146
Gros œuvre	80 040	- 5 147	- 6 888	- 1 465	25 203	91 743
Façade, étanchéité, couverture	16 002	- 1 270	- 1 724	14	8 155	21 177
Installations générales et techniques	26 824	- 2 528	- 3 431	- 448	12 926	33 343
Agencements	9 336	- 1 590	- 1 094	4 697	4 110	15 459
Agencements et constructions en cours	2 449	3 978	-	- 2 798	-	3 629
Autres immobilisations corporelles	47 815	- 44	-	-	31 046	78 817
> Mali de fusion sur terrains	47 800	-	-	-	28 647	76 447
> Mali de fusion sur constructions	-	- 44	-	-	2 399	2 355
> Autres	15	-	-	-	-	15
Total	233 377	- 7 002	- 12 165	-	100 104	314 314
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES	233 377	- 7 002	- 12 165	-	100 104	314 314

3.2 Immobilisations financières

3.2.1 Titres de participation

En milliers d'euros

Titres de participation bruts à l'ouverture	8 843 536
Acquisitions de titres	1 193 673
> Reçus en rémunération de titres de participation	-
> Achats, augmentation de capital et apports	1 193 673
Diminutions de titres	- 27 353
> Diminution, réduction de capital et apports	- 27 353
Cessions ou transferts de titres	- 755 225
> Annulation des titres	- 755 221
> Cession de titres	- 4
Allocation malis de fusion	526 733
Titres de participation bruts à la clôture	9 781 364

Le poste « Acquisitions de titres » correspond essentiellement :

- > à la valeur des titres des sociétés apportées par Corio SAS pour 281,6 millions d'euros ;
- > aux acquisitions de titres suivantes :
 - Klecar Foncier España SLU à hauteur de 192,7 millions d'euros,
 - Principe Pio SA à hauteur de 180 millions d'euros,
 - SC Nueva Condo Murcia SLU à hauteur de 124 millions d'euros ;

- > aux recapitalisations, principalement opérées par compensation des créances liquides et exigibles, des sociétés suivantes :

- Klépierre Nordica BV à hauteur de 317,6 millions d'euros via l'apport en nature des avances détenues auprès de Storm Holding Norway AS,
- SC Nueva Condo Murcia SLU à hauteur de 50 millions d'euros,
- Corio Italia Srl à hauteur de 24,7 millions d'euros,
- Corio Real Estate RL à hauteur de 22,7 millions d'euros.

Le poste « Diminutions des titres » correspond essentiellement aux distributions de prime et réductions de capital des sociétés suivantes :

- > La Plaine du Moulin à Vent SCI à hauteur de 21,9 millions d'euros ;
- > Portes de Claye SCI à hauteur de 5,5 millions d'euros.

Le poste « Cessions ou transferts de titres » correspond essentiellement :

- > à l'annulation des titres suite à la fusion dans Klépierre SA de Corio SAS à hauteur de 755,2 millions d'euros ;
- > à l'annulation des titres suite à la liquidation de La Plaine du Moulin à Vent SCI à hauteur de 0,05 million d'euros.

Le mali de fusion a été affecté aux actifs sous-jacents sur la base des plus-values fiables existantes au 1^{er} janvier 2017. Le mali technique de la fusion Corio SAS est affecté aux titres des sociétés ex-Corio SAS à hauteur de 526,7 millions d'euros dans le poste : « Immobilisations financières – mali sur actifs financiers ».

Provisions

En milliers d'euros	Provisions au 31/12/2016	Dotations	Reprises	Fusions/TUP	Provisions au 31/12/2017
Immobilisations financières	-	-	-	-	-
Participations	584 909	95 502	- 211 643	110 813	579 581
TOTAL PROVISIONS	584 909	95 502	- 211 643	110 813	579 581

L'évolution du poste « Provisions sur participations » s'explique essentiellement par :

- > les dépréciations des titres constatées sur les sociétés suivantes :
 - Akmerkez Gayrimenkul à hauteur de 37,6 millions d'euros,
 - Klépierre Grand Littoral SAS à hauteur de 25,8 millions d'euros,
 - Klé Projet 1 SAS à hauteur de 7,4 millions d'euros,
 - Centre Bourse SNC à hauteur de 7,0 millions d'euros,
 - Klépierre Berlin pour 6,2 millions d'euros ;
- > les reprises de dépréciations des titres des sociétés suivantes :
 - Klépierre Nederland B.V. à hauteur de 178,7 millions d'euros,
 - Corio Real Estate à hauteur de 25,4 millions d'euros,
 - Klépierre Management Espagne à hauteur de 3,4 millions d'euros,
 - Klépierre Köln Holding à hauteur de 2,2 millions d'euros,
 - Klépierre Créteil SA à hauteur de 1,9 million d'euros.

Tableau des filiales et participations

Informations financières Filiales et participations <i>En milliers d'euros</i>	Capitaux propres autres que capital & résultat		Quote- part de capital détenu (en %)	Résultat comptable à la clôture	Chiffre d'affaires HT	Valeur brute comptable après allocation des malis de fusion	Valeur nette comptable après allocation des malis de fusion	Cautions et avals accordés	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés
	Capital									
1. FILIALES DÉTENUES À PLUS DE 50 %										
Ayam SNC	3	-	90	491	-	8 029	8 029	-	1 957	-
Bègles d'Arcins SCS	26 679	18 820	52	9 035	21 204	44 991	44 991	-	45 108	-
Bègles Papin SNC	765	6 871	100	707	1 494	7 636	7 636	-	3 483	-
Bresta I B.V.	23	20 885	100	3	-	21 088	20 911	-	-	-
Caetoile SNC	3	60 865	90	6 028	10 347	152 582	152 582	-	5 539	5 614
Capucine B.V.	39 494	256 421	100	78 462	-	503 979	503 979	-	174 786	-
Cécoville SAS	3 286	256 105	100	11 662	37 332	256 588	256 588	-	20 000	7 896
Centre Bourse SNC	3 813	-	100	338	3 963	47 419	32 068	-	20 586	-
Centre deux SNC	3	31 675	90	2 859	7 842	82 913	82 229	-	-	2 967
Combault SNC	778	6 984	100	922	1 949	7 762	7 762	-	2 425	-
Corio et Cie	503	10 128	100	1 469	-	40 205	40 205	-	-	1 469
Corio Belegingen I B.V.	18	2 325	100	-16	-	2 348	2 327	-	-	-
Corio Italia SRL	62 390	-15 451	100	-15 148	-	986 800	986 800	-	754 176	-
Corio Real Estate SL	54 437	-124 665	100	133 252	20 460	262 059	191 299	-	104 282	-
Dense SNC	3	19 284	90	1 653	6 348	83 010	83 010	-	14 572	2 176
Financière Corio SAS	3	-	100	-489	-	1 200	-	-	40 675	2 697
Foncière de Louvain-la-Neuve SA	12 062	-28 734	100	2 615	-	12 061	12 061	-	49 460	-
Galerie du Livre SAS	76	1 986	100	102	166	6 309	6 309	-	-	173
Galeria Commerciale Klépierre SRL	1 560	39 301	100	1 164	4 678	41 052	41 052	-	2 800	-
Galleries Drancéennes SNC	4	600	100	1 501	3 753	58 341	28 698	-	9 239	-
Havre Colbert SNC	80	9 947	100	645	1 464	10 026	10 026	-	3 011	-
Holding Gondomar 1 SAS	5 085	24 358	100	2 446	6 117	64 739	64 739	-	5 903	1 642
Holding Gondomar 3 SAS	835	6 432	100	541	-	8 021	8 021	-	-	496
KLE 1 SAS	8 248	20 625	100	9 489	171	82 154	82 154	-	-	10 016
Klécab SCI	450	1 350	100	107	440	1 800	1 800	-	1 492	-
Klé Projet 1 SAS	3 754	25 163	100	-5 070	2 389	37 201	29 785	-	12 681	-
Kleber Odysseum SCI	743	77 273	100	4 275	-	78 016	78 016	-	39 910	-
Klécar Europe Sud SCS	292 107	-214	83	-2 147	-	242 449	242 449	-	-	-
Klécar Foncier España	250	57 709	100	4 599	12 228	192 735	192 735	8 760	-	-
Klécar France SNC	465 820	-	83	44 365	2 555	565 229	565 229	-	-	-
Klécar Participations Italie SAS	20 456	2 058	83	4 122	-	17 587	17 587	-	50 850	1 045
Kléfin Italia SPA	15 450	74 206	100	-7 157	-	125 625	125 625	-	285 549	-
Klékurs SCA	139 333	166 404	100	23 274	31 992	327 259	327 259	-	-	9 335
Klépierre Alpes SAS	153	46 026	100	8 067	20 444	232 597	232 597	-	78 591	8 480
Klépierre Berlin GmbH	25	143 207	95	2 571	16 126	122 199	116 047	-	200 327	-
Klépierre Berlin Leasing GmbH	25	-1 144	100	-5 257	1 252	4 447	-	-	13 644	-
Klépierre Conseil SAS	1 108	5 214	100	330	1 163	7 934	7 934	-	1 276	-
Klépierre Créteil SCI	21 073	17 768	100	1 931	5 330	75 624	43 705	-	25 072	-
Klépierre Échirolles SNC	3	-641	100	-909	248	6 566	6 566	-	8 374	-
Klépierre Grand Littoral SAS	8 427	-3 165	100	-70 829	19 704	130 008	-	-	36 882	-
Klépierre Finance SAS	38	4	100	-12	187	38	-	-	-	482
Klépierre Management Ceska Republica SRO	117	185	100	470	3 141	10 500	10 500	-	-	604
Klépierre Management Deutschland GmbH	25	-12 212	100	74	9 853	25	-	-	-	-
Klépierre Management España SL	472	1 361	100	1 118	11 805	37 862	37 862	582	-	-
Klépierre Management Hellas SA	24	-7	100	-336	72	1 504	-	-	-	-
Klépierre Management Magyarország KFT	10	324	100	143	2 193	7 900	7 900	-	-	646
Klépierre Management Polska Sp. z o.o.	12	1 143	100	457	3 636	10 900	10 900	-	-	264
Klépierre Management Portugal SPA	200	676	100	486	3 013	16 965	10 955	-	-	-
Klépierre Management SNC	1 682	11 131	100	-4 744	99 157	136 473	136 473	1 895	-	-
Klépierre Massalia SAS	10 864	-199	100	-71	-	13 208	10 829	-	1 364	-

Informations financières Filiales et participations <i>En milliers d'euros</i>	Capital	Capitaux propres autres que capital & résultat	Quote-part de capital détenu (en %)	Résultat comptable à la clôture	Chiffre d'affaires HT	Valeur brute comptable après allocation des malis de fusion	Valeur nette comptable après allocation des malis de fusion	Cautions et avals accordés	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés
Klépierre Nederland B.V.	136 182	1 463 693	100	- 5 590	130	1 888 564	1 806 274	350 000	273 941	-
Klépierre Nordica B.V.	377 640	297 175	100	- 685	-	675 657	675 657	-	19 950	-
Klépierre Plenilunio Socimi SA	5 000	- 26 432	100	4 642	21 533	169 985	169 985	-	142 870	-
Klépierre Procurement International SNC	10	-	100	2 596	6 346	10	10	-	3 615	-
Klépierre Trading KFT	161	1 044	100	180	422	199	199	-	-	969
Klépierre Vallecass	60	2 590	100	9 502	21 561	181 900	181 900	-	173 200	9 036
Klé Start SAS	5	-	100	- 50	-	5	5	-	400	-
Les Portes de Chevreuse SNC	2	- 17 081	99	- 293	-	-	-	-	16 639	-
LP 7 SAS	45	- 30	100	- 15	-	261	261	-	7	-
Maya SNC	3	-	90	1 662	-	33 596	33 596	-	3 267	-
Mob	0	- 1 350	100	- 21	116	4 104	4 104	-	-	-
Nancy Bonsecours SCI	3 054	3 053	100	- 81	-	6 565	5 816	-	1 835	-
Newton SNC	3	- 17 090	100	12 090	49	3	-	-	5 540	-
Nueva Condo Murcia SLU	6 949	106 381	100	4 513	15 983	174 068	174 068	-	45 645	-
Paris Immobilier SAS	8	23	100	178	8	351	209	-	-	14
Pasteur SCI	227	1 738	100	1 638	3 128	2 091	2 091	-	34 100	-
Portes de Claye SCI	58 553	177 027	55	8 436	17 825	129 569	129 569	-	-	-
Principe Pio	7 212	35 070	100	5 536	15 134	180 000	178 577	-	-	-
Progest SAS	7 703	25 463	100	8 645	868	116 055	116 055	-	27 525	6 830
Reluxco international SA	730	6 938	100	9 328	-	122 080	9 975	-	152 818	-
Sagep SAS	329	19 531	100	- 2 679	3 472	28 004	18 784	-	50 394	-
Saint-Maximin Construction SCI	2	-	55	39	45	524	203	-	-	-
Sanoux SCI	14	- 11 941	75	116	7 551	-	-	-	-	-
SCOO SC	25 215	341 270	54	25 459	56 116	207 856	207 856	-	-	-
Sécovalde SCI	12 189	115 929	55	23 005	47 052	92 482	92 482	-	64 608	-
Soaval SCS	4 501	33 343	99	6 399	24 841	42 046	42 046	-	67 633	-
Sodévac SNC	2 918	26 245	100	2 676	6 183	29 163	29 163	-	4 568	-
Total I				366 812	622 579	9 279 103	8 765 115	361 238	3 102 567	72 852

Informations financières Filiales et participations <i>En milliers d'euros</i>	Capital	Capitaux propres autres que capital & résultat	Quote-part de capital détenu (en %)	Résultat comptable à la clôture	Chiffre d'affaires HT	Valeur brute comptable après allocation des malis de fusion	Valeur nette comptable après allocation des malis de fusion	Cautions et avals accordés	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés
2. PARTICIPATIONS DÉTENUES ENTRE 10 % ET 50 %										
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS	3 846	12 236	47	7 165	-	234 605	171 525	-	3 846	7 778
Bassin Nord SCI	103 889	41 634	50	- 10 795	14 767	72 762	72 762	-	15 953	-
Cecobil SCS	5 122	10 164	50	8 939	18 023	7 642	7 642	-	15 085	-
Forving SARL	11	- 19	26	- 2	-	668	-	-	345	-
Klépierre Brand Venture SNC	330	-	49	2 434	12 855	490	153	-	-	-
Klépierre Köln Holding GmbH	25	3 100	10	- 107	- 1	2 703	2 147	-	-	-
Klépierre Management Slovensko SRO	7	2	15	29	252	4	4	-	-	3
Le Havre Lafayette SNC	525	9	50	4 542	7 386	1 702	1 702	-	7 604	-
Le Havre Vauban SNC	300	5	50	174	1 411	463	463	-	2 801	-
Odysseum Place de France SNC	97 712	-	50	8 462	20 981	49 004	49 004	-	44 681	-
Plateau des Haies SNC	3	-	12	2 194	2 816	3 253	3 253	-	1 028	-
Solorec SC	4 869	2 768	49	29 728	46 927	124 104	124 104	-	11 361	-
Ucgen Bakim Ve Yonetim Hizmetleri A	-	-	10	-	-	16	-	-	-	-
Total II				52 763	125 416	497 415	432 759	-	102 704	7 781
TOTAL GÉNÉRAL I + II				419 575	747 995	9 776 518	9 197 874	361 238	3 205 270	80 633

3.2.2 Créances rattachées à des titres de participation

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Avances sur titres de participation	5 110 878	5 745 482
Intérêts courus sur avances	114 466	95 416
Quote-part de résultat et dividendes	114 473	110 975
Dépréciation de créances rattachées à des participations	- 76 423	-
TOTAL	5 263 394	5 951 873

La variation du poste « Avances sur titres de participation » s'explique essentiellement par :

- > l'augmentation des avances accordées aux sociétés suivantes :
 - Nueva Condo Murcia pour un montant de 45,7 millions d'euros,
 - Klépierre Vastgoed Ontwikkeling B.V. pour un montant de 42,1 millions d'euros,
 - Klépierre CZSRO pour un montant de 26 millions d'euros,
 - Cécoville pour un montant de 20 millions d'euros ;
- > la diminution des avances accordées aux sociétés suivantes :
 - Corio Italia pour un montant de 305,1 millions d'euros,
 - Reluxo International SA pour un montant 89 millions d'euros,
 - Les Portes de Chevreuse pour un montant 65,4 millions d'euros,
 - Corio Real Estate pour un montant de 22,7 millions d'euros,
 - Bassin Nord pour un montant de 21 millions d'euros,
 - Storm Holding Norway pour un montant de 17,90 millions d'euros,
 - Capucine BV pour un montant de 13,73 millions d'euros,
 - Klépierre Plenilunio SOCIMI SA pour un montant de 10,53 millions d'euros,
 - Pasteur SCI pour un montant de 8,7 millions d'euros ;
- > le transfert en avance de certaines positions de la centrale de trésorerie et compte courant pour 264,4 millions d'euros dont :
 - Klépierre Duisburg II GmbH pour un montant de 70,7 millions d'euros,
 - Unter Goldschmied Köln pour un montant de 69,4 millions d'euros,
 - Projekt Arnekenstrasse GmbH pour un montant de 48,2 millions d'euros,
 - Klépierre Hildesheim Holding GmbH pour un montant de 16,4 millions d'euros,
 - Klépierre Dresden Leasing GmbH pour un montant de 15 millions d'euros,
 - Klépierre Berlin Leasing GmbH pour un montant de 13,6 millions d'euros ;
- > l'annulation de l'avance suite à la fusion dans Klépierre SA de Corio SAS à hauteur de 428,3 millions d'euros ;
- > un apport en nature de 317,6 millions d'euros des avances de la société Storm Holding Norway à la société Klépierre Nordica ;
- > les avances sur titres de participations constatées lors de la fusion avec Corio SAS concernent essentiellement Les Portes de Chevreuse pour 82 millions d'euros, Klépierre Alpes SAS pour 78 millions d'euros, Sagep SAS pour 50 millions d'euros, Klépierre Grand Littoral pour 36,7 millions d'euros.

Le poste des dépréciations de créances rattachées à des participations correspond essentiellement aux provisions sur créances Klépierre Grand Littoral pour 36,5 millions d'euros, Les Portes de Chevreuse pour 16,9 millions d'euros et Klépierre Deutschland pour 10,2 millions d'euros.

3.3 Autres immobilisations

3.3.1 Autres prêts

Le prêt correspond au prêt participatif avec Klépierre Plenilunio racheté lors de l'acquisition des titres Orion Columba Socimi en date du 26 mars 2015 : 24,4 millions d'euros à échéance 1^{er} mai 2018.

Les intérêts courus afférents à ce prêt s'élèvent à 3,7 millions d'euros au 31 décembre 2017.

3.3.2 Autres immobilisations financières

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Actions propres	368 433	18 348
TOTAL	368 433	18 348

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.

Les rachats d'actions en vue de leur annulation s'élèvent à 350 millions d'euros au 31 décembre 2017.

3.4 Créances clients et créances diverses

Les créances s'élèvent à 29,2 millions d'euros dont 6,5 millions d'euros de créances clients et 22,7 millions d'euros de créances diverses. L'essentiel des créances clients ont une échéance inférieure à un an.

Les créances diverses et leurs ventilations par échéance sont détaillées dans les tableaux suivants :

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
État	18 931	18 025
> TVA	1 190	6 103
> Impôts	17 741	11 922
Autres créances	3 715	89 216
> Comptes courants associés		88 637
> Autres	3 715	579
TOTAL	22 646	107 241

Les créances d'impôts correspondent essentiellement au dégrèvement de la contribution 3 % de 16,3 millions d'euros et aux CICE 2014, 2015, 2016 et 2017 non utilisés pour un montant de 1,3 million d'euros.

Les autres créances correspondent essentiellement aux travaux restant à refacturer aux locataires au titre de la rénovation du Centre Jaune.

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	18 931	17 675	1 256	-
> TVA	1 190	1 190	-	-
> Impôts	17 741	16 485	1 256	-
Autres créances	3 715	1 248	2 467	-
> Comptes courants associés	-	-	-	-
> Autres	3 715	1 248	2 467	-
TOTAL	22 646	18 923	3 723	0

3.5 Valeurs mobilières de placement et actions propres

Les valeurs mobilières de placement s'élevaient à 204,6 millions d'euros dont :

- > 50,8 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 ;
- > 150 millions d'euros au titre des dépôts à terme ;
- > 3,8 millions d'euros de placements de trésorerie à court terme.

Information sur l'autocontrôle

Le stock d'actions propres au 31 décembre 2017 est de 12 256 688 actions, soit 3,90 % du nombre de titres émis, pour une valeur nette de 419,2 millions d'euros (cf. notes 3.3.2 et 3.5).

L'affectation de ce stock est la suivante :

- > compte 5020000000 « actions propres » :
 - 231 347 actions dans le cadre du contrat d'animation boursière pour la régularisation du cours de bourse,
 - 182 230 actions au titre du plan de stock-options futures ;

- > compte 5021000000 « actions propres/stock-options » :
 - 73 325 actions au titre du plan de stock-options du plan de 2010,
 - 251 076 actions au titre du plan de stock-options du plan de 2011,
 - 1 732 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2014,
 - 266 459 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2015,
 - 303 000 actions au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2016,
 - 300 900 actions gratuites attribuées le 18 avril 2017 dans le cadre du plan Klépière de 2017 ;
- > 885 195 actions au titre de couverture d'opérations de croissance externe, comptabilisées en immobilisations financières ;
- > 9 761 424 actions au titre des rachats d'action en vue de leur annulation ;
- > 1 240 425 actions propres dans le cadre du contrat d'animation boursière ont été cédées au cours de l'exercice 2017. Ces opérations ont dégagé une moins-value nette de 2,4 millions d'euros.

3.6 Charges constatées d'avance – Charges à répartir

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Charges constatées d'avance	53 216	65 254
> Étalement soultte swaps	52 794	64 836
> Autres	422	418
Charges à répartir sur plusieurs exercices	21 731	22 433
> Frais d'émission des emprunts obligataires	14 063	12 117
> Frais d'émission des emprunts auprès des établ. de crédit	7 668	10 316
Primes d'émission sur emprunts obligataires	18 474	15 051
TOTAL	93 421	102 738

L'augmentation des frais d'émission des emprunts obligataires s'explique par les frais de mise en place des nouveaux emprunts émis en 2017.

3.7 Écarts de conversion actif

Les écarts de conversion actif correspondent à la revalorisation du tirage en USD du crédit syndiqué 2015 pour 1,5 million d'euros et des billets de trésorerie en USD pour 0,4 million d'euros ainsi qu'à la valorisation négative d'un swap en position ouverte isolée pour 0,8 million d'euros.

Note 4 Notes annexes : passif du bilan

4.1 Capitaux propres

En milliers d'euros	31/12/2016	Affectation du résultat	Distribution	Autres	31/12/2017
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	-	-	-	197 952
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	91 393	575 552	- 572 128	10 155 ^(b)	104 971
Résultat de l'exercice	575 552	- 575 552	-	269 749	269 749
TOTAL	7 185 626	-	- 572 128	279 904	6 893 402
(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 10 155 milliers d'euros.					

Conformément aux résolutions de l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 avril 2017, le résultat relatif à l'exercice 2016 a été distribué à hauteur de 572,1 millions d'euros. La part du dividende afférente aux actions auto-détenues a été affectée en report à nouveau pour 10,2 millions d'euros.

4.2 Provisions pour risques et charges

En milliers d'euros	31/12/2017	Dotations	Reprises	Fusions	31/12/2016
Autres provisions pour risques et charges	44 021	22 750	- 67 014	5 697	82 589
TOTAL	44 021	22 750	- 67 014	5 697	82 589

Les dotations correspondent essentiellement à une provision pour risque sur les stock-options et actions gratuites pour 10,2 millions d'euros, et à une provision pour risques sur les titres de participation Klépierre Grand Littoral pour 9,4 millions d'euros et de Sanoux pour 2,5 millions d'euros.

Les reprises de provisions correspondent essentiellement à :

- > une reprise de provision pour perte de change sur valorisation de swaps en USD pour 15,9 millions d'euros ;
- > une reprise de provision pour risques sur les titres de participation de Corio Lulin pour 13,7 millions d'euros et sur les titres de participation de Klépierre Management Deutschland pour 9,8 millions d'euros ;

- > une reprise de provision pour risques sur des swaps en position ouverte isolée pour 10,9 millions d'euros ;
- > une reprise de provision sur les stock-options et actions gratuites pour 7,5 millions d'euros ;
- > une reprise de provision pour perte de change sur l'emprunt en couronnes suédoises pour 5,7 millions d'euros.

4.3 Emprunts et dettes financières

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Autres emprunts obligataires	6 036 234	5 739 563
> Dette principale	5 949 051	5 626 772
> Intérêts courus ^(a)	87 183	100 726
> Dette principale intra-groupe (Pologne)	-	11 717
> Intérêts courus intra-groupe (Pologne)	-	349
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	133 718	25 403
> Crédits bancaires	83 382	-
> Intérêts courus sur crédits bancaires	1 213	968
> Découverts bancaires	46 284	18 528
> Intérêts courus sur swaps	2 839	5 907
Emprunts et dettes financières divers	2 400 619	1 897 164
> Dépôts et cautionnements reçus	4 964	3 537
> Centrale de trésorerie	891 050	556 580
> Billets de trésorerie	1 493 129	1 288 406
> Intérêts courus sur billets de trésorerie	569	-
> Dettes sur titres de participations	-	-
> Quote-part de résultat	10 906	48 640
TOTAL	8 570 571	7 662 130

(a) Coupons payables annuellement en fonction de la date d'échéance de l'emprunt.

Au 31 décembre 2017, les emprunts sont constitués des principales lignes suivantes :

- > des emprunts obligataires pour un montant total de 5 949 millions d'euros dont 1 100 millions d'euros émis en 2017 ;
- > une ligne de billets de trésorerie émise pour 1 493,1 millions d'euros (garantie par une ligne de back-up de 1 500 millions d'euros) ;
- > un crédit syndiqué ouvert en 2015 tiré à hauteur de 83,4 millions d'euros (contrat maximum autorisé de 850 millions d'euros).

La ventilation par échéance de la dette financière s'établit ainsi au 31 décembre 2017 :

En milliers d'euros	Total	À moins d'un an	D'un an à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres emprunts obligataires	6 036 234	378 423	1 772 811	3 885 000
> Dette principale	5 949 051	291 240 ^(a)	1 772 811 ^(b)	3 885 000 ^(c)
> Intérêts courus ^(a)	87 183	87 183	-	-
> Dette principale intra-groupe (Pologne)	-	-	-	-
> Intérêts courus intra-groupe (Pologne)	-	-	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	133 718	133 718	-	-
> Crédits bancaires	83 382	83 382	-	-
> Intérêts courus sur crédits bancaires	1 213	1 213	-	-
> Découverts bancaires	46 284	46 284	-	-
> Intérêts courus sur swaps	2 839	2 839	-	-
Emprunts et dettes financières divers	2 400 619	2 395 655	-	4 964
> Dépôts et cautionnements reçus	4 964	-	-	4 964
> Centrale de trésorerie	891 050	891 050	-	-
> Billets de trésorerie	1 493 129	1 493 129	-	-
> Intérêts courus sur billets de trésorerie	569	569	-	-
> Dettes sur titres de participations	-	-	-	-
> Quote-part de résultat	10 906	10 906	-	-
TOTAL	8 570 571	2 907 796	1 772 811	3 889 964

(a) Janvier 2018 : 291 240 k€.

(b) Septembre 2019 : 274 600 k€, 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€.

(c) Avril 2023 : 750 000 k€, 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 40 jours.

4.5 Dettes fiscales et sociales

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Personnel et comptes rattachés	1 474	851
Autres impôts	2 819	1 533
TOTAL	4 293	2 384

En 2017, le poste « Autres impôts » correspond essentiellement à des provisions de charges à payer aux organismes sociaux pour 1,3 million d'euros et à la TVA collectée latente pour 1,1 million d'euros.

4.6 Autres dettes

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Clients – Rabais, remises, ristournes à accorder ^(a)	30	249
Autres ^(a)	29 421	5 301
TOTAL	29 451	5 550

(a) Échéance à moins d'un an.

Le poste « Autres » comprend essentiellement le compte courant avec Bresta 1 pour un montant de 23,4 millions d'euros.

Note 5 Notes annexes : compte de résultat

5.1 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation au 31 décembre 2017 est de - 1,3 million d'euros, soit une augmentation de 2,7 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016.

L'augmentation des produits d'exploitation est due principalement à une augmentation du chiffre d'affaires de 9,5 millions d'euros, dû essentiellement aux produits locatifs des centres de Caen, Saint-Étienne, Marseille et Metz transmis à Klépierre SA suite à la fusion de la société Corio SAS.

4.7 Produits constatés d'avance

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Produits constatés d'avance	16 214	22 805
> Étalement soulté swaps	279	4 796
> Étalement prime d'émission sur EO	12 233	16 460
> Droits d'entrée	267	104
> Autres	3 435	1 445
TOTAL	16 214	22 805

L'étalement des primes d'émission des emprunts obligataires est effectué sur la durée de vie des emprunts.

Les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail. Le solde au 31 décembre 2017 est de 0,3 million d'euros. Le montant rapporté au résultat de l'exercice 2017 s'élève à 0,1 million d'euros.

Les autres produits constatés d'avance correspondent principalement à l'étalement du produit d'intérêts sur les billets de trésorerie pour 1,3 million d'euros ainsi qu'à l'étalement du produit des immobilisations répercutées aux locataires pour 1,4 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 à la revalorisation de la couverture du tirage du crédit syndiqué 2015 en USD pour 1,5 million d'euros et de celle des billets de trésorerie en USD pour 0,4 million d'euros, à la valorisation positive des swaps en position ouverte isolée pour 5,5 millions d'euros, et à un montant de 15,5 millions d'euros correspondant au change réalisé sur les swaps de change couvrant l'exposition en USD liée à l'actif turc d'Akmerkez.

5.2 Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun

Ce poste s'élève à 112,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 et comprend pour l'essentiel :

- > les quotes-parts de résultat 2016 des sociétés Cecobil, Soaval et Bègles Arcins à hauteur de 15,5 millions d'euros distribuées en 2017 conformément aux décisions des actionnaires des sociétés en commandite simple ;
- > les quotes-parts de résultat bénéficiaire 2017 des sociétés SNC Klécar France à hauteur de 36,8 millions d'euros, SC SCOO à hauteur de 13,7 millions d'euros, SCI Solorec à hauteur de 14,7 millions d'euros et SCI Secovalde à hauteur de 12,7 millions d'euros ;
- > les quotes-parts de résultat déficitaire 2017 des sociétés SCI Bassin Nord à hauteur de 5,4 millions d'euros et SNC Klépierre Management à hauteur de 4,7 millions d'euros.

5.3 Résultat financier

Le résultat financier au 31 décembre 2017 est un gain de 150,8 millions d'euros, contre un gain de 501,6 millions d'euros au 31 décembre 2016.

5.3.1 Produits financiers

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Produits de cession de valeurs mobilières	-	35
Produits sur swaps de taux ^(a)	-	1 329
Revenus des titres de participation	80 633	80 099
Bonis de fusion et de confusion	-	157 823
Intérêts des avances associés	189 164	214 884
Intérêts des comptes courants et dépôt ^(a)	1 233	4 200
Autres revenus et produits financiers	7 052	6 106
Reprise de provisions financières	261 508	515 813
Transferts de charges financières	4 758	5 071
Gains de change	580	4 060
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	544 928	989 420

(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 2016 et reçus durant l'exercice des filiales : KLE 1, Klémurs, Cécoville, Klépierre Vallecas, Klépierre Alpes, Akmerkez Gayrimenkul et autres (cf. note 3.2.1).

Les autres revenus et produits financiers sont de 7,1 millions d'euros et correspondent principalement aux étalements de primes d'émission reçues sur emprunts obligataires pour 4,3 millions d'euros et aux rémunérations de garantie pour 1,9 million d'euros.

Les reprises de provisions financières correspondent :

- > aux reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation pour 208,2 millions d'euros ;
- > à la reprise de provision pour dépréciation du mali technique lié aux titres de participation pour 3,4 millions d'euros ;

- > aux reprises de provisions pour risques liées aux titres de participation pour 11,8 millions d'euros ;
- > à la reprise de provision pour perte de change sur des swaps de change pour 16 millions d'euros ;
- > aux reprises de provisions pour risques sur des swaps en position ouverte isolée pour 11 millions d'euros ;
- > à la reprise de provision pour perte de change sur l'avance en couronnes suédoises pour 5,7 millions d'euros ;
- > à la reprise de provision sur les actions propres pour 5,4 millions d'euros.

Les transferts de charges financières du 31 décembre 2017 sont composés des commissions bancaires sur les crédits bilatéraux et sur les émissions d'obligations de l'année.

5.3.2 Charges financières

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Intérêts des emprunts obligataires	149 339	166 438
Intérêts des bonds polonais	14	2 051
Intérêts des dettes associés	-	154
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit ^(a)	913	5 096
Autres intérêts bancaires	-	1 977
Charges sur swaps de taux ^(a)	34 701	-
Intérêts des comptes courants et dépôts ^(a)	1 704	9
Autres charges financières	15 834	67 673
Dotation aux amortissements des primes de remboursement des EO	2 267	2 941
Dotation aux amortissements des frais d'émission d'emprunts	5 902	7 382
Dotations aux provisions financières	170 917	234 070
Pertes de change	12 559	52
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	394 150	487 842

(a) Les produits et charges sur swaps, sur emprunts et centralisation de trésorerie sont nettés.

La variation des intérêts des emprunts obligataires et bonds polonais à hauteur de 19,1 millions d'euros, est due à :

- > l'augmentation des intérêts, due à l'effet année pleine, suite aux opérations réalisées au cours de l'année 2016 (remboursement et émissions d'emprunts, rachats d'obligations) pour 2,2 millions d'euros ;
- > l'augmentation des intérêts suite à l'émission de deux nouveaux emprunts pour 7,6 millions d'euros ;

- > la diminution des intérêts due au remboursement des emprunts arrivés à échéance et aux rachats partiels d'emprunts pour 26,9 millions d'euros ;
- > la diminution des intérêts sur les bonds polonais pour 2 millions d'euros suite aux remboursements des emprunts.

La variation du poste « Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit » à hauteur de 4,1 millions d'euros s'explique par :

- > une augmentation des intérêts sur les lignes de crédit pour 1,3 million d'euros ;
- > une diminution des intérêts sur les billets de trésorerie pour 0,8 million d'euros ;
- > et une diminution des intérêts pour 4,6 millions d'euros suite au remboursement, en 2016, de l'emprunt hypothécaire.

Au 31 décembre 2017, le produit net sur swaps de taux correspond :

- > au produit net d'intérêts des swaps de taux qualifiés de couverture pour 15,6 millions d'euros ;
- > à l'étalement des soultes sur swaps dont la charge nette est de 50,3 millions d'euros.

Les intérêts des comptes courants et dépôts correspondent principalement aux intérêts provenant de la centralisation automatique de trésorerie avec Klépierre Finance pour un montant net de 1,6 million d'euros.

Les dotations aux provisions financières comprennent principalement :

- > 94,7 millions d'euros de provision pour dépréciation des titres de participations ;
- > 12,4 millions d'euros de provision pour risques liée aux titres de participations ;
- > 54,7 millions d'euros de provision pour dépréciation des créances rattachées à des participations ;
- > 8,3 millions d'euros de provision sur les actions propres.

Les pertes de change correspondent principalement à la perte de change réalisée sur l'avance en couronnes suédoises pour 7,4 millions d'euros, et à la perte nette sur les swaps de 3,5 millions d'euros (perte de 5,4 millions d'euros sur les swaps de change et un gain net de 1,9 million d'euros pour les swaps de taux en position ouverte isolée), ainsi que la revalorisation des comptes bancaires en devise pour 1,7 million d'euros.

5.4 Résultat exceptionnel

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Plus- et moins-values de cession sur actifs corporels	- 5 575	6 416
Plus- et moins-values de cession sur actifs financiers	- 13 003	- 1 350
Plus- et moins-values sur actions propres	1 926	- 4 960
Plus- et moins-values sur rachats d'obligations	- 12 620	-
Autres produits et charges exceptionnels	-	-
Reprise sur provision et dépréciation	18 842	881
TOTAL	- 10 430	987

Le poste « Plus- et moins-values de cession sur actifs corporels » correspond aux moins-values réalisées sur la cession d'un terrain situé à Vannes (56) pour 1,1 million d'euros et sur la cession de l'immeuble Charras situé à Courbevoie (92) pour 4,5 millions d'euros.

Le poste « Plus- et moins-values de cession sur actifs financiers » correspond essentiellement à la moins-value réalisée suite à la cession des titres et du compte courant de Corio Lulin au 28 décembre 2017.

Ces moins-values ont été compensées par les reprises des provisions correspondantes dotées lors des exercices précédents. Le poste « Reprises sur provisions et dépréciations » correspond ainsi à la reprise pour dépréciation des titres Corio Lulin pour 13,7 millions d'euros et aux reprises pour dépréciation des actifs de Vannes pour 1 million d'euros et Charras pour 4,2 millions d'euros.

5.5 Impôt sur les sociétés

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Impôt et contributions	18 143	- 729
TOTAL	18 143	- 729

Le poste « Impôt et contributions » comprend principalement les dégrèvements à recevoir sur les contributions 3 % sur les dividendes versés pour 12 millions d'euros et aux intérêts de retard et intérêts moratoires suite à un dégrèvement relatif à un contentieux fiscal obtenu en 2016 pour 6,1 millions d'euros.

Note 6 Notes annexes : engagements hors bilan

6.1 Engagements réciproques sur instruments de couverture de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2017, 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 2017 sur les instruments de couverture de taux est de 2,6 millions d'euros (hors coupons courus) dont une partie est attribuable à des swaps qui ont été provisionnés dans les comptes à hauteur de 0,8 million d'euros (hors coupons courus).

Opérations fermes

Opérations fermes <i>En milliers d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Payeur du taux fixe Klépierre – Payeur du taux variable BNP et autres	-	200 000
Payeur du taux fixe BNP et Autres – Payeur du taux variable Klépierre	344 070	935 000
Instrument de couverture Trading – Prorogable payeur du taux fixe Klépierre	1 260 000	700 000
Instrument de couverture Trading – Cap – Acheteur du taux plafond Klépierre	1 200 000	1 000 000

Opérations fermes en devises <i>En milliers</i>	31/12/2017	31/12/2016
Fx forward USD	375 000	370 500

Incidence sur le résultat

Incidence sur le résultat (capital de référence de 1 à 10 ans) <i>En milliers d'euros</i>	31/12/2017	
	Produits	Charges
Payeur du taux fixe Klépierre – Payeur du taux variable BNP et autres	8 902	10 026
Payeur du taux fixe BNP et autres – Payeur du taux variable Klépierre	22 835	5 608

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Engagements donnés		
Engagements sur achats de titres et de galeries	-	-
Engagements sur promesse de vente	-	-
Engagements de financement donnés aux établissements de crédit	372 080	447 931
Autres engagements donnés	17 001	11 406
TOTAL	389 081	459 337
Engagements reçus		
Cautions reçues des locataires	1 020	854
Engagements de financement reçus des établissements de crédit	1 473 489	1 761 595
Engagements sur achats de titres	-	-
Engagements sur vente d'immeubles	-	-
Autres engagements reçus	-	8 500
TOTAL	1 474 509	1 770 949

6.2 Autres engagements

Pactes d'associés portant sur la société Bègles Arcins

Ce pacte conclu entre Klépierre et Assurécureuil Pierre 3 le 2 septembre 2003 contient des dispositions relatives à la gouvernance de la société et prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts, ainsi qu'une clause de résolution des litiges.

Pactes d'associés conclus par Klépierre et SCI Vendôme Commerces sur la société SCS Cecobil

Ce pacte, conclu le 25 octobre 2007, après la transformation de la société Cecobil en société en commandite simple, prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale) et en matière de changement de contrôle d'un associé.

La société Klépierre est venue aux droits et obligations de la société SNC Kléber La Pérouse au titre de ce pacte à la suite de la transmission universelle de patrimoine de SNC Kléber La Pérouse à Klépierre le 4 juillet 2012.

Pactes d'associés conclus par Klépierre et SCI Vendôme Commerces sur la société SCI Secovalde et sur la société SCI Valdebac

Ce pacte, conclu le 25 octobre 2007, prévoit les protections usuelles en matière de projet de cession de parts sociales à un tiers (droit de premier refus et droit de sortie conjointe totale) et en matière de changement de contrôle d'un associé.

Ce pacte, modifié par voie d'avenants en date des 29 décembre 2008 et 23 novembre 2010, s'applique également depuis le 8 décembre 2010 à la société SCI Valdebac, date à laquelle plus de 99,99 % de ses titres ont été apportés par SNC Kléber La Pérouse et SCI Vendôme Commerces à la société SCI Secovalde. En conséquence, le pacte d'associés propre à la société SCI Valdebac conclu par SNC Kléber La Pérouse et SCI Vendôme Commerces le 21 juin 2010 a été résilié le 8 décembre 2010.

La société Klépierre est venue aux droits et obligations de la société SNC Kléber La Pérouse au titre de ce pacte à la suite de la transmission universelle de patrimoine de SNC Kléber La Pérouse à Klépierre le 4 juillet 2012.

Pactes d'associés conclus par Klépierre, Klefin Italia, Finiper, Finiper Real Estate & Investment, Ipermontebello, Immobiliare Finiper et Cedro 99 sur la société Clivia

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, et 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 Depository APG Real Estate Pool a adhéré audit pacte.

Pacte d'associés conclu par Klépierre, Cardif Assurances Vie sur la société SCI Portes de Claye

Ce pacte, conclu le 16 avril 2012, contient des dispositions régissant les rapports entre associés au sein de la société.

Il prévoit les protections usuelles en cas de projets de cession de parts sociales à un tiers :

- > droit de préemption réciproque ;
- > droit de sortie conjointe totale réciproque ;
- > obligation de sortie conjointe totale du minoritaire en cas de projet de cession de la totalité des parts de la société par le majoritaire.

Il contient également un droit de première offre en faveur du minoritaire en cas de vente d'actifs par la société.

La société Klécar France SNC était venue aux droits et obligations de la société KC 2 SNC au titre de ce pacte à la suite de la transmission universelle de patrimoine de KC 2 SNC à Klécar France SNC le 5 juin 2012.

Par la suite, la société Klépierre est venue aux droits et obligations de la société Klécar France SNC au titre de ce pacte à la suite de la distribution par Klécar France SNC de sa participation dans SCI Portes de Claye à Klépierre.

Pacte d'associés conclu par Klépierre, Klépierre Massalia et Lacydon SA sur les sociétés Massalia Invest et Massalia Shopping Mall SCI

Ce pacte conclu le 14 novembre 2014 contient des dispositions régissant les rapports entre associés desdites sociétés, et notamment : la gouvernance de Massalia Invest et de Massalia Shopping Mall SCI, les modalités de cession et de liquidité de la participation des associés dans Massalia Invest (droit de premier refus, droit de sortie conjointe, clause de changement de contrôle, option d'achat), les conditions et principales modalités de financement de Massalia Invest et de Massalia Shopping Mall SCI.

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 audit Conseil. Il comprend également des dispositions relatives aux majorités requises pour l'adoption des décisions qui doivent obligatoirement être soumises à l'approbation du Conseil d'administration.

Note 7 Éléments concernant les entreprises liées

En milliers d'euros	Montants
Avances et acomptes sur immobilisations	-
Titres de participations nets	7 779 844
Créances rattachées à des participations	5 145 878
Prêts	28 159
Avances et acomptes versés sur commandes (actif circulant)	-
Créances clients et comptes rattachés	3 458
Créances diverses	339
Comptes de régularisation	-
Capital souscrit appelé non versé	-
Emprunts obligataires convertibles	-
Autres emprunts obligataires	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-
Emprunts et dettes financières divers	897 117
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	8 928
Autres dettes	21 235
Produits d'exploitation	334
Charges d'exploitation	6 762
Produits financiers	484 017
Charges financières	137 060

Note 8 Autres informations

8.1 Centralisation automatique de trésorerie

Klépierre SA a adhéré le 30 novembre 2000 à une centralisation de trésorerie gérée par Klépierre Finance SAS. Cette dernière a fait l'objet d'une nouvelle convention en date du 5 avril 2017.

Au 31 décembre 2017, Klépierre SA est débitrice de 891,1 millions d'euros auprès de Klépierre Finance SAS.

8.2 Effectifs

L'effectif comprend les deux membres du Directoire et deux salariées. La Société est gérée et administrée par la société Klépierre Management SNC.

8.3 Prêts et garanties accordés et constitués en faveur des membres de direction et du Conseil de surveillance

Néant.

8.4 Rémunérations des mandataires sociaux et au titre de l'organe de surveillance

La société mère du groupe Klépierre, Klépierre SA, est une société anonyme de droit français dont la structure de gouvernance est composée d'un Directoire et d'un Conseil de surveillance.

Les rémunérations brutes versées aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017 sont de 1 887 157 euros.

Les jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2017 s'élèvent à 665 989 euros, dont 100 161 euros au titre de l'indemnité annuelle brute 2017 attribuée au Président du Conseil de surveillance.

8.5 Événements postérieurs à la clôture

En janvier 2018, Klépierre a ajusté sa position à taux fixe en mettant en place un portefeuille de couverture de taux (caps) de 700 millions d'euros. En outre, dans le cadre du programme de rachat d'actions, 761 867 actions ont été rachetées pour un montant de 27,3 millions d'euros.

Note 9 Information sur la consolidation

Les comptes sociaux de Klépierre SA sont consolidés selon la méthode de l'intégration globale dans le groupe Klépierre.

Au 31 décembre 2017, le groupe Klépierre est mis en équivalence dans les comptes consolidés de Simon Property Group et d'APG qui détiennent respectivement 20,33 % et 13,49 % de son capital (actions d'autocontrôle non exclues).

3.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

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 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.7 de l'annexe aux comptes annuels qui expose le changement de méthode comptable lié aux nouvelles règles de comptabilisation des instruments financiers à terme et aux opérations de couverture prévues par le règlement ANC n°2015-05 d'application obligatoire aux exercices ouverts depuis le 1^{er} janvier 2017.

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.

Évaluation des titres de participation

Point clé de l'audit	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2017, la société Klépierre détenait 9 781,4 M€ de titres de participation, dans des entités possédant essentiellement des centres commerciaux dont le montant est considéré comme une composante significative du bilan.</p> <p>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 la situation nette réévaluée et sur les perspectives de rentabilité, où la situation nette réévaluée est essentiellement basée sur l'évaluation des immeubles de placement sous-jacents.</p> <p>La détermination de la juste valeur des immeubles de placement implique le recours à une part de jugement significative du fait des nombreuses hypothèses/estimations retenues 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 sur le marché. 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. Les valeurs retenues par la direction sont déterminées par des experts indépendants tous les six mois.</p> <p>Par conséquent, étant donné l'importance du poste dans les comptes annuels pris dans leur ensemble et de la part de jugement qu'implique la détermination de la situation nette réévaluée, l'évaluation des titres de participation est considérée comme un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par la direction sur les situations nettes réévaluées utilisées ainsi que des contrôles menés sur les variations de valeurs par rapport aux périodes antérieures.</p> <p>L'équipe d'audit, incluant nos experts en évaluation immobilière, a 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 les facteurs, les tendances du marché, les transactions récentes et les taux de rendement.</p> <p>Nous avons apprécié la compétence, l'indépendance et l'intégrité des experts indépendants.</p> <p>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 dernières hypothèses utilisées avec les données de marché pertinentes.</p> <p>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.</p> <p>Nous avons recalculé les situations nettes réévaluées sur la base des valorisations des immeubles de placement sous-jacents en tenant compte des droits de mutation associés.</p> <p>Nous avons apprécié la nécessité d'une dépréciation des titres de participation en recalculant et en comparant la valeur nette des titres à leur actif net réévalué.</p>

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

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 2017, le cabinet Deloitte & Associés était dans la douzième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la deuxième 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 un rapport au Comité d'audit 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 7 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Joël ASSAYAH

José-Luis GARCIA

Ernst & Young Audit

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	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
NATURE DES INDICATIONS					
Capital en fin d'exercice					
Capital social	440 098 488	440 098 488	440 098 488 ^(a)	279 258 476	279 258 476
Nombre des actions ordinaires existantes	314 356 063	314 356 063	314 356 063 ^(a)	199 470 340	199 470 340
Opérations et résultats des exercices					
Chiffre d'affaires hors taxes	35 069 108	25 530 355	28 481 734	4 355 802	13 883 756
Résultat avant impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	158 692 858	311 977 949	706 703 461	669 668 321	151 277 480
Impôts sur les bénéfices	- 18 142 909	729 300	- 127 285	3 752 869	598 278
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	269 749 180	575 552 047	- 110 885 971	717 904 333	75 526 032
Résultat distribué	616 137 883 ^(b)	572 128 035	534 405 307	398 423 694	309 179 027
Résultats par action					
Résultat avant impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	0,50	0,99	2,25	3,36	0,76
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,86	1,83	- 0,35	3,60	0,38
Dividende net attribué à chaque action	1,96 ^(b)	1,82	1,70	1,60	1,55
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	3,75	3,0	0,5	Néant	Néant
Montant de la masse salariale et des avantages sociaux	1 887 157	2 435 419	25 601	-	-

(a) Augmentation du capital suite à l'OPE des 8 et 16 janvier 2015 faite par Klépierre sur Corio N.V., suivi de la fusion transfrontalière de Corio N.V. par Klépierre en date du 31 mars 2015.

(b) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 24 avril 2018.

3.5.2 Prise de participations et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA

Le 22 mai 2017, Klépierre a acquis les titres de Nueva Condo Murcia, société détenant l'actif Nueva Condomina pour un montant de 124,1 millions d'euros.

En décembre 2017, Klépierre a racheté pour 180 millions d'euros les actions de Principe Pio Gestion SA détenues par Corio Real Estate SL et les actions de Klecar Foncier España SLU détenues par Klecar Foncier Iberica SLU pour 192,7 millions d'euros.

3.5.3 Délai moyen de paiement des fournisseurs (données renseignées en application de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce)

Le délai moyen de paiement des fournisseurs par rapport à la date de réception de la facture est d'environ 40 jours.

La dette de Klépierre SA vis-à-vis des fournisseurs au 31 décembre 2017, d'un montant de 9,8 millions d'euros, est à régler au plus tard le 9 février 2018.

► FACTURES REÇUES ET ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	0					144	0					1 200
Montant total des factures concernées (TTC)	-	2 823	6 997	20 418	1 639 961	1 670 198	0	201 791	38 441	28 869	6 038 268	6 307 369
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	0 %	0 %	0 %	0 %	7 %	7 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							0,00 %	0,46 %	0,09 %	0,07 %	13,79 %	14,41 %
(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)			5 256							0		
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiements	* Délais 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	Plans de stock-options existants					Stock options futures	Actions gratuites	Croissance externe	Programme rachats d'actions	Total
	Animation boursière	Plan de 2009	Plan de 2010	Plan de 2011						
Situation au 31 décembre 2016	155 831	26 620	109 405	290 291	208 485	852 625	885 195	0	2 528 452	
Affectation de plan de stock-option									0	
Ajustements de plans de stock-options ^(a)		-10 312		-3 000	-26 255	39 567			0	
Levées d'options au cours de l'exercice		-16 308	-36 080	-36 215		-20 101			-108 704	
Achats	1 315 941							9 761 424	11 077 365	
Ventes	-1 240 425								-1 240 425	
Situation au 31 décembre 2017	231 347	0	73 325	251 076	182 230	872 091	885 195	9 761 424	12 256 688	

(a) Mise à jour options attribuables en fonction des départs de bénéficiaires.

Sur l'ensemble de l'année 2017, 11 077 365 actions ont été achetées au prix moyen de 35,78 € par action et 1 240 425 actions ont été vendues au prix moyen de 35,40 € par action. Au 31 décembre 2017, Klépierre détient directement ou indirectement 12 256 688 actions propres, représentant une valeur de 419,20 millions d'euros sur la base de la valeur comptable et 17,16 millions d'euros en valeur nominale.





4

DÉVELOPPEMENT DURABLE

4.1	STRATÉGIE ET ORGANISATION	164	4.4	ACT FOR PEOPLE	193
4.1.1	Enjeux et parties prenantes	164	4.4.1	Satisfaction des visiteurs	193
4.1.2	Act for Good® with Klépierre : nouvelle stratégie RSE	167	4.4.2	Santé et bien-être dans les centres	194
4.1.3	Gouvernance	169	4.4.3	Collaborateurs	195
4.1.4	Système de management et outils	172	4.4.4	Approvisionnement et éthique des affaires	202
4.1.5	Principaux résultats 2017	173	4.4.5	Philanthropie	205
4.1.6	Plan stratégique 2022	175	4.5	MÉTHODOLOGIE, TABLE DE CONCORDANCE ET VÉRIFICATION DES DONNÉES	206
4.2	ACT FOR THE PLANET	176	4.5.1	Précisions méthodologiques	206
4.2.1	Performance énergétique	176	4.5.2	Tables de concordance	209
4.2.2	Changement climatique	180	4.5.3	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	211
4.2.3	Économie circulaire	185			
4.2.4	Certifications des bâtiments	189			
4.2.5	Mobilité durable	190			
4.3	ACT FOR TERRITORIES	191			
4.3.1	Emploi local et dynamisme économique	192			
4.3.2	Participation à la vie locale et engagement citoyen	192			
4.3.3	Implication des parties prenantes dans les projets de développement	193			

4.1 Stratégie et organisation

4.1.1 Enjeux et parties prenantes

Klépierre croit de longue date au lien entre performance économique et excellence environnementale et sociale. Le Groupe a en effet commencé dès 2002 à publier avec ses résultats financiers des données et des informations extra-financières.

Depuis lors, Klépierre a développé sa responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) dans le respect de deux principes : transparence et enracinement dans la gestion opérationnelle.

L'exigence de transparence n'a cessé de se renforcer au gré de l'extension géographique du patrimoine de Klépierre. Le Groupe s'est ainsi efforcé de suivre sa performance extra-financière très rapidement de manière homogène dans les 16 pays d'Europe dans lesquels il est aujourd'hui présent, et les informations publiées couvrent de façon identique l'ensemble de ses activités et de ses centres commerciaux.

L'enracinement dans la gestion opérationnelle est un gage d'efficacité de la politique RSE de Klépierre. Précédemment labellisée « Good Choices », cette politique intitulée désormais « Act for Good® with Klépierre » est l'un des quatre piliers de la stratégie opérationnelle du Groupe, aux côtés de Let's Play®, Clubstore® et Retail First®.

Le contenu de la nouvelle stratégie RSE de Klépierre est présenté dans la partie suivante 4.1.2.

Dialoguer de manière constructive avec les parties prenantes

Klépierre est déterminée à œuvrer pour que la valeur créée par la gestion de ses centres commerciaux profite à l'ensemble de ses parties prenantes, et qu'elle participe à un aménagement durable des territoires partout en Europe. Les centres commerciaux conçus, détenus et gérés par le Groupe agissent comme de véritables catalyseurs de leurs environnements urbains. Ils contribuent à faire évoluer et à dynamiser ces territoires. Ils sont des moteurs économiques, des lieux d'échanges et de vie, sources d'emplois et de flux. Ces impacts positifs sont intimement liés à la bonne prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

L'immobilier commercial est un secteur fortement capitalistique compte tenu du montant des investissements nécessaires à l'acquisition ou au développement des centres commerciaux. L'apport des actionnaires et des partenaires financeurs ainsi que la prise en compte de leurs attentes sont donc également fondamentaux pour la croissance du Groupe.

En outre, Klépierre collabore avec les autres acteurs du secteur des centres commerciaux. Cette collaboration permet de promouvoir des pratiques partagées et de mieux faire connaître et valoriser les métiers du Groupe.

Enfin, les femmes et les hommes de Klépierre constituent la première ressource du Groupe pour concrétiser ses engagements. Portées par les processus de management RH, les équipes de Klépierre bénéficient également, à travers Klépierre University, de programmes de formation dédiés pour s'adapter en permanence aux évolutions de l'environnement et anticiper les nouvelles exigences opérationnelles.

L'écosystème des parties prenantes majeures dans le cadre des activités du Groupe est figuré ci-après :



(1) Issu de la moyenne des budgets opérationnels planifiés 2016 des centres du Groupe sur 10 pays. Hors budgets de marketing, taxes et honoraires de gestion.

Mise à jour de la matrice de matérialité

L'ambition du Groupe de maximiser sa création de valeur élargie l'oblige à être le plus pertinent possible dans ses actions. Cette volonté de pertinence l'amène à identifier l'ensemble des enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux et à se concentrer sur les plus significatifs ; elle permet également d'inscrire son action dans le respect des recommandations du Grenelle 2 de l'environnement, des lignes directrices G4 de la Global Reporting Initiative (GRI) et de celles de l'European Public Real Estate Association (EPRA).

En 2013, Klépierre avait réalisé une première « analyse de matérialité » – outil communément utilisé pour identifier et hiérarchiser les enjeux extra-financiers d'une organisation – qui avait permis d'identifier les 20 enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux ayant un impact significatif sur la performance du Groupe.

Quatre ans plus tard, l'évolution des enjeux, la rapidité des changements sociétaux, mais aussi l'ambition croissante du Groupe, ont incité Klépierre à renouveler l'exercice. Ainsi, en 2017, le Groupe a travaillé à la mise à jour de son analyse de matérialité.

Ce processus a été, pour la première fois, réalisé de manière collaborative au travers d'un panel de parties prenantes internes

et externes qui a élaboré la matrice de matérialité présentée ci-dessous. Ce panel d'une vingtaine de participants était composé de représentants des principales parties prenantes de Klépierre : enseignes, investisseurs, experts en ressources humaines ou en RSE, scientifiques, ONG, pouvoirs publics locaux... Il comprenait également des représentants du Groupe : les membres du Directoire, le Directeur des Opérations, deux opérationnels ainsi que l'équipe en charge de la RSE.

Méthodologie

Un questionnaire portant sur 38 enjeux pré-identifiés a été soumis aux parties prenantes internes et externes ayant participé au panel, pour évaluer la matérialité de ces enjeux. La méthodologie utilisée se base sur deux composantes : l'importance de l'enjeu et sa qualification en tant que risque ou opportunité pour l'entreprise ; la combinaison des deux produisant le « score » final attribué à chaque enjeu. Pour ce faire, les participants ont noté l'importance des enjeux : « très important », « important », « moyennement important », ou « faiblement important » (75 % du score) ; ils ont ensuite établi la liste des dix premiers enjeux en termes de risques et d'opportunités pour Klépierre (25 % du score).

Les principaux risques et opportunités sont représentés dans la matrice de matérialité ci-dessous. Cela permet à Klépierre de hiérarchiser ses enjeux et de raisonner en termes de priorités :



Résultats

Le panel RSE a identifié les priorités d'actions pour Klépierre comme suit :

Enjeux porteurs des risques majeurs	Enjeux représentant les plus fortes opportunités
Éthique des affaires	Développement économique local
Respect des droits humains	Partenariat avec les enseignes
Santé et sécurité des clients	Dialogue avec les parties prenantes
Externalisation et achats responsables	Énergie renouvelable
Gouvernance	Économie circulaire

Tout au long de ce chapitre 4 seront décrits les engagements du Groupe et la déclinaison opérationnelle des actions destinées à gérer ces risques et à développer ces opportunités prioritaires.

4.1.2 Act for Good® with Klépierre : nouvelle stratégie RSE

Quatre ans après « Good Choices », premier plan RSE structuré du Groupe, Klépierre a lancé à la fin de 2017 sa nouvelle stratégie RSE : Act for Good® with Klépierre.

Une stratégie co-construite

Après avoir mis à jour sa matrice de matérialité, le Groupe a poursuivi sa démarche de dialogue en proposant au panel de parties prenantes de co-construire sa nouvelle stratégie RSE.

Les objectifs étaient les suivants : répondre aux attentes, parfois nouvelles, des parties prenantes, faire de la RSE une approche toujours plus pragmatique et contributive aux résultats financiers, structurer la démarche et focaliser l'action sur les impacts clés, apporter de la visibilité à l'approche du Groupe et à ses pays et donner plus de sens à ses collaborateurs.

Le panel s'est réuni en août 2017, au siège du Groupe à Paris, pour une journée d'échanges et de génération d'idées. Les discussions se sont tenues en deux temps : un premier consistant pour les représentants du Groupe à écouter les parties prenantes sur leur perception de son action en matière de RSE, puis un second au cours duquel le Groupe a soumis une esquisse de nouvelle stratégie RSE.

Le Directoire de Klépierre a participé à ces discussions et à la co-construction de la stratégie Act for Good® notamment 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 ; ils constituent ainsi logiquement les grands engagements qui structurent 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 une validation définitive par le Comité de direction élargi du Groupe.

La consultation en amont des parties prenantes a été primordiale pour hiérarchiser les enjeux, ancrer le changement de manière pérenne et intensifier les collaborations à venir.

Des ambitions stratégiques pour 2030, des engagements concrets pour 2022

La stratégie Act for Good® with Klépierre est bâtie sur les trois piliers suivants :

- > Act for the Planet ;
- > Act for Territories ;
- > Act for People.

Le premier pilier, « Act for the Planet », est constitué des grands enjeux environnementaux auxquels Klépierre fait face dans la poursuite de ses activités. La contribution positive du Groupe aux enjeux environnementaux, reconnue depuis plusieurs années, l'a conforté dans l'expression d'une ambition renouvelée et rehaussée 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 sur son métier.

Le second pilier illustre l'importance de l'implantation locale du Groupe, au travers des centres commerciaux qu'il possède et gère dans 16 pays. De nombreuses initiatives locales existaient déjà ; ce pilier les structure afin de leur donner une visibilité qui soit source de progrès et d'une ambition encore plus grande. Ce pilier « Act for Territories », fédérateur, donne du sens à grande échelle à toutes les actions locales.

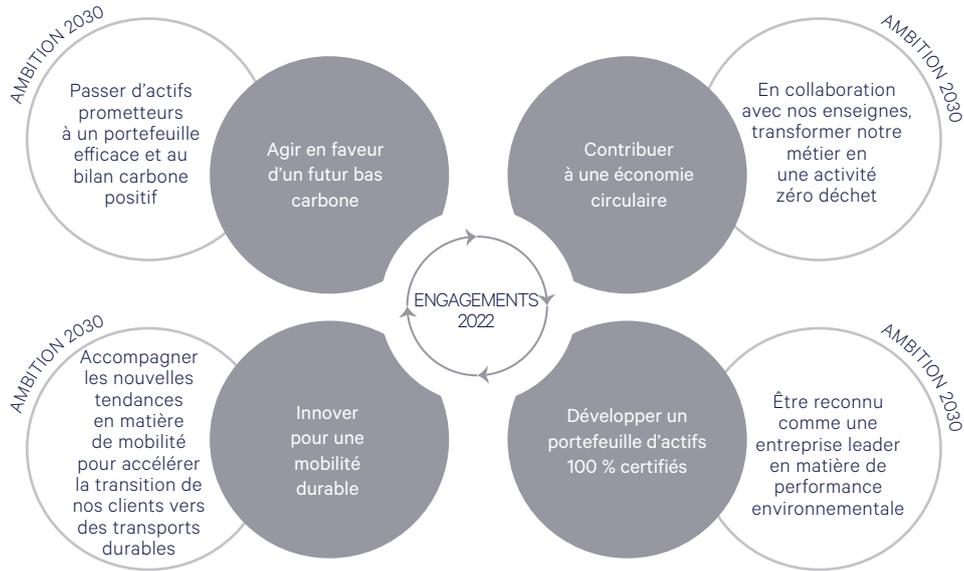
Enfin, le troisième pilier « Act for People » est consacré principalement aux visiteurs, aux clients, aux collaborateurs de Klépierre et à ceux de ses clients. Ce pilier humain s'adresse à l'ensemble des communautés avec qui le Groupe interagit pour placer au cœur de son action la création de valeur pour tous.

Chacun des trois piliers est décliné en engagements concrets, et chiffrés, à cinq ans (horizon 2022) complétés d'ambitions à moyen terme (horizon 2030).

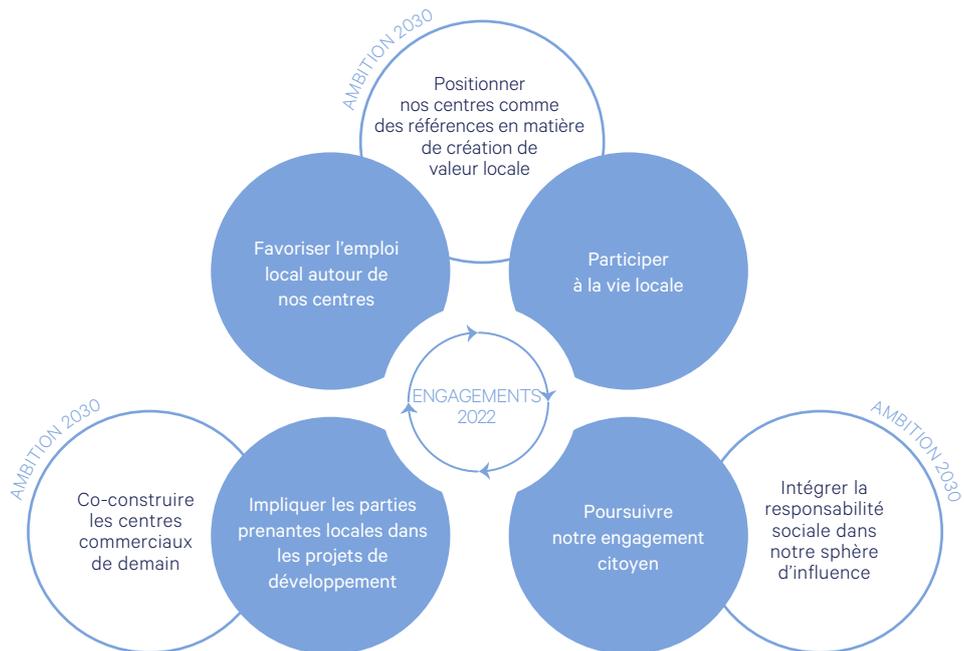


ACT FOR GOOD®
WITH KLÉPIERRE

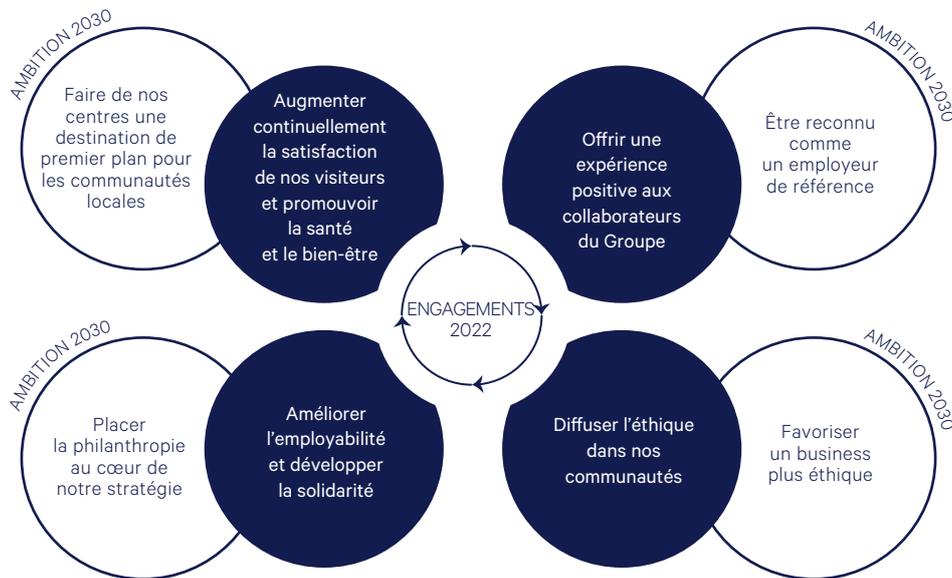
Act for the Planet



Act for Territories



Act for People



Le détail des engagements à cinq ans figure au paragraphe 4.16 « Plan stratégique 2022 ». Leur déclinaison opérationnelle est décrite dans le présent chapitre, thématique par thématique. La gouvernance interne, les outils associés et les principaux éléments de performance y figurent également.

4.1.3 Gouvernance

Les engagements de Klépierre en matière de RSE sont ancrés dans l'organisation du Groupe. Ils sont déclinés dans l'ensemble des pays et accompagnés par le déploiement d'outils dédiés. Ils sont également relayés dans les différentes initiatives externes auxquelles le Groupe participe.

Organisation

La gouvernance de Klépierre en matière de développement durable est bien établie. Elle est organisée selon le principe d'enracinement dans les opérations évoqué précédemment et remonte jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise.

Acter les orientations stratégiques et superviser les progrès

> Au sein du Conseil de surveillance, le **Comité du développement durable** examine la démarche RSE, discute de ses évolutions et est informé des résultats du Groupe dans ces domaines ; il en rend compte au Conseil de surveillance. Il est composé de trois membres de ce Conseil ainsi que des membres du Directoire, de la Directrice Juridique et des Ressources Humaines, du Directeur de la Communication et du Directeur Ingénierie et Développement Durable. Il est présidé par Steven Fivel, Directeur Juridique et Secrétaire Général de Simon Property Group, premier actionnaire de Klépierre. Il s'est réuni trois fois en 2017.

> Au sein du Comité de direction de Klépierre, le **Comité RSE** propose au Directoire les éléments constitutifs de la stratégie du Groupe en matière de RSE, et notamment la liste des engagements et les plans d'action ; il lui rend compte des résultats atteints. Le Comité RSE réunit les membres du Directoire, les Directions Ingénierie et Développement Durable, Ressources Humaines, et Communication ainsi que des représentants des principales autres directions concernées (exploitation des centres commerciaux, développement, finance, etc.). Il s'est réuni cinq fois en 2017.

Insuffler la dynamique, définir les objectifs, les outils et les process du Groupe

> La **Direction Ingénierie et Développement Durable**, créée en 2016, regroupe les collaborateurs en charge de l'ingénierie technique des centres, des investissements opérationnels et du développement durable. Au sein de cette Direction, l'équipe développement durable est composée de trois collaborateurs.

Intégrant l'ensemble des enjeux techniques des centres commerciaux et rattachée au Directeur des Opérations, elle initie et développe la politique du Groupe en matière environnementale et sociétale. Elle s'assure également de sa traduction opérationnelle et de sa diffusion partout en Europe.

> La **Direction des Ressources Humaines** s'inscrit au cœur de la stratégie de l'entreprise en portant ses enjeux de talents, de compétences et de performance dans le respect des valeurs et des engagements sociaux du Groupe.

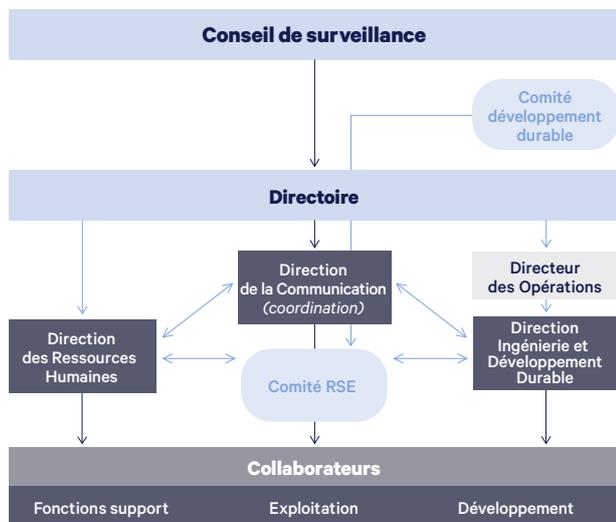
> La **Direction de la Communication** du Groupe assure la coordination de la démarche RSE, avec la Direction Ingénierie et Développement Durable et de la Direction des Ressources Humaines, qui s'appuient ensuite sur les directions des pays pour que la mise en œuvre des actions matière environnementales, sociétales et sociales soit pleinement efficace.

Décliner les objectifs et mettre en œuvre les actions

- > Dans les 16 pays, le management et les directions opérationnelles déclinent les objectifs Groupe et mettent en œuvre les politiques appropriées aux contextes locaux. Chaque pays définit ensuite son plan d'action annuel – 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, notamment par l'application du guide des meilleures pratiques pour la gestion de l'énergie, des déchets, de l'eau et des certifications. Ces plans d'actions sont ensuite partagés lors d'une réunion spécifique annuelle regroupant l'ensemble du réseau européen avant d'être présentés au Directeur des Opérations du Groupe.
- > Un réseau d'une trentaine de correspondants sur l'ensemble des territoires d'implantation est chargé de conduire les actions au plan local et de faire remonter les bonnes pratiques. Ces correspondants sont en contact étroit avec les équipes du Siège.

Ainsi, depuis 2016, la Direction Ingénierie et Développement Durable organise chaque mois une réunion avec chaque pays et une réunion collective avec les représentants des 16 pays.

Ces nouveaux rendez-vous réguliers ont permis d'accélérer la mise en œuvre des actions, de multiplier les échanges et de renforcer la transversalité des équipes. En plus de ces rendez-vous mensuels, l'ensemble des correspondants se réunit physiquement deux fois par an pour deux jours d'échanges, de définition de la stratégie et de travaux collaboratifs inter-pays.



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.

Depuis 2017, la déclinaison de la démarche Act for Good® fait désormais partie des objectifs personnels des managers dans tous les pays. De plus, les engagements principaux d'Act for Good® ont été intégrés dans les critères des plans d'attribution d'actions de performance pour les principaux cadres du Groupe.

Les actions d'information sur les thématiques du développement durable, environnementales notamment, ont été concentrées en 2017 sur l'établissement de la nouvelle stratégie, la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs et parties prenantes aux enjeux RSE pour Klépierre et sur les outils et démarches déployés pour améliorer la performance opérationnelle des centres commerciaux du portefeuille.

Le déploiement opérationnel de la nouvelle stratégie auprès de l'ensemble des départements ainsi que l'exécution du plan de communication d'Act for Good® sont prévus dès les premiers mois de 2018.

Des modules de formation à destination des équipes opérationnelles sont également prévus pour l'année à venir. Ils auront pour objectif de rappeler les enjeux RSE du Groupe en lien avec les missions quotidiennes liées à l'exploitation d'un centre commercial et la mobilisation des parties prenantes.

Innovier et repenser le métier

La démarche Act for Good® se veut innovante. Les enjeux traités par cette démarche évoluent rapidement tout comme les technologies et les réponses disponibles ; c'est la raison pour laquelle Klépierre a lié Act for Good® à sa plateforme d'innovation ouverte Klépierre ID. Cette plateforme créée en 2016 a été repensée, complétée et portée au plus haut niveau de l'organisation.

Au travers de Klépierre ID, neuf priorités stratégiques en matière d'innovation ont été définies pour Klépierre, toutes incluant des initiatives et pistes de réflexion en lien avec Act for Good® (mobilité, nouveaux services, nouveaux modes de travail) et l'une d'elles plus spécifiquement dédiée à l'activation des communautés autour des centres commerciaux.

Chaque thématique est animée par un groupe de collaborateurs multi-profils et multi-pays, et parrainée par un membre du Comité de direction du Groupe. Des pilotes opérationnels sont déployés, en collaboration avec des partenaires privilégiés (notamment des startups et des entrepreneurs).

Initiatives et chartes sectorielles soutenues par Klépierre

Les engagements du Groupe en matière environnementale, sociétale et sociale sont relayés dans différentes associations et initiatives.

Klépierre est un membre actif des organisations professionnelles nationales et internationales ci-dessous. Le Groupe considère ces organisations comme stratégiques pour son activité, et dispose pour plusieurs d'entre elles d'un poste d'administrateur et/ou de représentant dans leurs principaux comités, notamment ceux dédiés aux sujets du développement durable.

International Council of Shopping Centers (ICSC)

Le Conseil international des centres commerciaux regroupe plus de 60 000 acteurs dans 90 pays, participant à la promotion et au développement des centres commerciaux.

European Public Real Estate Association (EPRA)

Association rassemblant plus de 200 sociétés foncières cotées en Europe, l'EPRA publie notamment des recommandations afin de rendre les informations financières et extra-financières publiées par les foncières plus détaillées et plus homogènes.

Conseil national des centres commerciaux (CNCC)

Le CNCC est une organisation professionnelle française fédérant les acteurs qui participent à la promotion et au développement des centres commerciaux. Klépierre prend notamment 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 étudier, promouvoir et représenter les intérêts collectifs et professionnels des sociétés immobilières et foncières françaises.

De plus, Klépierre apporte son soutien à diverses chartes et initiatives environnementales, sociétales ou sociales. Ces engagements reflètent les priorités que le Groupe s'est fixées en matière de responsabilité d'entreprise.

Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)

Le GRESB a pour mission principale d'évaluer les performances environnementales et sociales des sociétés spécialisées dans le secteur immobilier. Klépierre participe à ce benchmark depuis ses débuts et en est également membre.

Le Pacte mondial des Nations Unies

Signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2012, Klépierre réaffirme chaque année son soutien à cette initiative internationale d'engagement volontaire en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et son adhésion à la démarche de progrès sur les 10 principes universels promus par le Pacte (en termes de droits de l'homme, de normes de travail, d'environnement ou encore de lutte contre la corruption). 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 à la fin de 2013, elle offre aux acteurs du secteur immobilier un cadre leur permettant de s'engager à améliorer l'efficacité énergétique de leur patrimoine et d'anticiper ainsi les futures évolutions réglementaires en matière de performance énergétique des bâtiments tertiaires. Le Groupe est signataire de cette Charte depuis novembre 2013 et a renouvelé sa signature en 2017 à l'occasion de la publication de la nouvelle version de la charte.

Charte de la diversité

Initiative d'entreprises lancée fin 2004, cette Charte exprime la volonté d'agir des entreprises pour mieux refléter, dans leurs effectifs, la diversité de la population française et manifeste par ailleurs leur engagement en faveur de la non-discrimination, de l'égalité des chances et de l'amélioration de leur performance. Le Groupe l'a signée le 31 juillet 2010.

Charte de la parentalité

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 représentations autour de la parentalité, créer un environnement favorable aux salariés-parents et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle de ces mêmes salariés. Le Groupe en est signataire depuis le 29 avril 2009.

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, autour de l'enjeu majeur du XXI^e siècle qu'est la construction de la ville et des lieux de vie. Elle est un lieu singulier qui mobilise et rassemble tous les secteurs et les métiers concernés par la problématique immobilière et urbaine : les pouvoirs publics, le monde associatif, les chercheurs et les médias. Pour que la ville soit la plus humaine, vivable et créatrice de valeurs possible, elle intervient directement auprès des acteurs qui font ou feront la ville, en créant les outils d'accompagnement nécessaires à la prise de recul (Institut Palladio), la préparation des relais (Pôle Avenir Palladio) et l'anticipation (Pôle Recherche Palladio). Par le croisement des regards entre dirigeants et experts, étudiants et métiers, doctorants et opérationnels, chaque action de la Fondation contribue à nourrir un processus de remise en question, d'ouverture d'esprit et d'enrichissement mutuel.

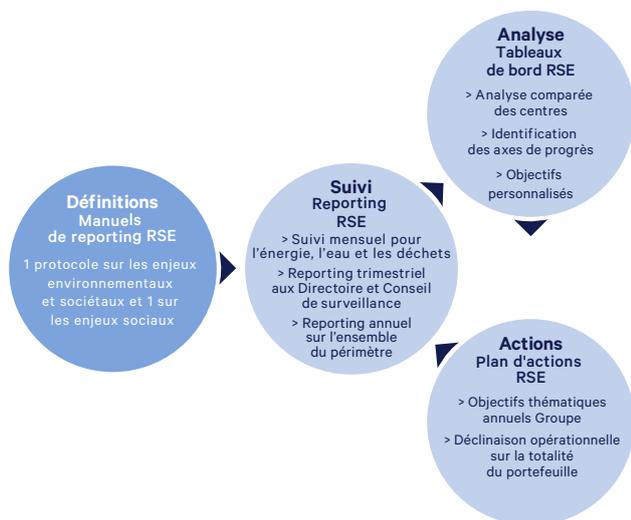
Association pour le développement du bâtiment bas carbone (BBCA)

L'Association pour le développement du bâtiment bas carbone (BBCA) se donne pour objectif de faire prendre conscience de l'urgence de la diminution de l'empreinte carbone des bâtiments et de valoriser toutes les démarches qui contribuent au développement des bâtiments bas carbone. Elle travaille notamment à l'établissement d'un label BBKA qui est entré en vigueur en 2016.

4.1.4 Système de management et outils

Le Groupe dispose d'outils et de processus dédiés aux enjeux environnementaux et sociétaux, avec pour objectif de rendre la démarche RSE pleinement opérationnelle.

Ces outils sont identiques partout en Europe et sont regroupés en quatre volets pour en accroître la lisibilité en interne : définitions, suivi, analyse et actions.



Définitions : manuels de reporting RSE

L'ensemble des indicateurs recensés en matière environnementale, sociétale et sociale, et les données qui les composent, sont clairement définis et communiqués aux équipes. Ces définitions sont identiques sur l'ensemble des 16 pays d'implantation du Groupe et de la totalité des centres commerciaux.

Deux protocoles de reporting regroupent ces définitions :

- > l'un sur les aspects sociaux, envoyé aux responsables ressources humaines de chaque pays, qui inclut des données tant quantitatives que qualitatives ;
- > l'autre sur les aspects environnementaux et sociétaux, communiqué à chaque pays et chaque actif du Groupe et qui comprend près de 120 données collectées pour chacun des centres commerciaux du portefeuille.

Ces documents sont remis à jour chaque année pour s'adapter aux évolutions de l'activité et des réglementations.

Suivi : reporting RSE

Le suivi au niveau du Groupe s'est intensifié ces dernières années. Le reporting interne dans chaque pays des performances environnementales, sociétales et sociales se renforce d'année en année, impliquant plus fortement les directions et les équipes opérationnelles.

Enjeux environnementaux et sociétaux

- > Au niveau du centre commercial : la régularité du suivi s'est accrue. Les équipes présentes sur chaque actif (directeurs de centre et responsables techniques) suivent a minima mensuellement les consommations de fluides (énergie et eau) et la production de déchets. 64 % des centres sont également équipés de systèmes de mesure énergétique qui permettent un contrôle en temps réel. Le recours à de tels outils s'est accru ces dernières années.

- > Au niveau du Groupe : un bilan environnemental et sociétal de chaque actif est présenté au Directoire et au Comité du développement durable du Conseil de surveillance : sur une base annuelle pour l'ensemble des indicateurs du reporting RSE et sur une base trimestrielle pour les indicateurs de performance énergie, eau, déchets. Pour ces derniers indicateurs, le reporting ne porte désormais plus uniquement sur les 70 actifs les plus importants du Groupe mais sur l'ensemble du portefeuille.

En 2017, un outil de suivi environnemental et sociétal des centres a été implanté couvrant l'ensemble du portefeuille. Il sert à la collecte des informations sur l'ensemble des centres du portefeuille, à automatiser le reporting quand cela est possible (en connectant directement les fournisseurs de fluides par exemple) et à générer de manière automatique et instantanée des analyses de la performance réelle des actifs en matière de développement durable.

Enjeux sociaux

Les données sociales sont traitées dans un système d'information partagé avec l'ensemble des acteurs des ressources humaines du Groupe, permettant ainsi une gestion standardisée et structurée des données, basée sur un référentiel commun.

Ces informations ainsi que les données qualitatives sont compilées trimestriellement par la Direction des Ressources Humaines Groupe pour le suivi des indicateurs sociaux, permettant un pilotage de la performance et du bien-être des collaborateurs ainsi que le suivi de la politique de ressources humaines de Klépierre. Les indicateurs stratégiques relatifs à la démarche RSE en matière sociale sont présentés chaque année au Directoire et au Comité développement durable du Conseil de surveillance de Klépierre.

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, d'identifier les axes de progrès, de recenser les bonnes pratiques et d'améliorer ainsi le pilotage opérationnel. Ces tableaux de bord sont présentés et discutés chaque année avec l'ensemble des Directions pays.

En 2017, le travail d'amélioration des tableaux de bord de suivi de chaque centre commercial, lancé en 2016, s'est poursuivi en 2017. Ainsi les nouveaux tableaux de bord consolident-ils désormais mensuellement les principaux indicateurs de pilotage technique et de développement durable du centre.

De plus, ces tableaux de bord intègrent dorénavant une analyse comparative de la performance de chaque centre en matière de consommation d'énergie, d'eau et de déchets :

- > en comparaison du centre avec lui-même, par rapport au même mois de l'année précédente ;
- > en comparaison des autres centres de sa catégorie de référence (ensemble de centres commerciaux comparables d'un point de vue technique).

Ces deux analyses de performance sont basées sur des modèles statistiques permettant de retraiter les données des impacts extérieurs (climatologiques, architecturaux, techniques et business) afin d'apprécier la performance réelle de chacun des centres et ainsi d'être en mesure de fixer des objectifs réalistes et différenciés à chaque centre.

Ces tableaux de bord sont depuis peu automatisés et digitalisés au sein de l'outil environnemental et sociétal développé en 2017.

Actions : plan d'actions RSE

L'analyse fine des performances décrites 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 sur les priorités de l'année. 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, sur les impacts les plus significatifs (énergie, eau, 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.

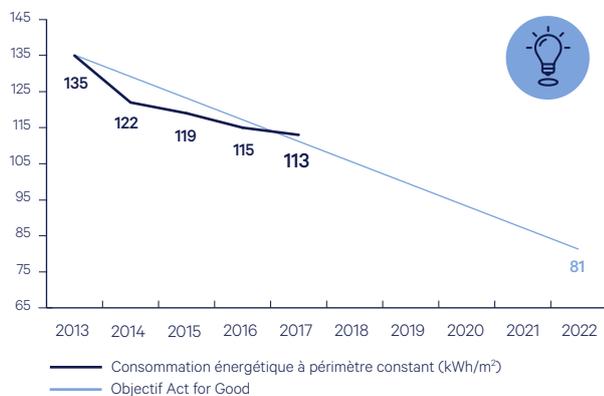
L'ensemble de ces objectifs sont préalablement validés par le Comité RSE interne présidé par le Directoire.

Supportant ces plans d'actions, en 2017, la part des travaux de maintenance dédiés à des investissements en faveur du développement durable a été analysée pour la première fois : 61 % du budget prévisionnel de 2018 concernaient ce type d'investissement.

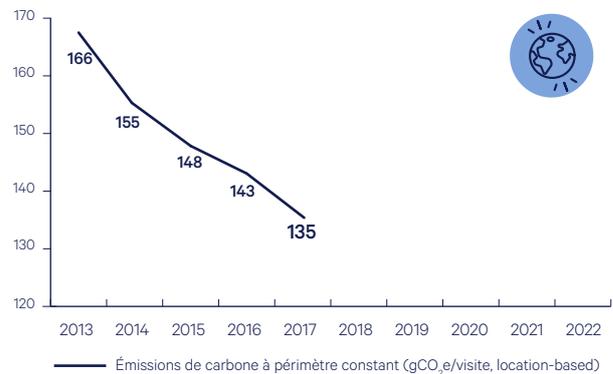
4.1.5 Principaux résultats 2017

Évolution des principaux indicateurs clés de performance environnementale, sociétale et sociale

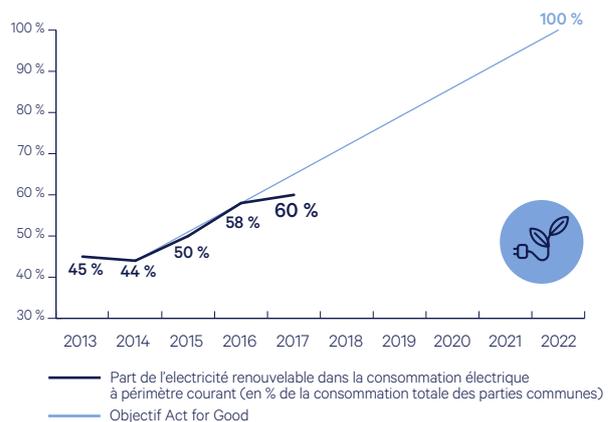
► AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DU PORTEFEUILLE (- 40 % D'ICI À 2022, VS. 2013)



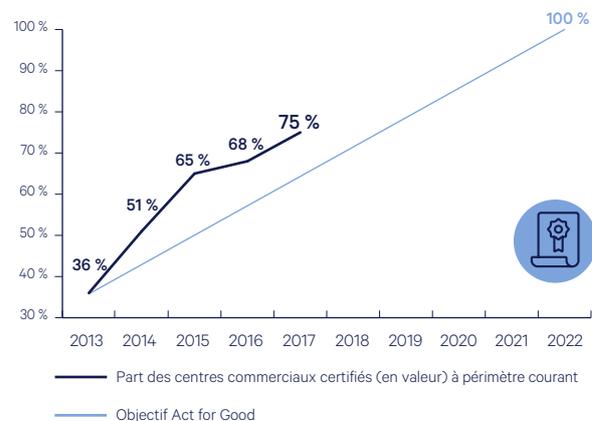
► AGIR EN FAVEUR D'UN FUTUR BAS CARBONE



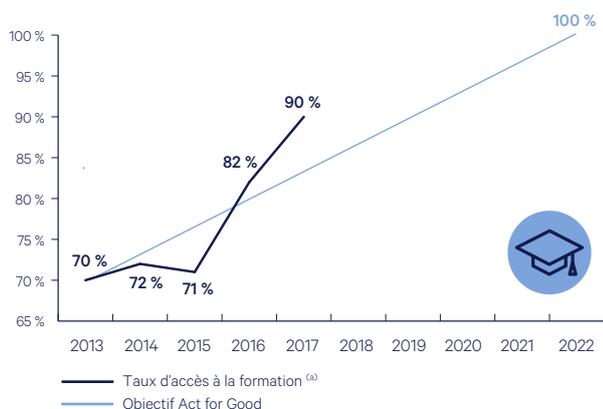
► AUGMENTER LA PART D'ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE DANS LA CONSOMMATION ÉLECTRIQUE



► DÉVELOPPER UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS 100 % CERTIFIÉS



► GARANTIR UN ACCÈS À LA FORMATION À TOUS LES SALARIÉS



(a) Par des salariés ayant suivi au moins une demi-journée de formation dans l'année.

► FAVORISER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL



(a) Nombre total de jours d'absences 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 assimilées à une suspension de contrat ne sont pas prises en compte.

Un leadership réaffirmé et salué

La transparence est une composante essentielle de la démarche de développement durable du Groupe. Aussi Klépierre développe-t-elle des relations suivies avec les agences de notation extra-financière, les analystes et les investisseurs ISR (investissement socialement responsable), qui évaluent ses performances en matière de développement durable.

Les indices que le Groupe a intégrés, les distinctions reçues et la progression constante des notations depuis plusieurs années sont autant de preuves de la pertinence de la stratégie et des mesures adoptées.

En 2017, le Groupe reste intégré aux indices extra-financiers majeurs : DJSI World and Europe, FTSE4Good Europe and Global Index Series, STOXX® Global ESG Leaders, Euronext Vigeo France 20, Eurozone 120 et World 120.

De plus, la performance RSE de Klépierre a été récompensée à plusieurs reprises en 2017 :

- > Klépierre est la seule foncière européenne à faire partie de la « liste A » du CDP (anciennement Carbon Disclosure Project) distinguant les entreprises mondiales leaders en matière de lutte contre le changement climatique ;
- > Klépierre a été élue meilleure performance environnementale des entreprises européennes cotées du secteur de l'immobilier, selon le classement de l'agence RobecoSAM 2017 ;
- > Klépierre a été distinguée « Green Star » par l'agence de notation sectorielle GRESB ;
- > l'EPRA a attribué un « Gold Award » à Klépierre, récompensant la qualité du reporting extra-financier 2016 du Groupe ;
- > le Groupe a obtenu la certification « Happy Trainees » 2017, décernée par Choosemycompany et récompensant « l'excellence dans le management et la motivation des stagiaires et alternants » ;
- > le prix du « Leader Responsable – catégorie GREEN » a été attribué à la responsable du développement durable du Groupe lors des Trophées Les Échos Business 2017.

4.1.6 Plan stratégique 2022

	Engagements Act for Good®	Objectif 2022
ACT FOR THE PLANET	AGIR EN FAVEUR D'UN FUTUR BAS CARBONE	
	> Réduction de la consommation d'énergie dans les parties communes (vs. 2013)	- 40 %
	> Part de l'électricité renouvelable dans la consommation totale d'électricité des parties communes	100 %
	> Nombre de centres commerciaux du portefeuille avec un bilan carbone positif	Top 5
	> Certification de la stratégie climatique Groupe par la Science-Based Targets Initiative	Certification obtenue
	CONTRIBUER À UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE	
	> Part des déchets non envoyés en décharge	100 %
	> Part des centres ayant impliqué les enseignes dans une démarche d'économie circulaire	100 %
	DÉVELOPPER UN PORTEFEUILLE D'ACTIFS 100 % CERTIFIÉS	
	> Part de centres ayant obtenu une certification développement durable	100 %
	> Part des nouveaux développements ayant obtenu la certification BREEAM Construction de niveau « Excellent » (minimum)	100 %
	> Part des nouveaux développements ayant utilisé du bois d'origine certifiée lors de la phase de construction	100 %
INNOVER POUR UNE MOBILITÉ DURABLE		
> Part des centres accessibles aux transports en commun et équipés de bornes de recharge pour véhicule électrique	100 %	
ACT FOR TERRITORIES	FAVORISER L'EMPLOI LOCAL AUTOUR DE NOS CENTRES	
	> Part de prestataires de services locaux pour la gestion opérationnelle des centres (local = régional et/ou à moins de 300 km)	100 %
	> Part des centres ayant contribué à l'emploi local	100 %
	PARTICIPER À LA VIE LOCALE	
	> Part des centres ayant mis à disposition gracieusement un espace au profit d'une initiative locale (au moins 1 fois/an)	100 %
	POURSUIVRE NOTRE ENGAGEMENT CITOYEN	
	> Part des centres ayant organisé une collecte (vêtements, jouets, meubles, autres) au profit d'une œuvre caritative locale	100 %
	> Part des centres ayant soutenu une initiative citoyenne organisée par une enseigne dans le centre	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 %
> 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 %	
> Part des projets de développement ayant mis en œuvre un plan d'actions biodiversité	100 %	
ACT FOR PEOPLE	AUGMENTER CONTINUUELLEMENT LA SATISFACTION DE NOS VISITEURS	
	> Augmentation du Net Promoter Score (NPS) du Groupe	+ 3 points vs. 2018
	> Pourcentage des questions des clients postées sur les réseaux sociaux traitées en moins d'une heure	100 %
	PROMOUVOIR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DANS NOS CENTRES	
	> Part des centres commerciaux faisant la promotion de la santé et du bien-être	100 %
	> Part des centres commerciaux offrant des services dédiés aux salariés de leurs enseignes	100 %
	OFFRIR UNE EXPÉRIENCE POSITIVE AUX COLLABORATEURS DU GROUPE	
	> Taux d'accès à la formation pour les collaborateurs de Klépierre	100 %
	> Part des salariés de Klépierre couverts par des mesures d'équilibre vie professionnelle-vie privée	100 %
	> Part de jeunes diplômés bénéficiant d'un accompagnement de carrière personnalisé	100 %
	> Part des collaborateurs contribuant à la co-construction de l'avenir de l'entreprise	100 %
	DIFFUSER L'ÉTHIQUE DANS NOS COMMUNAUTÉS	
> Promotion de l'éthique des affaires auprès de 100 % des salariés et des parties prenantes	100 %	
> Part des prestataires sélectionnés sur la base de critères RSE	100 %	
AMÉLIORER L'EMPLOYABILITÉ ET DÉVELOPPER LA SOLIDARITÉ		
> Part des employés de Klépierre ayant eu la possibilité de participer à une action philanthropique	100 %	
> Signature de partenariats groupes avec des ONG dédiées à l'employabilité et/ou la famille		

4.2 Act for the Planet

4.2.1 Performance énergétique

L'efficacité énergétique demeure une priorité pour le Groupe. Elle est un indicateur majeur de la qualité de sa gestion opérationnelle et participe grandement à la maîtrise de ses coûts et de ceux des enseignes présentes dans ses centres. Les raisons qui poussent Klépierre à s'améliorer dans ce domaine sont donc à la fois environnementales et économiques. En optimisant ses consommations, tant en termes de quantité que de sources d'énergie, Klépierre limite son empreinte environnementale et son exposition à la volatilité des prix de l'énergie.

Le Groupe a consommé environ 492 GWh en 2017 à périmètre courant. Sa facture énergétique s'élève à environ 45 millions d'euros. Près des deux tiers de cette énergie sont consommés sur trois territoires : France-Belgique, Italie et Scandinavie.

► CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN MWH ET EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE EN KWH/M² ET KWH/VISITE

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

Concordance EPRA : Elec-Abs – DH&C-Abs – Fuels-Abs – Energy-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
MWh	2015	109 675	103 902	87 514	53 832	84 625	16 815	27 144	483 508	98 %
	2016	95 526	101 516	88 716	46 261	77 587	15 574	25 358	450 538	97 %
	2017	123 616	118 791	81 537	44 432	87 465	11 981	24 423	492 245	98 %
kWh/m ²	2015	121	147	105	150	122	107	99	123	98 %
	2016	109	144	108	147	115	101	92	118	97 %
	2017	106	150	121	126	125	125	88	121	98 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

Une réduction de la consommation de 17 % depuis 2013 à périmètre constant

La consommation énergétique à périmètre constant est en diminution, de 431 GWh à 359 GWh de 2013 à 2017. Cette baisse se retrouve dans l'ensemble des régions du Groupe, illustrant ainsi les efforts importants menés depuis quatre ans pour améliorer l'efficacité énergétique des actifs. L'objectif pour 2022 tel que prévu par la stratégie Act for

Good® est de réduire de 40 % la consommation d'énergie des parties communes par rapport à l'année de référence 2013. La baisse de 17 %, qui représente plus de 72 GWh en cumulé depuis quatre ans, conforte le Groupe dans sa démarche et l'incite à poursuivre ses efforts.

► CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN MWH ET EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE EN KWH/M²

Périmètre constant 2017/13 (75 % de couverture) : 105 centres commerciaux et 3 702 432 m²

Concordance EPRA : Elec-LfL – DH&C-LfL – Fuels-LfL – Energy-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
MWh	2013	103 653	95 625	72 585	32 467	88 601	12 040	25 685	430 657	75 %
	2014	89 932	87 792	65 508	30 829	78 298	10 437	24 542	387 338	
	2015	87 674	86 657	60 930	30 192	77 919	9 016	24 444	376 830	
	2016	77 850	85 129	62 309	29 981	74 366	9 106	22 677	361 416	
	2017	79 084	86 566	60 992	27 882	72 339	10 162	21 612	358 636	
	2017/16	2 %	2 %	- 2 %	- 7 %	- 3 %	12 %	- 5 %	- 1 %	
	2017/13	- 24 %	- 9 %	- 16 %	- 14 %	- 18 %	- 16 %	- 16 %	- 17 %	
	kWh/m ²	2013	137	159	120	146	137	125	101	
2014		119	147	109	138	121	108	96	122	
2015		116	146	100	135	121	94	96	119	
2016		106	143	102	135	115	95	89	115	
2017		108	146	100	122	112	106	84	113	
2017/16		1 %	2 %	- 1 %	- 10 %	- 3 %	12 %	- 6 %	- 1 %	
2017/13		- 21 %	- 9 %	- 16 %	- 16 %	- 18 %	- 16 %	- 17 %	- 16 %	

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

Objectif 100 % d'électricité renouvelable

Le Groupe poursuit sa réorientation vers les énergies moins carbonées. Actuellement 49 % de l'énergie finale consommée par le Groupe est d'origine renouvelable.

L'électricité d'origine renouvelable représente désormais 60 % de la consommation totale d'électricité du Groupe, soit près de 215 GWh.



Klépierre s'engage d'ici à 2022 à se fournir à 100 % en électricité renouvelable pour les consommations des parties communes de ces centres.

La France s'engage à son tour !

Après l'Italie en 2016, c'est la France qui a renégocié ses contrats d'approvisionnement en électricité pour passer progressivement, courant 2018, l'ensemble des contrats de fourniture d'électricité en 100 % électricité verte.

► PART DE L'ÉNERGIE ET DE L'ÉLECTRICITÉ CONSOMMÉE D'ORIGINE RENOUVELABLE

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Énergie renouvelable									
2015	11 %	36 %	78 %	77 %	30 %	75 %	21 %	42 %	98 %
2016	12 %	64 %	75 %	74 %	23 %	79 %	22 %	48 %	97 %
2017	19 %	63 %	78 %	80 %	32 %	86 %	19 %	49 %	98 %
Électricité renouvelable									
2015	10 %	44 %	89 %	86 %	40 %	100 %	31 %	50 %	98 %
2016	10 %	78 %	88 %	85 %	32 %	100 %	33 %	58 %	97 %
2017	14 %	75 %	88 %	85 %	45 %	99 %	71 %	60 %	98 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérentes les tendances annuelles du pays).

► MIX ÉNERGÉTIQUE À PÉRIMÈTRE COURANT

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

Concordance EPRA : Elec-Abs – DH&C-Abs – Fuels-Abs

	Groupe	
	MWh	%
Électricité d'origine renouvelable	215 691	43,9 %
Électricité d'origine non renouvelable	145 294	29,6 %
Sous-total électricité	360 985	73,5 %
Chaud urbain/Énergie d'origine renouvelable		
Chaud urbain/Énergie revalorisée		
Chaud urbain/Énergie fossile	55 520	11,3 %
Froid urbain	15 407	3,1 %
Sous-total réseaux	70 927	14,4 %
Gaz	58 711	11,9 %
Fioul	431	0,1 %
Bio-fioul	397	0,1 %
Sous-total combustibles	59 539	12,1 %
TOUTES ÉNERGIES	491 451	100 %
Taux de couverture Groupe		98 %

► **MIX ÉNERGÉTIQUE À PÉRIMÈTRE CONSTANT**

Périmètre constant 2017/15 (75 % de couverture) : 105 centres commerciaux et 3 702 432 m²
Concordance EPRA : Elec-LfL – DH&C-LfL – Fuels-LfL

	2017		2016		2015		2017/16	2017/15
	MWh	%	MWh	%	MWh	%	%	%
Électricité	261 643	73,0 %	278 014	76,9 %	290 750	77,2 %	- 5,9 %	- 10 %
Chaud urbain	39 916	11,1 %	32 919	9,1 %	33 133	8,8 %	21,3 %	20,5 %
Froid urbain	10 480	2,9 %	9 360	2,6 %	9 371	2,5 %	12,0 %	11,8 %
Sous-total urbains réseaux	50 396	14,1 %	42 279	11,7 %	42 504	11,3 %	19,2 %	18,6 %
Gaz	45 792	12,8 %	39 708	11,0 %	41 352	11,0 %	15,3 %	10,7 %
Fioul	409	0,1 %	1 071	0,3 %	1 666	0,4 %	- 61,8 %	- 75,4 %
Bio-fioul	397	0,1 %	325	0,1 %	539	0,1 %	22,3 %	- 26,3 %
Sous-total combustibles	46 598	13,0 %	41 105	11,4 %	43 557	11,6 %	13,4 %	7,0 %
TOUTES ÉNERGIES	358 636	100 %	361 416	100 %	376 830	100 %	- 0,8 %	- 4,8 %
Taux de couverture Groupe	75 %							

Une baisse continue des consommations énergétiques malgré un contexte climatique fluctuant

Les performances énergétiques présentées dans ce rapport ne sont pas corrigées des facteurs météorologiques. En présentant des résultats non corrigés, Klépierre permet une meilleure lecture des bénéfices économiques et environnementaux réels.

En 2016, une nouvelle étape de la mesure de la performance énergétique des centres a été franchie. Dans un premier temps, les consommations ont été retraitées des variations de température. Ces retraitements permettent de comparer un centre par rapport à lui-même au fil des années dans le but d'identifier les plus performants, potentiellement porteurs de nouvelles bonnes pratiques, mais aussi de repérer ceux qui commencent à dégrader leur performance énergétique et sur lesquels une attention particulière sera portée. Une nouvelle amélioration des mesures a été apportée en 2017 grâce à une analyse multi-corrélation des facteurs externes de la performance énergétique. Cette analyse a permis de mettre au point un nouvel outil environnemental où les données de consommation seront retraitées d'autres données météorologiques que la température (luminosité, humidité, etc.) et des données d'activité des centres (nombre de visiteurs, surface, horaires d'ouverture...). Ces fonctionnalités sont en cours d'installation dans l'outil environnemental.

Leviers d'actions pour maîtriser les consommations

Pour réduire ses consommations énergétiques, Klépierre dispose de quatre leviers principaux sur lesquels agir de façon simultanée.

Précision dans la mesure des consommations

- > Déploiement de systèmes de comptage en temps réel, usage par usage, équipement par équipement, sur 64 % du patrimoine en valeur à fin 2017. Ces systèmes sont constitués de plusieurs dizaines de compteurs par site et les informations sont remontées automatiquement aux niveaux des centres, des équipes pays et du Groupe. Le déploiement s'est généralisé en 2017 dans l'ensemble des pays du Groupe avec une augmentation de 6 % par rapport à 2016.
- > Densification du suivi au niveau Groupe avec un reporting trimestriel au Directoire et au Conseil de surveillance.

Sobriété énergétique dans le pilotage

- > Attention constante portée aux horaires de fonctionnement : les programmes réguliers de visites des centres commerciaux de nuit pour vérifier les programmations des équipements se sont intensifiés en 2017.
- > Ajustement des températures de consigne pour une meilleure adéquation aux températures extérieures.
- > Partage des bonnes pratiques : un manuel des meilleures pratiques opérationnelles a été réalisé en collaboration avec l'ensemble des pays et partagé au sein du Groupe en 2016 ; il continue d'être enrichi et appliqué en 2017. Ces bonnes pratiques sont divisées en deux catégories (pilotage et investissement) et concernent quatre enjeux : énergie, déchets, eau et certifications. Klépierre souhaite partager ces bonnes pratiques avec ses partenaires afin de les accompagner au mieux dans la maîtrise de leurs consommations.
- > Mise en place d'un management de l'énergie en temps réel : en partenariat avec des partenaires experts, les équipes des centres suivent et analysent les consommations des centres en temps réel afin d'augmenter la réactivité avec laquelle le pilotage du bâtiment est opéré améliorant, de ce fait, ses performances.

Amélioration des équipements techniques

- > Remplacement des équipements les plus énergivores : tours aéroréfrigérantes, liaisons mécaniques, pompes de ventilation, etc.
- > Remplacement des ampoules énergivores par des LED partout où cela est pertinent, diminution des puissances des ampoules et référencements nationaux de fournisseurs de produits de qualité. Le remplacement des éclairages s'est particulièrement amplifié en 2017.
- > Capteurs de CO₂ : poursuite du déploiement pour réduire le flux d'air et optimiser les centrales de traitement d'air.

Investissements sur le bâti

> Dans le cadre des opérations de développement : attention portée à l'isolation du bâtiment et à sa compacité pour améliorer l'inertie thermique, avec un effort particulier sur les toitures qui représentent la majeure partie des déperditions énergétiques.

> Lors de travaux de rénovation en phase d'exploitation : remise à plat des échanges thermiques et récupération de calories ou de frigories, etc. En 2017, une checklist « rénovation » a été formalisée, reprenant l'ensemble des standards de Klépierre en matière d'équipements techniques. Ces spécifications permettent de prendre en compte, avant même les travaux, les exigences qui assureront un pilotage du futur bâtiment efficace et sobre.

► PART EN VALEUR DES CENTRES COMMERCIAUX ÉQUIPÉS D'UN SYSTÈME DE TÉLÉMESURE DE L'ÉNERGIE

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas (a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
2015	53 %	25 %	95 %	64 %	43 %	100 %	0 %	55 %	98 %
2016	55 %	31 %	100 %	55 %	41 %	100 %	0 %	58 %	98 %
2017	63 %	30 %	100 %	97 %	69 %	23 %	28 %	64 %	98 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

► PLUS DE 30,6 MILLIONS D'EUROS D'ÉCONOMIES CUMULÉES DEPUIS 2013

La facture énergétique consolidée du Groupe s'élève en 2017 à 32 millions d'euros. Les actions entreprises en matière d'efficacité énergétique ont des effets positifs sur les budgets d'énergie, puisqu'elles ont permis d'économiser près de 30,6 millions d'euros depuis quatre ans à périmètre constant alors que les tarifs de l'énergie ne cessent d'augmenter.

En Italie, les économies cumulées atteignent 8 millions d'euros depuis 2013, territoire du Groupe où le kWh est en moyenne le plus cher. Tous les territoires, ont vu leur budget d'énergie diminuer d'au moins 20 % depuis quatre ans.

En France et en Belgique, les économies cumulées atteignent 38 % sur la même période.

L'Europe centrale et la Turquie enregistrent une baisse de 34 % des budgets d'énergie depuis 2013.

► DÉPENSES ÉNERGÉTIQUES ÉVITÉES PAR L'ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET DES COÛTS DE L'ÉNERGIE

Périmètre constant 2017/13 (75 % de couverture) : 105 centres commerciaux et 3 702 432 m²

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
MWh	2013	103 653	95 625	72 585	32 467	88 601	12 040	25 685	430 657	75 %
	2015	87 674	86 657	60 930	30 192	77 919	9 016	24 444	376 830	
	2016	77 850	85 129	62 309	29 981	74 366	9 106	22 677	361 416	
	2017	79 084	86 566	60 992	27 882	72 339	10 162	21 612	358 636	
	2017/13	- 24 %	- 9 %	- 16 %	- 14 %	- 18 %	- 16 %	- 16 %	- 17 %	
€ HT/MWh	2013	77	144	107	112	89	91	138	106	75 %
	2015	85	142	105	111	86	96	136	107	
	2016	84	134	104	105	80	99	146	104	
	2017	63	119	102	102	72	73	86	90	
	2017/13	- 19 %	- 17 %	- 4 %	- 9 %	- 19 %	- 19 %	- 38 %	- 15 %	
€ HT	2013	8 010 572	13 732 640	7 770 556	3 632 962	7 868 557	1 091 627	3 534 298	45 641 212	75 %
	2015	7 448 257	12 266 483	6 401 276	3 337 290	6 731 259	863 172	3 316 797	40 364 535	
	2016	6 557 778	11 404 353	6 480 208	3 151 757	5 930 582	901 337	3 308 190	37 734 205	
	2017	4 980 326	10 279 100	6 242 740	2 839 577	5 180 549	741 771	1 857 117	32 121 180	
	2017/13	- 38 %	- 25 %	- 20 %	- 22 %	- 34 %	- 32 %	- 47 %	- 30 %	
ÉCONOMIES CUMULÉES EN € HT		5 632 730	8 057 598	5 078 973	1 718 422	6 815 042	882 727	2 399 039	30 584 531	

En 2017, le Groupe a réalisé une étude stratégique sur son approvisionnement en énergie, pour l'ensemble des pays dans lesquels il opère. L'étude a permis d'identifier des pistes d'optimisation importantes, pays par pays, qui vont permettre d'améliorer la qualité

de l'approvisionnement mais aussi de dégager des économies substantielles. Ces initiatives ont commencé à être mises en place dans plusieurs pays dès 2017 et seront étendues dans le courant de l'année 2018.

La performance énergétique globale des bâtiments, preneurs compris, évaluée pour 52 centres

Une annexe environnementale est intégrée aux nouveaux baux sur l'ensemble de l'Europe. De plus, Klépierre est déjà en mesure d'appréhender les consommations énergétiques de la globalité des bâtiments, preneurs compris, pour 52 centres, représentant 36 % du patrimoine en valeur.

► CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN MWh ET EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE EN KWh/M² ET KWh/VISITE DE LA GLOBALITÉ DU BÂTIMENT

Consommation d'énergie en MWh et efficacité énergétique en kWh/m² et kWh/visite de la globalité du bâtiment à périmètre courant
Périmètre courant 2017 (36 % de couverture) : 52 centres commerciaux et 1 827 910 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe	
Nombre de centres	8	3	13	3	23	2	0	52		
Équipements communs	MWh	16 311	10 634	51 909	9 402	87 465	10 321	0	186 042	36 %
	%	71 %	75 %	43 %	93 %	41 %	66 %	N/A	47 %	
Équipements privés	MWh	6 578	3 582	68 383	711	125 131	5 404	0	209 790	36 %
	%	29 %	25 %	57 %	7 %	59 %	34 %	N/A	53 %	
Globalité des bâtiments	MWh	22 889	14 216	120 292	10 114	212 596	15 725	0	395 832	
	kWh/m ²	14	16	151	20	264	113	N/A	79	

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

Le Groupe développe de nombreuses actions pour ouvrir la voie à plus de coopération avec les enseignes sur les sujets environnementaux et énergétiques en particulier. Dans les centres où l'ensemble des consommations est connu, des actions de communication et de sensibilisation spécifiques sont mises en place. Ces actions peuvent prendre des formes différentes et nécessitent dans tous les cas une bonne appréhension des spécificités techniques et commerciales propres à chaque enseigne.

Plus globalement, la très grande majorité des centres a déjà engagé un dialogue environnemental avec tout ou partie de ses preneurs au moyen de réunions dédiées (sur 58 % du patrimoine) et de communications écrites (sur 80 % du patrimoine) notamment sur leurs consommations énergétiques.

4.2.2 Changement climatique

Les actions de Klépierre pour lutter contre le changement climatique reposent sur une réduction constante de ses émissions de gaz à effet de serre et sur une forte anticipation des besoins d'adaptation de ses actifs.

La mesure précise des émissions de CO₂ au travers des Scopes 1 et 2 du GHG Protocol offre à Klépierre une image précise de sa contribution directe et indirecte aux émissions de gaz à effet de serre, ainsi que de sa dépendance aux énergies fossiles.

En plus des évaluations selon la méthode de la localisation (« location-based ») du GHG Protocol, Klépierre publie également les mêmes informations selon la méthode du marché (« market-based ») afin d'améliorer la transparence sur ces indicateurs de performance.

La quantification des émissions de CO₂ au travers du Scope 3 permet de mieux cerner l'empreinte carbone élargie de Klépierre et les effets de ses activités de ses parties prenantes (enseignes, visiteurs et prestataires notamment).

En 2017, l'accent a été mis sur une meilleure quantification du Scope 3. Une étude carbone a été réalisée permettant au Groupe de mieux comprendre son empreinte à différentes échelles, y compris concernant le Scope 3 élargi, afin de définir des actions pertinentes de réduction des émissions, mais aussi d'anticiper les incidences du changement climatique et des émissions de carbone sur l'activité de Klépierre.

La consommation d'énergie totale du Groupe et les fuites liées à l'utilisation de gaz réfrigérants ont engendré en 2017 l'émission de 113 507 tonnes de CO₂e. Une baisse de 4 532 tonnes de CO₂e a été enregistrée par rapport à 2016.

Les variations d'une année sur l'autre à périmètre courant s'expliquent très majoritairement par les différentes cessions et acquisitions réalisées par le Groupe ces quatre dernières années.

► ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN TCO₂ LIÉES À L'ÉNERGIE CONSOMMÉE SUR LES PARTIES COMMUNES, À L'UTILISATION DE GAZ RÉFRIGÉRANTS (SCOPES 1 & 2) ET À L'ÉNERGIE CONSOMMÉE SUR LES PARTIES PRIVATIVES (SCOPE 3)

Périmètre courant 2017 (96 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 4 988 828 m²
Concordance EPRA : GHG-Dir-Abs – GHG-Indir-Abs – GHG-Int

Location-based	2017							2016	
	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Groupe
Gaz	2 908	4 088	105	559	2 845	0	0	10 505	8 323
Fioul/bio-fioul	6	290	106	0	0	0	0	401	270
Gaz réfrigérant	2 147	3 466	66	1 739	1 173	0	0	8 590	7 861
Émission directes SCOPE 1	5 060	7 843	277	2 298	4 018	0	0	19 496	16 453
Électricité	4 185	32 661	2 041	12 624	23 691	4 873	5 020	85 094	93 889
Chaud	1 435	0	1 676	0	4 003	312	1 060	8 485	7 268
Froid	259	0	64	0	0	13	96	431	427
Émissions indirectes SCOPE 2	5 878	32 661	3 781	12 624	27 694	5 198	6 176	94 011	101 585
ÉMISSIONS SCOPE 1 + 2	10 938	40 504	4 058	14 922	31 712	5 198	6 176	113 507	118 039
Taux de couverture Groupe								96 %	97 %
Électricité privative	18 523	57 350	8 631	31 757	74 776	8 206	25 452	224 695	69 186
Gaz privatif	336	44	57	88	1 267	173	0	1 966	1 048
ÉMISSIONS CONNUES RELEVANT DU SCOPE 3 (a)	18 859	57 394	8 688	31 845	76 043	8 379	25 452	226 661	70 234
Taux de couverture Groupe								36 %	19 %

(a) Les données 2017 ne sont pas comparables avec celles de 2016 compte tenu de l'élargissement du périmètre du Scope 3.

Market-based	2017							2016	
	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Groupe
Gaz	2 908	4 088	105	559	2 845	0	0	10 505	8 323
Fioul/bio-fioul	6	290	106	0	0	0	0	401	270
Gaz réfrigérant	2 147	3 466	66	1 739	1 173	0	0	8 590	7 861
Émission directes SCOPE 1	5 060	7 843	277	2 298	4 018	0	0	19 496	16 453
Électricité	2 810	16 728	4 145	8 254	20 243	0	4 460	56 640	59 076
Chaud	1 435	0	1 676	0	4 003	312	1 060	8 485	7 268
Froid	259	0	64	0	0	13	96	431	427
Émissions indirectes SCOPE 2	4 504	16 728	5 885	8 254	24 246	325	5 616	65 557	66 772
ÉMISSIONS SCOPE 1 + 2	9 564	24 571	6 162	10 552	28 264	325	5 616	85 053	83 225
Taux de couverture Groupe								96 %	97 %
Électricité privative	21 386	77 245	49 429	38 161	76 517	8 991	38 154	309 884	69 186
Gaz privatif	336	44	57	88	1 267	173	0	1 966	1 048
ÉMISSIONS CONNUES RELEVANT DU SCOPE 3 (a)	21 723	77 289	49 486	38 250	77 784	9 164	38 154	311 850	70 234
Taux de couverture Groupe								36 %	19 %

(a) Les données 2017 ne sont pas comparables avec celles de 2016 compte tenu de l'élargissement du périmètre du Scope 3.

Le calcul des émissions incluses dans le Scope 2 du premier tableau respecte la méthode de la localisation (« location-based ») du GHG Protocol. Les facteurs d'émission retenus varient fortement d'un pays à l'autre du Groupe⁽¹⁾. L'Europe centrale et l'Italie génèrent ainsi près des deux tiers des émissions de gaz à effet de serre à périmètre courant. Klépierre porte une grande attention aux facteurs d'émissions des différentes énergies, et privilégie les énergies les plus propres.

Selon cette méthode de la localisation, l'électricité d'origine renouvelable (bien que représentant 60 % de la consommation électrique totale du Groupe) ne peut pas être comptabilisée avec

un facteur d'émission nul. La baisse continue des émissions de CO₂ à périmètre constant reflète donc les efforts réels d'efficacité énergétique, et n'est pas augmentée artificiellement par l'achat d'électricité dite « verte ».

Pour être en mesure d'illustrer les efforts d'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable, Klépierre a élargi le reporting Groupe pour calculer également les émissions selon la méthode du marché qui consiste à appliquer les facteurs d'émission de chacun des fournisseurs d'énergie.

(1) Les facteurs d'émission de l'électricité varient très fortement d'un pays à l'autre. Il est par exemple 60 fois plus élevé en Pologne qu'en Norvège. Source : CO₂ Emissions from Fuel Combustion (édition 2013), IEA, Paris. CO₂ Emissions per kWh from electricity generation.

► **ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN TCO₂E ET INTENSITÉ CARBONE EN KGCO₂E/M² ET GCO₂E/VISITE LIÉES À L'ÉNERGIE CONSOMMÉE SUR LES PARTIES COMMUNES ET LES ÉQUIPEMENTS COMMUNS À PÉRIMÈTRE COURANT**

Périmètre courant 2017 (96 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 4 988 828 m²

Concordance EPRA : GHG-Dir-Abs - GHG-Indir-Abs - GHG-Int

Location-based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO ₂ e	2015	8 761	37 932	5 289	15 121	37 686	5 485	7 459	117 733	98 %
	2016	7 438	36 799	5 748	13 136	34 845	5 221	6 990	110 178	97 %
	2017	10 938	40 504	4 058	14 922	31 712	5 198	6 176	113 507	96 %
kgCO ₂ e/m ²	2015	10	54	6	42	54	35	27	30	98 %
	2016	9	52	7	42	52	34	25	29	97 %
	2017	9	48	6	40	54	74	22	28	96 %
gCO ₂ e/visite	2015	34	243	61	144	292	130	213	142	96 %
	2016	30	248	62	131	279	125	201	139	97 %
	2017	36	235	47	141	247	317	181	134	96 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

Market-based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO ₂ e	2016	4 913	20 536	6 463	7 649	29 148	552	6 104	75 364	97 %
	2017	9 564	24 571	6 162	10 552	28 264	325	5 616	85 053	96 %
kgCO ₂ e/m ²	2016	6	29	8	24	43	4	22	20	97 %
	2017	8	29	10	28	48	5	20	21	96 %
gCO ₂ e/visite	2016	20	140	70	77	233	13	175	95	92 %
	2017	31	142	71	99	220	20	164	100	96 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).



La stratégie Act for Good® place la barre encore plus haut puisque d'ici à 2022, les cinq plus grands centres commerciaux du portefeuille de Klépierre seront dotés d'un bilan carbone positif. Il s'agit de 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 sur les autres centres afin de viser la neutralité carbone du portefeuille entier.

Une baisse de 19 % des émissions à périmètre constant depuis 2013

À périmètre constant pro forma, les émissions liées à l'utilisation d'énergie dans les parties communes et les équipements communs des bâtiments ont diminué de 19 % depuis 2013, soit une réduction de 21 165 tonnes de CO₂e en quatre ans. La baisse est de 19 % en gCO₂e/visite au niveau du Groupe.

► ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN TCO₂E ET INTENSITÉ CARBONE EN KGCO₂E/M² ET GCO₂E/VISITE LIÉES À L'ÉNERGIE CONSOMMÉE SUR LES PARTIES COMMUNES ET LES ÉQUIPEMENTS COMMUNS

Périmètre constant 2017/13 (75 % de couverture) : 105 centres commerciaux et 3 705 432 m²
Concordance EPRA : GHG-Dir-LfL – GHG-Indir-LfL – GHG-Int

Location-based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO ₂ e	2013	9 092	34 079	7 166	9 362	37 883	4 393	6 822	108 797	75 %
	2015	7 045	31 628	4 626	8 672	34 686	3 083	6 696	96 435	
	2016	6 081	30 869	4 820	8 658	32 927	3 122	6 259	92 735	
	2017	6 931	28 819	3 301	8 957	29 830	4 308	5 486	87 632	
	2017/16	14 %	- 7 %	- 32 %	3 %	- 9 %	38 %	- 12 %	- 6 %	
	2017/13	- 24 %	- 15 %	- 54 %	- 4 %	- 21 %	- 2 %	- 20 %	- 19 %	
kgCO ₂ e/m ²	2013	12	57	12	42	59	46	27	34	75 %
	2015	9	53	8	39	54	32	26	30	
	2016	8	52	8	39	51	32	25	29	
	2017	8	52	6	43	52	45	21	29	
	2017/16	1 %	0 %	- 21 %	10 %	1 %	38 %	- 14 %	0 %	
	2017/13	- 30 %	- 9 %	- 48 %	2 %	- 12 %	- 2 %	- 21 %	- 14 %	
gCO ₂ e/visite	2013	42	254	113	127	338	432	222	166	75 %
	2015	32	239	73	115	292	330	207	148	
	2016	28	237	75	112	277	346	196	143	
	2017	32	227	52	113	244	482	175	135	
	2017/15	12 %	- 4 %	- 30 %	1 %	- 12 %	39 %	- 11 %	- 6 %	
	2017/13	- 24 %	- 10 %	- 54 %	- 11 %	- 28 %	12 %	- 21 %	- 19 %	

Market-based		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
tCO ₂ e	2016	3 693	18 312	5 807	5 150	27 376	318	5 491	66 147	75 %
	2017	5 446	20 765	5 553	5 162	26 447	325	5 008	68 706	
	2017/16	47 %	13 %	- 4 %	0 %	- 3 %	2 %	- 9 %	4 %	
kgCO ₂ e/m ²	2016	5,1	30,9	9,5	23,2	42,4	3,3	21,6	21	75 %
	2017	6,6	37,4	10,5	24,7	45,9	3,4	19,4	23	
	2017/16	30 %	21 %	10 %	6 %	8 %	2 %	- 10 %	10 %	
gCO ₂ e/visite	2016	17	146	90	66	230	35	172	103	75 %
	2017	25	164	88	65	216	36	159	106	
	2017/16	44 %	12 %	- 2 %	- 2 %	- 6 %	3 %	- 7 %	2 %	

Prendre conscience de l'empreinte carbone élargie au-delà du périmètre de responsabilité directe

La prise de conscience par Klépierre de ses émissions de gaz à effet de serre ne se limite pas au périmètre de responsabilité directe du Groupe. Les consommations des enseignes et les déplacements des

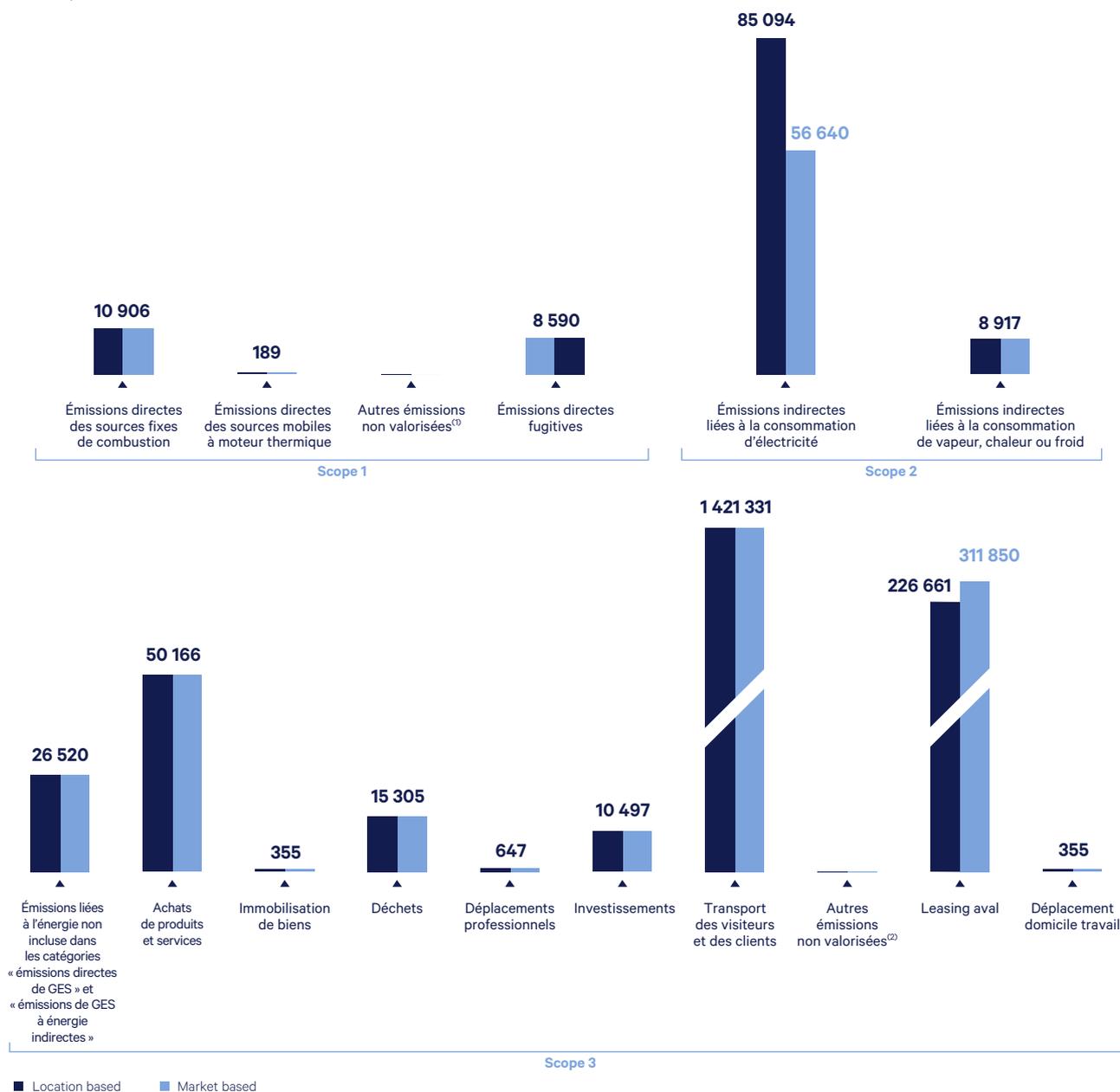
visiteurs vers les centres commerciaux représentent les postes les plus importants du Scope 3 du Groupe et sont donc présentés ci-dessous dans l'empreinte carbone élargie de Klépierre⁽¹⁾.

(1) Les déplacements des visiteurs ont été estimés actif par actif sur la base d'une distance moyenne de 10 à 22 km aller-retour en fonction de la typologie d'actif et en appliquant un facteur d'émission spécifique à chaque mode de transport selon la ventilation des visites. Les émissions liées à l'énergie des détaillants ont été estimées en extrapolant les impacts CO₂ des consommations énergétiques des centres pour lesquels nous connaissons l'intégralité des consommations des preneurs à l'ensemble du patrimoine. Les émissions du siège intègrent les consommations d'énergie des bâtiments du siège français.

► EMPREINTE CARBONE ÉLARGIE EN tCO₂E – SCOPES 1 À 3

Périmètre courant 2017 (96 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 4 988 828 m²

Correspondance EPRA : 6.5

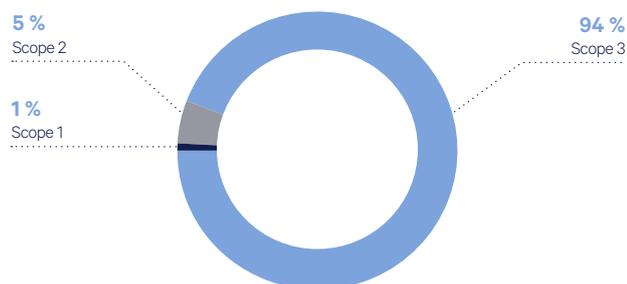


(1) Autres émissions non valorisées du Scope 1 : émissions directes des procédés hors énergie ; émissions issues de la biomasse (sols et forêts).

(2) Autres émissions non valorisées du Scope 3 : transport de marchandise en amont ; actifs en leasing amont ; transport de marchandises aval ; utilisation des produits vendus ; fin de vie des produits vendus ; franchise aval ; autres émissions indirectes.

► PART DE CHAQUE SCOPE DANS LES ÉMISSIONS TOTALES

Location-based



Des actions concrètes pour limiter les impacts liés au Scope 3 sont déjà mises en place (cf. paragraphes 4.2.1 « Performance énergétique »).

Le Groupe communique avec les enseignes sur les enjeux environnementaux sur plus de 87 % de son patrimoine en valeur.

Par ailleurs, 98 % des centres commerciaux de Klépierre sont accessibles en transport en commun, et, en 2017, 45 % des visiteurs se rendent dans les centres du patrimoine en transport en commun ou par des modes de transport « doux » (à pied ou à vélo).

Pour évaluer avec précision les émissions indirectes, une étude carbone a été menée en 2016 pour évaluer certains des postes majeurs du Scope 3, notamment le déplacement des visiteurs et la partie amont de l'activité des enseignes (fabrication des produits et fret amont). Toujours dans cette logique de précision de la comptabilité carbone du Groupe, Klépierre a complété son bilan carbone global, en 2017, des postes initialement manquants (certes non significatifs mais permettant une appréciation globale et exhaustive des différents postes).

Anticiper les besoins d'adaptation aux effets du changement climatique

L'adaptation aux effets du changement climatique présente quelques défis pour le Groupe.

- > Les principaux impacts de cette adaptation sont économiques. Les actions illustrées ci-avant tendent toutes à en limiter les conséquences. Elles visent la réduction de la dépendance de Klépierre aux énergies fossiles et permettront ainsi de prémunir le Groupe contre des variations trop importantes du coût des énergies.
- > Les impacts physiques sont plus limités, les actifs de Klépierre étant implantés dans les principales métropoles d'Europe.

Leur anticipation passe par une gestion dynamique des risques (cf. paragraphe 1.9.4 « Mesures de contrôle répondant aux grands risques »). Des audits de structure sont systématiquement conduits pour prévenir les impacts des événements climatiques extrêmes (tempêtes, pluies ou chutes de neige importantes, etc.), et les efforts du Groupe en matière d'efficacité énergétique l'aideront à se prémunir contre des changements de température moyenne et des besoins plus importants en chauffage ou en climatisation. Enfin, le patrimoine du Groupe est peu soumis au risque de sécheresse (cf. partie suivante 4.2.3 « Économie circulaire »).

- > Les possibles évolutions réglementaires en matière de lutte contre le changement climatique sont étudiées, notamment au sein de groupes de travail dédiés dans les organisations professionnelles dont le Groupe fait partie.

4.2.3 Économie circulaire

Gestion des déchets

Klépierre vise une gestion efficace des déchets en proposant des solutions de tri adaptées aux locataires et aux visiteurs, et en s'assurant ensuite, avec les prestataires en charge de l'enlèvement et du traitement des déchets, de leur bonne destination.

L'activité des centres commerciaux du Groupe a généré plus de 70 182 tonnes de déchets. Ces déchets sont considérés à 99 % comme étant non dangereux. Ampoules, tubes fluorescents, déchets électroniques, électroménagers et de peintures forment la grande majorité des déchets dangereux. Ils sont séparés des autres types de déchets in situ et envoyés en filière de valorisation spécifique.

Klépierre s'engage contre le gaspillage alimentaire dans ses centres !

En 2017, Klépierre a signé un partenariat européen avec la start-up Too Good To Go.

Au travers de son application mobile, Too Good To Go permet aux enseignes de la restauration de pouvoir vendre leurs invendus alimentaires du jour. Ces invendus sont proposés à des prix cassés, favorisant l'accessibilité des produits aux visiteurs des centres commerciaux.

Une dizaine de centres dans cinq pays se sont déjà engagés et ont proposé cette action à leurs locataires.

Multiplier les solutions de tri

Le Groupe s'efforce de multiplier les solutions de tri pour accroître la part des déchets triés sur site et ainsi faire baisser le coût global de traitement. Plus de 30 types de déchets différents peuvent ainsi être triés sur les centres les plus performants.

Les actions mises en œuvre sur les centres visent à mettre en avant les bénéfices environnementaux et économiques de la séparation sur site. Ils passent par une sensibilisation du personnel et une collaboration avec les enseignes. Le Groupe dispose de véritables filières d'expertise, par exemple en Scandinavie ou en Allemagne où des taux de recyclage atteignent 100 % grâce à des systèmes très sophistiqués de collecte et de séparation.

Klépierre veille à capitaliser sur ces expériences : le manuel des meilleures pratiques du Groupe contient notamment 12 illustrations opérationnelles de pratiques exemplaires en matière de gestion des déchets.

En moyenne en Europe, 42 % des déchets sont triés directement dans les centres, soit plus de 29 000 tonnes en 2017.

► DÉCHETS TRIÉS DANS LES CENTRES PAR TYPE

Périmètre courant 2017 (93 % de couverture) : 126 centres commerciaux et 4 714 794 m²
Correspondance EPRA : Waste-Abs

Groupe - 2017		En tonnes	En %
1.	Carton	14 447	20,6 %
2.	Papier	4 401	6,3 %
3.	Verre	672	1,0 %
4.	Cintres	37	0,1 %
5.	Plastique	917	1,3 %
6.	Métaux	216	0,3 %
7.	DEEE	48	0,1 %
8.	Palettes	21	0,0 %
9.	Déchets alimentaires/organiques	7 553	10,8 %
10.	Bois	522	0,7 %
11.	Piles et batteries	9	0,0 %
12.	Ampoules et tubes fluo	4	0,0 %
13.	Autres déchets triés	706	1,0 %
Sous-total déchets triés sur site		29 553	42,1 %
Déchets non triés		40 630	57,9 %
TOTAL		70 182	100 %
Taux de couverture Groupe		93 %	

La part des déchets recyclés et valorisés est en progression depuis 2012. Klépierre poursuivra ses actions pour limiter toujours plus la mise en décharge des déchets générés par l'activité des centres commerciaux et pour accentuer les efforts sur le recyclage.



Le plan d'actions Act for Good® prévoit que d'ici à 2022, 100 % des déchets ne seront pas envoyés en décharge, c'est-à-dire qu'ils seront valorisés.

Klépierre souhaite donner une seconde vie aux déchets et impliquer chaque enseigne dans une démarche d'économie circulaire. L'objectif est d'aller plus loin que le simple recyclage du déchet, il s'agit de le transformer en une ressource, de lui donner une seconde vie. La collaboration avec les centres et les enseignes est donc essentielle pour atteindre cet objectif d'économie circulaire.

La majorité du patrimoine est équipée de poubelles multi-compartiments dans les parties communes, ce qui permet également de sensibiliser les visiteurs des centres au tri sélectif. Les preneurs sont également sensibilisés et des formations au tri dispensées par les directeurs techniques des centres sont de plus en plus fréquentes.

► PART DES DÉCHETS RECYCLÉS ET VALORISÉS ⁽¹⁾

Périmètre courant 2017 (92 % de couverture) : 102 centres commerciaux et 4 009 731 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
RECYCLÉS									
2015	33 %	39 %	52 %	32 %	30 %	0	0	37 %	86 %
2016	33 %	42 %	52 %	33 %	39 %	37 %	67 %	39 %	86 %
2017	28 %	38 %	52 %	38 %	36 %	65 %	67 %	42 %	92 %
VALORISÉS									
2015	80 %	48 %	100 %	60 %	62 %	1	1	75 %	86 %
2016	80 %	48 %	99 %	59 %	66 %	99 %	100 %	75 %	86 %
2017	78 %	68 %	100 %	59 %	44 %	97 %	99 %	75 %	92 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

► RÉPARTITION DES DÉCHETS PAR DESTINATION

Périmètre courant 2017 (94 % de couverture) : 129 centres commerciaux et 4 740 614 m²

Correspondance EPRA : Waste-Abs

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Recyclé	a	5 381	3 223	3 269	3 848	2 514	1 809	293	20 336	94 %
Réutilisé	b	245	1 196	0	0	309	0	0	1 750	
Composté	c	79	584	670	1 610	118	48	27	3 135	
Sous-total recyclé	a+b+c	5 704	5 004	3 938	5 458	2 941	1 857	320	25 221	
Incinéré	e	5 642	0	4 559	470	865	845	148	12 530	
Autre forme de valorisation	f	970	3 513	898	0	129	0	100	5 611	
Sous-total valorisé	a+b+c+e+f	12 317	8 516	9 395	5 929	3 935	2 702	568	43 362	
Décharge + incinéré non val.	g	10 417	6 154	369	4 281	5 171	70	358	26 820	
TOTAL EN TONNES		22 734	14 671	9765	10 209	9 106	2 772	926	70 182	

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

► ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES DÉCHETS PAR DESTINATION

Périmètre constant 2017/15 (71 % de couverture) : 96 centres commerciaux et 3 510 408 m²

Correspondance EPRA : Waste-LfL

		2017		2016		2015		Taux de couverture Groupe
		Groupe		Groupe		Groupe		
		En tonnes	En %	En tonnes	En %	En tonnes	En %	
Recyclé	a	14 640	30 %	16 856	36 %	15 998	35 %	71 %
Réutilisé	b	1 582	3 %	37	0 %	222	0 %	
Composté	c	2 771	6 %	1 398	3 %	605	1 %	
Sous-total recyclé	a+b+c	18 993	39 %	18 291	39 %	16 824	37 %	
Incinéré	e	9 651	20 %	8 207	17 %	6 916	15 %	
Autre forme de valorisation	f	5 138	11 %	8 810	19 %	10 245	23 %	
Sous-total valorisé	a+b+c+e+f	33 781	69 %	35 309	75 %	33 985	75 %	
Décharge + incinéré non val.	g	18 111	31 %	11 909	25 %	11 458	25 %	
TOTAL		51 892	100 %	47 218	100 %	45 443	100 %	

En 2017, un travail important de précision du reporting déchets a été mené sur l'ensemble du périmètre pour affiner la transparence en matière de destination des déchets collectés (ce qui explique les évolutions dans les tableaux ci-dessus).

La gestion des déchets dans un centre implique un grand nombre d'acteurs, c'est la raison principale pour laquelle le Groupe a souhaité associer ses partenaires dans la recherche de solutions innovantes :

- > Klépierre a signé un partenariat avec Veolia, acteur reconnu dans le traitement des déchets, pour faire du centre Val d'Europe un laboratoire d'innovations. D'une durée de six mois, ce pilote a pour objectif de conjuguer l'expertise de Klépierre en matière d'opération des centres commerciaux et celle de de Veolia, dans la gestion des déchets afin de co-imaginer les solutions de demain ;

- > un autre pilote sur la thématique d'une gestion optimisée des déchets a également été lancé sur le centre de Claye-Souilly ;
- > outre la gestion des déchets finaux, le Groupe souhaite également promouvoir et développer les initiatives permettant de donner une seconde vie à ces derniers en impliquant chaque locataire dans une démarche d'économie circulaire. L'objectif est d'aller plus loin que le simple recyclage du déchet, il s'agit de le transformer en une ressource, de lui donner un nouvel usage. La collaboration entre les équipes Klépierre et les enseignes est donc essentielle pour atteindre cet objectif d'économie circulaire.

(1) Les autorités sont responsables de la collecte des déchets sur quelques sites en Italie, en France et en Turquie. Ces sites ne sont pas intégrés dans le reporting car le Groupe n'a pas le contrôle sur la destination finale de ces déchets et ne reçoit pas de reporting du prestataire, ce qui explique le taux de couverture de 86 %.

Consommation d'eau

Les centres commerciaux du Groupe ont consommé 3,6 millions de m³ d'eau en 2017. Ce chiffre inclut la consommation des preneurs puisque le Groupe connaît les consommations de la globalité des bâtiments partout en Europe.

La variable la plus importante dans le prix de l'eau est le coût de traitement des eaux usées. Le Groupe concentre ses efforts sur deux volets : limiter la quantité d'eau consommée et surveiller la qualité des eaux rejetées.

► CONSOMMATION D'EAU EN M³ ET INTENSITÉ DE CONSOMMATION D'EAU M³/M² ET EN L/VISITE

Périmètre courant 2017 (93 % de couverture) : 136 centres commerciaux et 4 918 367 m²

Correspondance EPRA : Water-Abs – Water-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
m ³	2015	871 834	1 321 695	373 200	310 059	685 390	22 055	125 856	3 710 089	85 %
	2016	846 199	1 281 014	391 130	220 780	657 244	58 726	126 798	3 581 890	90 %
	2017	949 813	1 101 426	358 163	337 018	665 408	26 345	118 636	3 556 809	93 %
m ³ /m ²	2017	0,59	1,23	0,45	0,68	0,83	0,19	0,42	0,71	93 %
L/visite	2017	4,26	7,85	5,68	4,27	6,66	2,17	4,89	4,16	93 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

Un risque de stress hydrique extrêmement faible

Le patrimoine du Groupe est très peu exposé au stress hydrique. 95 % des centres (en valeur) ne sont pas concernés par cette situation. Huit centres seulement sont exposés dans quatre pays (trois en Turquie, un en Hongrie, deux en Italie et deux en Espagne). Les autres pays ne sont pas sujets à ce stress. Pour les centres exposés, Klépierre a mis en œuvre des mesures particulières : le guide des meilleures pratiques du Groupe fournit des recommandations à destination des centres exposés à un fort risque de stress hydrique.

Pour le reste du patrimoine du Groupe, la réduction de la consommation d'eau est toujours un objectif opérationnel des sites et fait l'objet d'un suivi.

► PART DES CENTRES EXPOSÉS AU RISQUE DE STRESS HYDRIQUE EN 2017 (% EN VALEUR ET NOMBRE DE CENTRES)

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Non exposé	100 %	88 %	100 %	91 %	78 %	100 %	100 %	95 %	
Exposé (% en valeur)	0 %	12 %	0 %	9 %	22 %	0 %	0 %	5 %	98 %
Exposé (en nombre de centres)	0	2	0	2	4	0	0	8	

Source : Projet « Aqueduct » du World Resources Institute, Aqueduct's global water risk mapping, overall risk.

0,75 m³/m² en baisse de 10 % sur quatre ans à périmètre constant

La consommation d'eau du Groupe est en baisse de 10 % depuis quatre ans à périmètre constant.

Les trois postes de consommation les plus importants dans un centre commercial (hors parties privatives) sont les suivants :

- > équipements de climatisation, tout particulièrement les tours de refroidissement ;
- > sanitaires ;
- > nettoyage.

Des efforts importants ont été entrepris ces dernières années pour parfaire la mesure des consommations, notamment grâce à l'introduction de nombreux sous-compteurs afin de disposer d'une analyse plus fine par boutique et par usage.

Le Groupe développe également progressivement les systèmes de mesure automatique et instantanée des consommations d'eau.

La mise en place de matériels hydroéconomiques, une gestion plus raisonnée des espaces verts avec des espèces moins gourmandes en eau ou la récupération et la réutilisation des eaux pluviales sont les principales pistes explorées sur les bâtiments de Klépierre.

Bonne pratique sur les tours aéroréfrigérantes à Varsovie

- > En conformité avec les meilleures pratiques du Groupe, le centre de Sadyba, qui devait remplacer ses aéroréfrigérants, est passé à des tours adiabatiques, permettant un gain sécurité (fin du risque de légionelles) ainsi que des gains énergétiques de plus de 60 %, et d'eau de plus de 80 %.
- > Le temps de retour, calculé à l'origine du projet à 3,5 ans, a été mesuré en condition réelle d'exploitation à moins de 2 ans.

► **CONSOMMATION D'EAU EN M³ ET INTENSITÉ DE CONSOMMATION D'EAU M³/M² ET EN L/VISITE**

Périmètre constant 2017/13 (74 % de couverture) : 88 centres commerciaux et 2 922 794 m²

Correspondance EPRA : Water-LfL – Water-Int

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
m ³	2013	837 053	604 471	244 375	184 201	648 555	8 066	81 438	2 608 160	74 %
	2015	781 427	583 871	251 438	185 016	642 698	10 276	91 202	2 545 928	
	2016	723 543	532 260	271 090	177 826	628 556	10 616	94 402	2 438 294	
	2017	692 008	509 613	261 037	177 402	576 165	9 940	92 239	2 318 404	
	2017/16	- 4 %	- 4 %	- 4 %	0 %	- 8 %	- 6 %	- 2 %	- 5 %	
	2017/13	- 17 %	- 16 %	7 %	- 4 %	- 11 %	23 %	13 %	- 11 %	
	m ³ /m ²	2013	0,87	1,64	0,39	1,00	0,90	0,09	0,46	
2015		0,82	1,60	0,39	1,00	0,90	0,12	0,52	0,82	
2016		0,76	1,46	0,42	0,96	0,88	0,12	0,54	0,78	
2017		0,72	1,32	0,41	0,84	0,80	0,09	0,41	0,75	
2017/16		- 6 %	- 10 %	- 3 %	- 13 %	- 8 %	- 25 %	- 24 %	- 4 %	
2017/13		- 17 %	- 20 %	5 %	- 15 %	- 11 %	- 1 %	- 12 %	- 10 %	
L/visite		2013	3,84	7,84	3,86	5,65	5,53	9,53	3,66	4,90
	2015	3,65	7,38	3,94	5,31	5,19	11,20	4,09	4,71	
	2016	3,41	6,83	4,20	5,02	5,09	11,13	4,28	4,54	
	2017	3,71	6,48	4,13	4,84	4,71	10,55	4,15	4,51	
	2017/16	9 %	- 5 %	- 2 %	- 4 %	- 8 %	- 5 %	- 3 %	- 1 %	
	2017/13	- 3 %	- 17 %	7 %	- 14 %	- 15 %	11 %	13 %	- 8 %	

Surveiller la qualité des eaux usées

Enfin, une attention particulière est portée à la qualité des eaux usées. Les systèmes d'évacuation sont nettoyés régulièrement et la quasi-totalité des parkings gérés par le Groupe est équipée de séparateurs d'hydrocarbures afin de traiter les eaux avant qu'elles ne se déversent dans les réseaux publics. Les infiltrations d'eau pluviale sur site peuvent également être encouragées, conformément aux niveaux autorisés afin de limiter l'imperméabilisation des sols.

Ressources naturelles

Limiter et encadrer l'usage des ressources naturelles

L'utilisation de ressources naturelles (outre les énergies fossiles et l'eau) se concentre majoritairement pendant la phase de développement des bâtiments.

Le Groupe prend des mesures concrètes afin de limiter leur utilisation. Il travaille en étroite collaboration avec des développeurs immobiliers reconnus qui ont des démarches environnementales structurées. L'utilisation de ressources naturelles est encadrée et vérifiée au travers des certifications recherchées, notamment la certification BREEAM que le Groupe vise avec a minima le niveau « Excellent » sur tout nouveau projet de développement.

Cet encadrement consiste par exemple à :

- > apporter une attention particulière aux politiques de « chantiers verts » mises en œuvre par les développeurs ;
- > entreprendre un suivi strict des impacts environnementaux de la phase de construction ;

- > considérer systématiquement l'utilisation de matériaux respectueux de l'environnement ;
- > étudier l'origine des matières premières utilisées, notamment le bois pour lequel les entreprises doivent prouver qu'il provient d'une source légale. Klépierre favorise la certification au titre des programmes PEFC™ ou FSC®.



La stratégie Act for Good® prévoit que d'ici à 2022, 100 % des projets de développement utiliseront du bois certifié pour leur approvisionnement en phase de construction.

Au Prado, qui ouvrira ses portes en 2018 à Marseille, Klépierre va plus loin en s'inspirant de la démarche Cradle to Cradle™. Il deviendra ainsi le premier centre commercial français à suivre cette méthode qui vise à favoriser l'usage de matériaux recyclables ou réutilisables tout en pensant dès l'origine à leur traitement futur.

Au-delà des matériaux, cette démarche récompense l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans la conception même du centre. Le toit-canopée permet ainsi le renouvellement de l'air intérieur et une pénétration optimale de la lumière du jour. Des centaines de m² de murs végétaux et terrasses et des ruches d'abeilles hébergeront une faune et une flore diverses ; des parcours éducatifs seront également créés. Un système de covoiturage sera mis en place pour les employés du centre et le centre sera alimenté en énergie par la boucle de chaleur créée à partir de la station d'épuration de l'éco-quartier, réduisant ainsi l'impact carbone et les coûts d'achat.

Durant la phase d'exploitation des bâtiments, les équipes sont sensibilisées aux produits et matériaux utilisés. Ces critères entrent notamment dans le choix des prestataires. Une liste recensant les produits et matériels les moins nocifs pour l'environnement est également annexée au contrat-cadre de nettoyage.

Biodiversité et qualité sanitaire

Le respect de la biodiversité environnante et la qualité sanitaire que Klépierre doit offrir dans ses centres passent tous deux par une meilleure prise en compte des milieux naturels et la volonté de limiter l'impact sur l'environnement. Ces préoccupations sont intégrées aux projets de développement du Groupe et sont également suivies tout au long de la vie des centres.

La biodiversité étudiée sur l'ensemble des nouveaux projets

Un écologue est systématiquement associé aux projets de développement de nouveaux actifs ou d'extension de bâtiments existants. Son diagnostic permet de mieux comprendre les milieux naturels environnants et ainsi de mieux identifier et préserver le capital naturel local. Ses conseils viendront guider les architectes et les développeurs afin de les aider à valoriser les écosystèmes existants et à choisir les espèces végétales les plus appropriées.

La prise en compte de ces enjeux entre dans le cadre de la certification BREEAM nouvelle construction, en particulier les crédits octroyés dans la cible « Land Use and Ecology ».

La végétalisation des toitures fait partie des pistes privilégiées. Le centre commercial Emporia (Malmö, Suède) est doté d'une toiture végétalisée de plus de 27 000 m² accessible au public. Lors de la rénovation de la toiture du centre Alexandrium (Rotterdam, Pays-Bas), plus de 22 000 m² de sedums ont été plantés. Enfin, le projet du Prado à Marseille accueillera un toit végétal sous une canopée en verre de 4 200 m². Les essences locales sont privilégiées sur ces surfaces, et le recours aux espèces invasives est prohibé.

Des actions en faveur de la biodiversité sur une majorité de centres



Le plan d'action d'Act for Good® prévoit que d'ici à 2022, 100 % des projets de développement mettront en œuvre un plan d'actions de biodiversité.

La prise en compte des impacts de l'activité de Klépierre sur la biodiversité est systématique sur les nouveaux projets. Elle est également intégrée sur les centres commerciaux existants.

En 2017, 94% des centres ont réalisé au moins une action en faveur de la biodiversité :

- > abris pour accueillir des nids d'oiseaux ;
- > partenariat avec une école pour sensibilisation aux actions de biodiversité ;
- > aménagement des espaces verts ;
- > présence de ruches.

► ACTIONS EN FAVEUR DE LA BIODIVERSITÉ

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) :
138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	Nombre de centres	% en valeur	Taux de couverture Groupe
Gestion raisonnée des espaces verts	24	17 %	98 %
Partenariat avec une école et/ou association	5	4 %	
Plan d'action biodiversité	3	2 %	
Abris pour la faune sauvage	12	9 %	
Autres actions	86	62 %	
Au moins une action	130	94 %	

4.2.4 Certifications des bâtiments

Les certifications environnementales retenues par Klépierre font référence dans le secteur immobilier. Elles prouvent la pertinence des mesures déployées, tant dans la phase de développement que durant la phase opérationnelle d'exploitation des bâtiments.

Tirer le meilleur de la complémentarité entre BREEAM et ISO 14001

Trois référentiels sont à ce jour privilégiés au sein du Groupe : BREEAM New Construction en phase de développement, BREEAM In-Use et ISO 14001 en phase d'exploitation.

Ces certifications offrent au Groupe une véritable complémentarité d'approche. Chaque référentiel a ses propres particularités, qui permettent de répondre au plus près aux besoins exprimés au niveau du Groupe.

- > Le référentiel ISO 14001 offre une véritable structuration à la démarche environnementale mise en œuvre sur chaque actif. Il pousse les équipes à s'inscrire dans un processus d'amélioration continue, à suivre les progrès enregistrés, et à mettre en œuvre des plans d'action pour atteindre les objectifs annoncés.
- > Les référentiels BREEAM (New Construction ou In-Use) ont l'avantage d'établir une cartographie exhaustive des performances environnementales d'un bâtiment en développement ou en exploitation.

Objectif : 100 % des actifs dotés d'une certification développement durable

En 2017, plus de 75 % du patrimoine du Groupe est certifié en valeur, principalement au travers des certifications BREEAM et ISO 14001.

Depuis 2016, le centre La Gavia (Madrid, Espagne) est également certifié ISO 50001, certification qui évalue plus précisément le management de l'énergie. En 2017, un second centre espagnol s'est vu attribuer la certification : le centre de Plenilunio (Madrid, Espagne).



Le Groupe souhaite désormais consolider ce niveau tout en renouvelant ses certifications actuelles. L'objectif du plan Act for Good® pour 2022 est double : obtenir a minima une certification « développement durable » pour les centres existants et garantir que 100 % des projets de développement seront certifiés au minimum BREEAM « Excellent » d'ici à 2022.

La priorité reste de faire certifier les centres BREEAM In-Use ; toutefois pour les centres de très petite taille pour lesquels la certification BREEAM est moins pertinente, nous travaillons sur le déploiement d'une certification « développement durable » interne.

► PART EN VALEUR DES CENTRES CERTIFIÉS

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) :
138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	Groupe	Taux de couverture Groupe
2015	64,6 %	100 %
2016	67,9 %	100 %
2017	75,4 %	98 %

Première certification Cradle to Cradle™ dans un centre commercial !

Klépierre ouvrira un tout nouveau centre commercial, à Marseille au printemps 2018. L'ensemble des matériaux et produits utilisés pendant les travaux ont été sélectionnés et utilisés selon les exigences du label Cradle to Cradle™ ; une première pour un bâtiment tertiaire commercial !

Ce label, créé en 2010, concerne les produits réutilisables et garantit de bonnes conditions pour l'utilisation des matériaux, de l'énergie, de l'eau et de la main-d'œuvre.

► PART DES CENTRES CERTIFIÉS PAR TYPE DE CERTIFICATION (% EN VALEUR) ⁽¹⁾

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) :

138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

Correspondance EPRA : Cert-Tot

	Nombre de centres	Surface SCUL certifiée	% en valeur	Taux de couverture Groupe
ISO 14001	48	2 018 359	36,3 %	98 %
ISO 50001	2	140 702	4,0 %	
BREEAM In-Use	34	1 355 285	35,2 %	
Autre certification	1	72 766	1,2 %	
AU MOINS UNE CERTIFICATION EXPLOITATION	76	3 150 199	68,9%	
BREEAM NEW CONSTRUCTION	10	527 406	13,4 %	
Au moins une certification	82	3 490 828	75,4 %	

► RÉPARTITION DES VISITES PAR MODE DE TRANSPORT

Périmètre courant 2017 (84 % de couverture) : 125 centres commerciaux et 4 563 416 m²

Correspondance EPRA : 6.4

		France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Motorisé	2015	57 %	90 %	53 %	64 %	40 %	0	0	59 %	92 %
	2016	58 %	91 %	46 %	62 %	43 %	22 %	36 %	59 %	98 %
	2017	58 %	90 %	54 %	64 %	42 %	41 %	34 %	55 %	84 %
Transports publics	2015	21 %	6 %	26 %	20 %	42 %	0	0	24 %	92 %
	2016	21 %	5 %	31 %	21 %	39 %	46 %	45 %	24 %	98 %
	2017	21 %	6 %	26 %	18 %	32 %	33 %	46 %	26 %	84 %
Transports doux	2015	22 %	4 %	21 %	16 %	18 %	0	0	17 %	92 %
	2016	22 %	4 %	24 %	17 %	17 %	32 %	19 %	17 %	98 %
	2017	21 %	4 %	20 %	18 %	26 %	26 %	20 %	19 %	84 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

Cette volonté de multiplier et de diversifier les solutions de transport vers les centres de Klépierre s'exprime dès les premières phases de conception, où le dialogue avec les pouvoirs publics est entamé très tôt, et se poursuit lors de l'exploitation du bâtiment.

96 % des centres du Groupe en valeur sont accessibles en transports en commun, avec au minimum un arrêt situé à moins de 500 mètres d'une entrée, et une fréquence de desserte de moins de 20 minutes. L'ensemble des sites développés ou qui ont fait l'objet d'extensions ou de rénovations depuis 2012 sont accessibles en transports en commun.

Les autres modes de transport, dits doux ou alternatifs, font également partie des solutions étudiées. Des équipements spécifiques

4.2.5 Mobilité durable

Développer l'accessibilité en transports des centres et encourager les modes de transport « doux »

La proximité et l'accessibilité aux moyens de transport des centres commerciaux font partie intégrante de la stratégie de Klépierre.

L'emplacement, la densité urbaine, l'offre de transports sont des critères essentiels dans les choix d'investissement. Le Groupe s'efforce également de multiplier et de diversifier les solutions de transport dans les centres existants.

45 % des visiteurs se rendent sur les sites de Klépierre à pied ou en transports en commun. La proportion de visiteurs utilisant les transports en commun est de 26 %, illustrant le repositionnement stratégique opéré depuis plusieurs années sur des actifs plus centraux et mieux connectés ainsi que l'attention constante portée à l'offre de transports.

Dans le cadre de sa dernière enquête de satisfaction des clients (cf. partie 4.4.1 « Satisfaction des visiteurs »), Klépierre a intégré des questionnaires relatifs à l'accessibilité des centres dans le but d'affiner ses données sur les déplacements des visiteurs. Ainsi grâce aux 26 466 réponses obtenues, tous centres confondus, Klépierre a pu évaluer notamment le taux de remplissage d'une voiture, qui s'élève à 2,43 personnes par véhicule en moyenne. Ces informations plus détaillées vont permettre d'affiner les calculs d'émissions de CO₂ liées au poste le plus significatif du bilan carbone du Groupe à savoir le déplacement des visiteurs.

à forte valeur ajoutée sont aménagés dès lors que les études faites par Klépierre sur la zone de chalandise démontrent une opportunité sur ces sujets.

95 % des centres commerciaux en valeur proposent des équipements adaptés aux cyclistes, et notamment l'ensemble des centres scandinaves, allemands et néerlandais. À Utrecht, aux Pays-Bas, la rénovation du centre Hoog Catharijne est l'occasion d'aménager le plus grand parking intérieur à vélos du monde avec plus de 12 500 places. De même, les bornes de recharge pour vélos électriques et/ou les aires de service pour cyclistes se sont multipliées en Scandinavie.

(1) Sont inclus tous les centres ayant obtenu une certification dans l'année ou dont la certification est encore valide sur l'année de reporting (y compris si en cours de formalisation administrative).

La voiture électrique est également une piste privilégiée. 55 % des centres Klépierre ont des parkings équipés pour accueillir et recharger de tels véhicules, contre 28 % en 2012. Ce chiffre reflète des niveaux de maturité très variés selon les pays. En Scandinavie et aux Pays-Bas, où l'usage de la voiture électrique est exponentiel, 98 % des centres sont équipés. Sur les autres territoires, Klépierre anticipe la demande en assurant une veille stratégique sur ce marché en collaboration avec les principaux acteurs, et joue un rôle d'impulsion pour le maillage national en bornes de recharge sur ses plus gros actifs. Plusieurs des centres du Groupe sont également accessibles au moyen de systèmes de partage de véhicules électriques, dont Autolib' en Île-de-France.



Dans le cadre d'Act for Good®, Klépierre s'engage à favoriser la transition vers des modes de transports durables pour ses visiteurs. Le Groupe prévoit ainsi que d'ici à 2022, 100% de ses centres commerciaux seront accessibles en transports en commun et équipés d'une borne de recharge électrique.

En 2016, Klépierre s'est associée à Blue Solutions, filiale du groupe Bolloré, afin d'équiper ses centres commerciaux d'utilitaires 100 % électriques. 22 véhicules ont été mis à disposition du personnel dédié à la sécurité et apportent ainsi un soutien logistique dans 18 centres Klépierre en France. Fabriquée en France, la Blue Utility est équipée d'une technologie unique au monde, la batterie LMP (lithium métal polymère) lui permettant de parcourir 250 kilomètres sans rechargement.

En 2017, le centre commercial Le Gru à Turin a signé un partenariat avec l'entreprise Car2go. Cette entreprise propose des véhicules partagés à louer, librement, pour de courtes durées. Une station Car2go a ainsi été installée sur le parking du centre permettant aux clients de louer une voiture directement depuis le site.

Enfin, pour faciliter l'arrivée des visiteurs en véhicules et fluidifier le trafic à l'intérieur des centres, les parkings sont progressivement équipés de systèmes de guidage. Cela représente près de 69 284 places à fin 2016 en Europe.

Collaboration européenne avec Tesla !

Klöpierre et Tesla ont fixé, via un contrat-cadre européen, les bases de leur collaboration future. Trois centres français pilotes installeront en 2018 une station de recharge rapide dans leurs parkings permettant aux utilisateurs de véhicules Tesla de les recharger en moins de 30 min.

D'autres pilotes sont à l'étude à l'échelle européenne.

► TRANSPORTS EN COMMUN ET SOLUTIONS ALTERNATIVES

Périmètre courant 2017 (94 % de couverture) : 133 centres commerciaux et 4 801 655 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas (a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
Part en valeur des centres accessibles en transport en commun									
2015	97 %	86 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	97 %	94 %
2016	100 %	86 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	98 %	94 %
2017	100 %	86 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	96 %	94 %
Part en valeur des centres équipés d'emplacements réservés aux cyclistes									
2015	93 %	88 %	100 %	67 %	97 %	N/A	N/A	92 %	94 %
2016	95 %	88 %	100 %	90 %	100 %	100 %	100 %	95 %	94 %
2017	95 %	88 %	100 %	90 %	100 %	100 %	100 %	95 %	94 %
Part en valeur des centres équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques									
2015	33 %	24 %	99 %	40 %	32 %	N/A	N/A	47 %	94 %
2016	47 %	24 %	99 %	41 %	37 %	96 %	27 %	54 %	94 %
2017	52 %	32 %	98 %	60 %	35 %	92 %	28 %	55 %	94 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

4.3 Act for Territories

Klöpierre est déterminée à œuvrer pour que la valeur créée au travers de ses actifs génère des impacts positifs pour l'ensemble de ses parties prenantes, et qu'elle participe à un aménagement durable des territoires partout en Europe. Les centres commerciaux conçus, détenus et gérés par le Groupe agissent comme de véritables catalyseurs de leurs environnements urbains. Ils contribuent à faire évoluer et à dynamiser ces territoires. Ils sont des moteurs économiques, des lieux d'échanges et de vie, sources d'emplois et de flux. Ces impacts positifs sont intimement liés à la bonne prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

Le succès d'un centre commercial repose sur deux acteurs incontournables : les enseignes, clients directs de Klöpierre, et les visiteurs des centres commerciaux, clients des enseignes et moteurs de la performance des actifs.

Il passe également par un dialogue nourri avec de nombreux acteurs locaux :

- > les pouvoirs publics, présents très en amont lors du développement d'un centre commercial, puis tout au long de son exploitation, pour créer les conditions d'une activité garante de l'intérêt collectif. 93 % des centres ont rencontré les autorités publiques locales en 2017 ;
- > les acteurs du monde associatif pour un lien plus étroit entre le centre et son territoire ;
- > les partenaires économiques fortement impliqués dans la vie des centres, que ce soient les maîtres d'œuvre, conseils et autres partenaires en phases de développement et de construction, ou les prestataires présents au quotidien pour le nettoyage, la maintenance ou la sécurité du site.

4.3.1 Emploi local et dynamisme économique

Impact économique

Les centres commerciaux font partie intégrante de l'aménagement urbain et contribuent pleinement au développement de leurs territoires. Avec des fréquentations supérieures à plusieurs millions de visiteurs chaque année, les centres commerciaux structurent le tissu urbain et créent de nouveaux pôles de centralité. Les impacts économiques et locaux sont directement perceptibles dans les centres. Le Groupe ambitionne de les valoriser pour affirmer son rôle d'acteur majeur de la cité.

Des impacts économiques locaux conséquents

- > L'activité des centres commerciaux de Klépierre génère près de 80 000 emplois induits⁽¹⁾, majoritairement chez les enseignes présentes dans ses centres ou auprès des prestataires de services sélectionnés par le Groupe. Le développement des centres commerciaux du Groupe offre ainsi des opportunités majeures de création d'emplois.
- > Les budgets opérationnels des centres représentent environ 346 millions d'euros⁽²⁾. Ces montants sont redistribués en grande partie localement auprès des prestataires de services des centres en charge du nettoyage, de la sécurité ou de la maintenance.
- > Le Groupe a également versé 78,6 millions d'euros de taxes locales en 2018 sur l'ensemble de ses sites en Europe, et près de la moitié en France.

Un rôle moteur pour l'emploi local

Les centres Klépierre jouent un rôle important en matière d'emploi tout au long de leur vie.

Dans le cadre du développement d'un nouvel actif, les équipes nouent des relations étroites avec les agences pour l'emploi afin de promouvoir un recrutement local. Les enseignes qui intègrent le centre sont incitées à embaucher leurs employés localement au travers de différents dispositifs développés avec les pouvoirs publics et/ou les associations locales.



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klépierre souhaite faire valoir ses centres comme une référence en termes de création de valeur locale. Le Groupe cherche à favoriser encore davantage l'emploi local autour de ses centres commerciaux. Klépierre s'engage à recourir à 100 % de prestataires de services locaux d'ici à 2022 (un prestataire local est un prestataire régional et/ou situé dans un rayon maximum de 300 km) pour la gestion opérationnelle quotidienne du centre.

Ces relations se poursuivent ensuite tout le long de la vie du centre et peuvent prendre différentes formes. Le recours à la sous-traitance et aux prestations de service est également pris en compte. La grande majorité des emplois induits par les achats de services des centres commerciaux sont créés localement (cf. chapitre Achats).

En 2017, 24 % des centres ont mené au moins une initiative en faveur de l'emploi local (ils sont plus de 50 % en France). De nombreux centres ont relayé des offres d'emploi publiées par les enseignes, via un affichage physique dans le mail, ou via un site internet dédié.

Plusieurs forums de l'emploi ont également été organisés dans des centres.

Le centre Villa Arena (Amsterdam, Pays-Bas) s'est associé avec la municipalité locale afin d'apporter son soutien à des actions et projets menés tout au long de l'année en faveur de l'emploi local.

Klépierre, par le partage de bonnes pratiques notamment, a pour ambition de répliquer ces initiatives à travers tous ses centres en Europe.



Le Groupe s'engage à ce que 100% des centres commerciaux contribuent à l'emploi local d'ici 2022 : au travers de l'organisation d'un forum de l'emploi, de partenariats avec les centres de formation et d'emploi locaux par exemple.

4.3.2 Participation à la vie locale et engagement citoyen

Conscient de son important ancrage territorial, Klépierre souhaite prendre part à la vie locale de tous ses lieux d'implantation. Ses centres accueillent chaque jour des milliers de visiteurs et sont un relais privilégié pour offrir une visibilité importante à des associations ou des projets locaux. Le Groupe encourage ses centres et les enseignes à adopter une démarche citoyenne et met tout en œuvre pour faciliter son déploiement concret dans les centres.

En 2017, près de 60 % des centres ont mis à disposition gratuitement au moins une fois dans l'année un espace au profit d'une initiative locale. Cela représente 92 centres au total. Ils sont 81 % en France.

Près des trois-quarts des centres concernés ont offert un espace dans leur mail à une association caritative telle que la Croix-Rouge, Unicef, Amnesty International ou la Banque alimentaire.

Les associations locales ont également pu bénéficier de ces emplacements gratuits. Les centres ont ainsi accueilli des associations sportives, étudiantes et artistiques.

Le Groupe compte des initiatives originales et variées telles que l'accueil dans ses locaux d'un incubateur de start-ups locales, ou d'un marché bio avec des stands de producteurs locaux.

Aux Pays-Bas, un « BookSpot » a été installé dans le centre Hoog Catharijne (Utrecht) en partenariat avec la fondation Books4Life. Elle se charge de récupérer les livres invendus ou sortis des inventaires des librairies et de les mettre à disposition dans les « Bookspots ». Les visiteurs du centre ont alors la possibilité de prendre gratuitement ces livres et de participer en donnant à leur tour des livres.



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klépierre s'engage à ce que d'ici à 2022, 100 % des centres mettent à disposition gratuitement un espace au profit d'une initiative locale.

Klépierre contribue à l'économie circulaire et développe des opportunités de seconde vie pour les produits qui sont vendus dans ses centres. Le Groupe encourage les centres à lancer de telles initiatives en collaboration avec des associations ou organisations locales. Il souhaite sensibiliser ses visiteurs et ses partenaires à des modes de consommation plus responsables.

Ainsi en 2017, 44 % des centres ont effectué au moins une collecte pour une œuvre de charité. Des millions de bouchons, montures de lunettes ou vêtements ont été collectés durant toute l'année.

(1) Nombre d'emplois estimé à travers une extrapolation de l'intensité d'emploi par m² par type de commerce. Source : Panorama Tradedimension, le Guide 2014 de la distribution, septembre 2013.

(2) Hors budgets de marketing, taxes et honoraires de gestion.

À titre d'exemple en Italie, le centre Le Corti Venete (Verone) a même lancé une collaboration avec une association caritative locale (Progetto Casa di Martino) dans le but de collecter tous les lundis des biens de première nécessité et de la nourriture. Ils ont réuni un total de huit tonnes de biens sur l'année 2017.



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klépierre s'engage à ce que d'ici à 2022, 100 % des centres organisent une collecte (vêtements, jouets, meubles ou autres) pour une œuvre caritative locale.

Il est important pour Klépierre de soutenir ses locataires dans leur démarche citoyenne et de leur offrir le support et la visibilité nécessaires à la réalisation de leurs actions. La collaboration avec les enseignes est bénéfique pour tous puisqu'elle permet de créer ensemble de nouvelles initiatives et d'amplifier l'impact des actions.

En 2017, 37 % des centres ont soutenu un événement citoyen organisé par une enseigne.

À titre d'exemple au Portugal, le centre Parque Nascente (Porto) a organisé un événement intitulé « Combattre la pauvreté et l'exclusion sociale » en collaboration avec l'enseigne de grande distribution Jumbo. Le centre a apporté son support logistique à cet événement qui s'étendait sur une semaine.



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klépierre s'engage à ce que d'ici à 2022, 100 % des centres soutiennent une initiative citoyenne organisée par une enseigne en leur sein.

4.4 Act for People

4.4.1 Satisfaction des visiteurs

Klöpierre souhaite offrir à chaque visiteur le centre commercial qui lui correspond. Proximité, accessibilité, offre commerciale diversifiée, convivialité et sécurité sont des notions essentielles pour répondre à un public dont les attentes sont en constante évolution.

La satisfaction du client constitue un élément-clé pour mesurer l'attractivité d'un centre commercial et les enquêtes de satisfaction de la clientèle sont donc des outils indispensables pour s'assurer que les mesures appropriées ont bien été mises en place pour répondre aux attentes des visiteurs.

La Direction du Marketing du Groupe s'est ainsi concentrée sur l'établissement de questionnaires-clients ciblés. Les visiteurs ont été sondés directement dans les centres commerciaux : ainsi 26 études ont eu lieu en 2017, comprenant à chaque fois un panel de plus de 1 000 visiteurs soit plus de 26 000 personnes sondées au total dans toute l'Europe. De plus les questionnaires des enquêtes ont été harmonisés partout en Europe, dans le but d'obtenir des réponses les plus exploitables possibles dans tous les pays d'implantation de Klöpierre.

Les objectifs de ces enquêtes de satisfaction étaient divers :

- > mesurer l'attractivité des centres ;
- > définir le profil des visiteurs ;

4.3.3 Implication des parties prenantes dans les projets de développement

Klöpierre accorde une importance particulière aux projets de développement. À travers le déploiement de sa stratégie, le Groupe souhaite impliquer ses parties prenantes dès l'origine du projet dans le but de co-construire les centres commerciaux de demain. Il s'agit d'une opportunité unique de repenser les process, d'innover et d'intégrer une démarche RSE en amont de la réalisation du projet.



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klöpierre s'engage à ce que d'ici à 2022, 100 % des projets de développement soient conçus autour d'une démarche participative.



Klöpierre s'engage également à ce que d'ici à 2022, 100 % des projets de développement s'assurent de faire signer aux fournisseurs une « charte durable » tant pour l'approvisionnement que pour la gestion des chantiers.

L'année 2017 n'aura pas connu de lancement d'opérations majeures de développement. Aussi les équipes de Klöpierre n'ont-elles eu que peu d'occasions d'impliquer les parties prenantes dans les projets de développement.

- > cerner la loyauté des visiteurs et la compétitivité des concurrents ;
- > mesurer la fidélité des visiteurs ;
- > connaître leur mode de transport vers les centres ;
- > interroger leurs attentes sur les services et les événements et leurs préférences en matière d'enseignes.

Des questionnaires ont également été envoyés par courrier électronique à la base de données clients du Groupe. En 2017, ces enquêtes étaient au nombre de 93. Leurs objectifs étaient proches de ceux des enquêtes physiques : mesurer la satisfaction client et l'attractivité des centres.

68 % des centres français ont mené des enquêtes de satisfaction auprès des visiteurs en 2017 et 65 % se sont fixé des objectifs précis d'amélioration des résultats des enquêtes de satisfaction visiteurs. Klöpierre accorde beaucoup d'importance au retour de ses visiteurs afin d'améliorer en permanence l'expérience client ; 81 % des centres commerciaux en valeur auront effectué au moins une enquête satisfaction ces deux dernières années.

En parallèle, Klöpierre développe progressivement les enquêtes de satisfaction auprès des locataires (20,4 % des centres ont mené de telles enquêtes en 2017).

► **ENQUÊTES DE SATISFACTION DES VISITEURS**

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas ^(a)	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
PART EN VALEUR DES CENTRES AYANT RÉALISÉ AU MOINS UNE ENQUÊTE AU COURS DES 24 DERNIERS MOIS									
2016 & 2017	68 %	98 %	81 %	100 %	68 %	100 %	87 %	81 %	98 %
NOMBRE DE VISITEURS SONDÉS									
2015	9 015	4 965	7 902	12 419	3 600	1 866	0	39 767	98 %
2016	3 338	5 417	3 000	9 976	5 232	2 886	3 321	33 170	98 %
2017	9 965	34 246	7 550	15 208	7 848	1 624	3 321	79 762	98 %

(a) Pour des raisons de travaux importants tout au long de l'année 2017, Hoog Catharijne a été exclu du reporting (les valeurs, trop impactées, modifiaient de manière incohérente les tendances annuelles du pays).

La Charte Clubstore®

Clubstore® est l'un des quatre piliers opérationnels du Groupe ; il s'agit d'une démarche consistant à améliorer le parcours du client à chacune des 15 étapes identifiées par Klépierre. Pour ces étapes qui sont autant de points de contact avec ses visiteurs, le Groupe a défini des standards de qualité en matière de construction, d'équipement ou de comportement, standards qui constituent la charte Clubstore® appliquée dans les centres commerciaux du Groupe. L'ensemble des collaborateurs de Klépierre en contact direct avec les visiteurs ont été formés à cette démarche, ce qui représente plus de 300 personnes.

La charte Clubstore® a été élaborée à partir des retours d'expérience de ces collaborateurs et une plateforme interne a vu le jour fin 2017 pour poursuivre le partage des meilleures pratiques entre collaborateurs, de façon à nourrir et à optimiser les standards d'accueil du visiteur.

 D'ici à 2022, le Groupe s'est fixé l'objectif d'augmenter le Net Promoter Score (NPS) moyen de ses centres de 3 points par rapport à 2018.

Le service #JustAsk

Le taux de pénétration des réseaux sociaux a atteint 49 % en Europe et la communauté Facebook de Klépierre avoisine les 4 millions d'abonnés. Sachant que 55% des visiteurs des centres du Groupe affirment que Facebook Messenger est leur moyen de communication préféré pour entrer en contact avec ses centres commerciaux, Klépierre a choisi de concentrer ses efforts sur ce réseau social.

Son objectif est d'augmenter la satisfaction globale de ses visiteurs en leur offrant un moyen de rester connectés avec le centre commercial même en dehors des visites.

Le Groupe a ainsi pris l'engagement de répondre à ses visiteurs via Facebook Messenger en moins d'une heure durant les horaires d'ouverture. Un pilote de ce service a été lancé en novembre 2016 dans trois centres commerciaux, puis étendu à 40 centres européens. Il a pour vocation d'être déployé dans 90 centres d'ici à avril 2018.

Les résultats sont très encourageants et poussent le Groupe à étendre cette démarche : le nombre de questions posées sur Facebook a augmenté de 46 % et une enquête montre que 86 % des internautes considèrent qu'obtenir une réponse via Facebook 24h/24 facilite leur expérience de consommation.

Ce service, dénommé #JustAsk, a permis d'apporter aux visiteurs :

- > une meilleure information sur leur centre commercial (horaires d'ouverture, ouvertures exceptionnelles, événements, etc.) ;
- > une meilleure connaissance des produits qu'ils ou elles peuvent y trouver (les marques, les produits phares, les promotions en cours, etc.) ;
- > un accompagnement personnalisé (objets perdus, plaintes, etc.).

#JustAsk a aussi permis à Klépierre de prendre en compte les commentaires des visiteurs pour étudier des pistes d'optimisation de leur expérience dans les centres, des visiteurs qui peuvent également donner leur avis ou poser des questions via la rubrique « Nous contacter » sur tous les sites internet des centres.

En mars 2018, un robot sera disponible 24h/24 et 7j/7 pour répondre à toutes les questions pratiques des internautes concernant les informations générales des centres commerciaux comme les horaires d'ouverture, les différents services disponibles, les promotions, etc.

À plus long terme, Klépierre a prévu de déployer dans le courant de 2019 un assistant shopping global et personnalisé.

 Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klépierre s'engage à ce que d'ici 2022, 100 % des questions clients soient traitées en moins d'une heure.

4.4.2 Santé et bien-être dans les centres

Plusieurs centaines de millions de visiteurs fréquentent les centres commerciaux de Klépierre chaque année. Ce sont également des espaces dans lesquels travaillent quotidiennement plusieurs dizaines de milliers de personnes. C'est pourquoi le Groupe veut offrir à tous un environnement sûr et sain et mène ainsi une politique active en matière de santé et de bien-être.

En premier lieu, la qualité sanitaire des centres commerciaux doit être irréprochable. Klépierre a identifié pour cela trois axes majeurs :

- > la qualité sanitaire : 92 % des prestataires en charge du nettoyage ont une certification, ISO 14001 majoritairement, et leurs cahiers des charges incluent des produits à privilégier pour une meilleure qualité sanitaire. La surveillance et l'entretien des conduits de ventilation sont également très normés partout en Europe ;
- > la qualité des matériaux, des revêtements, des façades, du mobilier : le Groupe s'efforce de privilégier des matériaux sains, à faible émission de composés organiques volatils, et à faible teneur en substances nocives. L'amiante et la supervision des installations techniques font également partie des sujets couverts par la politique de gestion des risques du Groupe ;

- > la qualité de l'air et de l'eau : le Groupe s'assure que les prises d'air sont exemptes de sources majeures de pollution, et qu'un volume satisfaisant d'air neuf est constamment apporté dans les centres. Le risque de légionellose est maîtrisé grâce à des tests réguliers effectués sur les équipements techniques.

En second lieu, Klépierre mène des actions de promotion de la santé et du bien-être dans ses centres commerciaux. En 2017, 32 % de ses centres commerciaux ont réalisé au moins une action dans ce domaine. Les initiatives ont été variées selon les centres et les pays. Elles se rapportaient aussi bien à la promotion de la pratique sportive (relais de compétition ou événements sportifs locaux) qu'à des rencontres avec des professionnels de la santé ou de la nutrition.

De nombreux centres ont accueilli des campagnes de collecte de don du sang. Une semaine du bien-être a été organisée dans le centre italien de Campania (Naples).



Dans le cadre de sa stratégie Act for Good®, Klépierre ambitionne que d'ici à 2022, 100 % des centres commerciaux fassent la promotion de la santé et du bien-être.

Klépierre implique également ses enseignes locataires dans cette démarche en s'assurant qu'elles disposent de la visibilité et des moyens nécessaires pour mener des actions dans ce domaine. En 2017, 88 % des centres ont réalisé au moins une action de sensibilisation au développement durable de leurs locataires. Ces actions ont été relayées dans la grande majorité des cas par des newsletters adressées aux locataires. Plusieurs centres ont également mené des actions de sensibilisation au recyclage de l'eau.

Enfin, le bien-être des visiteurs des centres passe également par un sentiment de sécurité. La sûreté et la sécurité des centres sont une priorité absolue pour Klépierre.

L'année 2017 aura été marquée par un niveau accru de sécurité, avec l'implantation de protections périmétriques sur la totalité des centres. Les équipes ont été pleinement mobilisées, permettant aux centres commerciaux de continuer à accueillir le public avec des moyens de sécurité renforcés.

En 2017, 96 % des centres français sont équipés de systèmes GSAO (gestion de la sécurité assistée par ordinateur). Ce système assure le bon déroulement des actions préventives (rondes) et un traitement efficace des événements grâce à une traçabilité et à un partage de l'information (avec la police, par exemple).

Cette réactivité et ce niveau de sécurité sont le résultat direct des actions entreprises depuis plusieurs années pour l'analyse plus fine des risques et leur meilleure maîtrise sur l'ensemble des pays d'implantation du Groupe. Les actions menées par le Groupe pour garantir un haut niveau de sûreté et de sécurité dans ses centres sont décrites dans la partie 1.9.4 « Mesures de contrôle répondant aux grands risques » du présent document de référence.

4.4.3 Collaborateurs

Klépierre offre à ses collaborateurs un environnement de travail de qualité et stimulant pour favoriser leur implication et l'amélioration permanente des pratiques, toutes deux indispensables à la réussite sur le long terme du Groupe. Dans sa nouvelle stratégie Act for Good®, Klépierre s'est plus généralement engagée à offrir à ses collaborateurs une expérience positive, avec la même ambition que celle qui préside à l'optimisation de l'expérience de ses visiteurs.

Un environnement de travail favorisant l'échange et l'agilité

Un dialogue social permanent et direct

Le Groupe est convaincu que la qualité du dialogue social contribue à sa performance collective, son agilité et à la réussite des transformations. La révision de la matrice de matérialité a conforté cet enjeu, déjà bien intégré dans les pratiques du Groupe, en classant le dialogue social avec les parties prenantes (dont les salariés) parmi les priorités majeures.

Le dialogue social se noue au niveau des filiales avec les représentants du personnel et la Direction de l'entreprise.

En France par exemple, le dialogue social s'est traduit en 2017 par plus de 30 réunions avec les représentants du personnel et la négociation de quatre accords collectifs dont l'accord collectif sur le droit à la déconnexion du 10 mai 2017 et l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signé le 31 juillet 2017. L'ensemble des collaborateurs en France peut accéder à ces accords depuis la page dédiée de l'intranet RH.

Aux Pays-Bas, 15 réunions se sont tenues avec le Comité d'entreprise, abordant notamment la mise en place du nouveau plan de retraite.

Dans chaque pays d'implantation, Klépierre respecte les obligations légales en matière de liberté d'association et de négociation collective afin d'entretenir un dialogue constructif avec l'ensemble de ses collaborateurs. En 2017, 64 % des collaborateurs du Groupe sont couverts par une convention collective.

Au-delà de ses obligations, Klépierre structure de nouvelles formes de dialogue social dans tous les pays, en facilitant les échanges.

Le Groupe est favorable à un échange direct et transparent entre les dirigeants et les collaborateurs. Ainsi, 83 collaborateurs français ont participé en 2017 à une réunion en comité restreint avec le Président du Directoire du Groupe pour échanger à bâtons rompus sur la stratégie de l'entreprise et l'avenir du secteur. Ces réunions bimensuelles intitulées « Let's Chat » se tiennent aussi dans les filiales en présence du président du Directoire ou en local avec le Directeur du pays. Au niveau du Groupe, un temps d'échange dédié aux 150 premiers cadres du Groupe est venu compléter ce dispositif dans le cadre d'une Convention organisée en juin 2017, favorisant aussi le partage de la culture de l'entreprise et développant la fierté d'appartenance.

Ces mesures font partie du plan d'actions engagé par la Direction du Groupe en réponse aux résultats de l'enquête d'engagement « You&Klépierre » réalisée en 2016. Les trois principales propositions d'amélioration exprimées par les collaborateurs ont connu des réalisations.

Actions mises en place à la suite de l'enquête d'engagement « You&Klépierre »

Amélioration des canaux de communication interne à l'échelle du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> > Convention Top 150 Groupe > Let's Chat, rencontres bimensuelles des collaborateurs avec le Président du Directoire en France et dans différents pays > Déploiement de Workplace > Sourcing expedition et démarche d'innovation collaborateurs > Films métiers Groupe pour valoriser en interne et en externe les principales filières
Simplification et fluidification des échanges entre les filiales et le Siège	<ul style="list-style-type: none"> > Projet innovation intégrant des équipes des filiales et du siège > Atelier d'optimisation du reporting porté par un membre du Comité de direction du Groupe
Accélération de la politique de gestion des talents	<ul style="list-style-type: none"> > Newsletter mobilité et partage d'expériences des collaborateurs > Revue des talents > Déploiement des entretiens de performance, doublant les entretiens d'évaluation

Ces axes d'amélioration ont été repris par les filiales dans le cadre de leur plan d'actions, en vue d'une réponse locale (newsletter pays par exemple) et complétés d'actions plus spécifiques directement liées aux attentes exprimées par les équipes (Optimisation des avantages sociaux, amélioration de l'environnement de travail, formations et dispositif de développement personnel...).

Une qualité de vie au travail pour les collaborateurs

En se préoccupant de la santé et du bien-être de ses équipes, Klépierre maintient un faible niveau d'absentéisme et leur apporte un niveau élevé d'attention favorisant leur implication et la qualité de service auprès des clients.

La qualité de vie au travail figure dans la matrice de matérialité RSE du Groupe parmi les enjeux ayant recueilli un consensus de la part des parties prenantes internes et externes ; la santé et la sécurité des salariés relèvent des priorités majeures selon cette même matrice.



Pour conforter sa politique en faveur de la santé et du bien-être au travail, le Groupe s'est engagé à ce que 100 % de ses collaborateurs bénéficient d'ici à 2022 d'une mesure en faveur de l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Ces engagements sont portés par le Comité de direction élargi du Groupe.

Assurer un environnement de travail de qualité passe par la sensibilisation et la formation de tous les cadres et de leurs collaborateurs, un suivi régulier des procédures et des actions à mener, et des initiatives en faveur du bien-être des équipes.

Le plan d'actions destiné à détecter et prévenir les risques psychosociaux (RPS) se poursuit. Aussi des actions de sensibilisation aux RPS ont-elles été menées auprès des membres du Comité de direction du Groupe et de la Direction de la filiale espagnole, avant le déploiement de formations auprès des managers dès 2018.

Ceci s'inscrit dans la continuité des actions engagées depuis 2016 avec notamment la mise en place d'une ligne d'assistance psychologique dédiée, gratuite et anonyme, ouverte auprès d'AXIS MUNDI en France, expert indépendant. Un dispositif identique a été mis en place en Turquie.

La responsabilisation des cadres aux enjeux de la santé et de la sécurité des équipes se fait aussi au travers des formations sur le droit social, destinées en France aux cadres en place et qui fait partie du parcours de formation de tout nouveau cadre embauché ou promu.

Cette démarche se fait en collaboration avec les représentants du personnel, dans les pays où ils sont présents. À titre d'exemple, un accord collectif sur le droit à la déconnexion a été signé en France avec les représentants du personnel. Applicable à tous les collaborateurs, il inclut notamment le bon usage des outils de communication digitale.

En Scandinavie, le Comité pour l'environnement de travail (Work Environment Committee) a contribué à la mise en place d'un questionnaire de santé proposé à tous les collaborateurs qui s'accompagne d'examens médicaux. 95% des collaborateurs ont participé à ce dispositif administré par un prestataire spécialisé. Des mesures complémentaires et un programme de suivi ont été mis en place, de manière anonyme, pour ceux pour lesquels des risques ont été identifiés.

À fin 2017, 75 % des effectifs du Groupe sont couverts par des comités ou des représentants du personnel, en matière de santé et de sécurité au travail.

L'évaluation annuelle des risques professionnels vise à anticiper les éventuels risques, suivre les actions et rappeler les procédures en France. Un compte-rendu en est fait auprès du Comité des risques professionnels regroupant des équipes pluridisciplinaires dont l'audit et contrôle internes et la DRH.

Des initiatives locales sont déployées pour offrir une plus grande flexibilité aux collaborateurs. Le télétravail et des horaires flexibles sont proposés, sous certaines conditions, selon les pays.

Développer le bien-être au travail



Pour sa 10^e édition, la « Klécup », la course à la voile du Groupe, a rassemblé 48 collaborateurs de 13 pays pendant trois jours de régates en Bretagne.

En France, Klépierre est sponsor des « Foulées de l'immobilier », une course à pied ouverte à tous les professionnels du secteur. En 2017, les équipes de Klépierre ont remporté la 1^{re} édition du challenge de course connectée organisée dans le cadre de cet événement. Un programme d'entraînement sportif et des cours de yoga se déroulent au siège parisien ; des séances de massage sont proposées aux collaborateurs dans certaines filiales.

Des initiatives sportives entre collègues sont déployées dans la plupart des pays, à l'initiative de l'entreprise ou de collaborateurs, favorisant ainsi le dépassement de soi et l'esprit d'équipe. L'entreprise contribue financièrement, selon les pays, à la pratique du sport.

À l'initiative de quelques collaborateurs, un challenge de course à pied connectée a été lancé début janvier 2018 : « Let's Sport Klépierre Challenge 2018 » ; chaque collaborateur poste en ligne, sur Workplace, ses performances de course qui sont additionnées au niveau des pays.

Au-delà du sport, des événements réguliers sont organisés pour favoriser rencontres et échanges conviviaux entre collaborateurs : Happy Hours ou petits-déjeuners au siège, Let's Chat bimensuels avec le président du Directoire, soirée de fin d'année pour les collaborateurs dans tous les pays, Convention du Groupe et séminaires dans les pays.

Ces initiatives concourent à maintenir l'absentéisme et le nombre d'accidents du travail à un niveau bas.

Ces bons résultats sont également liés :

- > au suivi régulier des indicateurs aux niveaux local et consolidé ;
- > au suivi rigoureux des plans d'actions (en France) ;
- > aux bonnes pratiques du Groupe, partagées par toutes les filiales et notamment, de veille permanente de la santé et de la sécurité des collaborateurs, avec des audits externes et internes réguliers, tous les collaborateurs bénéficiant par ailleurs d'un suivi médical régulier ;

- > à la sensibilisation et la formation des équipes aux enjeux de santé et sécurité et aux risques métiers, à hauteur de 2 419 heures réalisées en 2017, aux communications internes...

► TAUX D'ABSENTÉISME PAR RÉGION

	2017	2016
France-Belgique	1,9 %	2,4 %
Italie	1,3 %	1,3 %
Scandinavie	1,7 %	1,3 %
Pays-Bas	1,8 %	2,7 %
Ibérie	1,4 %	2,3 %
Allemagne	5,2 %	4,1 %
Europe centrale et Turquie	1,7 %	1,2 %
GROUPE	1,9 %	2,0 %

Note : Le taux d'absentéisme est calculé selon la formule suivante : nombre de jours d'absences 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 assimilées à une suspension de contrat ne sont pas prises en compte.

► ABSENTÉISME COURTE DURÉE (< 7 JOURS)

	2017		2016	
	Taux	Nb de jours perdus par salarié	Taux	Nb de jours perdus par salarié
France-Belgique	0,3 %	1,2	0,4 %	1,3
Italie	0,7 %	2,5	0,8 %	3,0
Scandinavie	0,3 %	1,3	0,4 %	1,4
Pays-Bas	0,4 %	1,4	0,8 %	3,1
Ibérie	0,2 %	0,5	0,1 %	0,2
Allemagne	4,7 %	17,2	0,6 %	2,0
Europe centrale et Turquie	0,4 %	1,5	0,6 %	2,1
GROUPE	0,6 %	2,1	0,5 %	1,7

► ACCIDENTS DU TRAVAIL

	2017	2016
Nombre total d'accidents du travail	9	5
Accidents de travail suivis d'un arrêt de travail	2	1
Accidents mortels	0	0
Nombre de jours d'absence dus à un AT	54	13
Taux de fréquence des accidents du travail	0,87	0,44
Taux de gravité des accidents du travail	0,02	0,01
Maladies professionnelles déclarées	0	1

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 × 7,8 heures × effectif moyen annuel + heures supplémentaires)) × 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 × 7,8 heures × effectif moyen annuel + heures supplémentaires)) × 1 000.

Favoriser l'innovation des collaborateurs

Favoriser l'innovation des collaborateurs et promouvoir leurs initiatives et réalisations en interne sont des priorités fortes et partagées par la Direction du Groupe. Au-delà de l'opportunité de développement individuel pour chaque collaborateur, cette démarche favorise la qualité des talents recrutés, participe à l'amélioration de l'expérience collaborateurs et contribue à la performance opérationnelle du Groupe.



Le Groupe s'est donné pour objectif en 2022 que 100 % des collaborateurs soient engagés dans une démarche de co-construction du futur de l'entreprise, au travers notamment de programmes d'innovation, d'ateliers transversaux, de sourcing ou de learning expeditions...

Des premières actions ont déjà été déployées en ce sens, tant au niveau du siège que des pays.

Ainsi, la démarche du Groupe dédiée à l'innovation a connu de nouveaux développements en 2017. Elle s'organise autour d'un réseau de 28 ambassadeurs internes, provenant de 10 des filiales et de pratiquement tous les métiers du Groupe, qui travaillent en ateliers sur neuf enjeux auxquels est confronté le Groupe. Les projets d'innovation et de mise en œuvre proposés par les neuf ateliers sont partagés régulièrement devant le Comité de pilotage, auquel participent des membres du Comité de direction du Groupe.

En outre, des initiatives locales sont déployées, comme en Turquie, où tous les ans, un concours d'idées est organisé entre des collaborateurs sur des thèmes liés aux enjeux opérationnels du Groupe. En 2017, cela a porté sur l'investissement, facilitant ainsi, au travers des échanges entre les équipes, une meilleure compréhension du métier des participants.

Des sourcing expeditions sont réalisées localement (en France à l'occasion du partenariat avec la « Journée de la femme digitale », dans le cadre de la promotion de la mixité) et au niveau du Groupe (à l'occasion du salon VivaTech à Paris). Un groupe de collaboratrices représentatives de tous les métiers et intéressées par la démarche innovation a réalisé une sourcing expedition lors de la Journée de la femme digitale en 2017. Elles ont présenté leurs propositions et promu à cette occasion la mise en place d'un réseau social interne, en vue de faciliter le fonctionnement agile de l'entreprise.



Ce réseau social interne, Workplace by Facebook, est déployé à l'échelle du Groupe depuis juin 2017, enrichissant ainsi l'expérience

digitale des collaborateurs. Il est devenu en quelques mois un espace de partage des initiatives individuelles et collectives, des expériences, des réalisations et succès, des nouvelles idées, etc. qui met en liaison permanente et instantanée la quasi-totalité des collaborateurs du Groupe ; 78 % d'entre eux ont en effet créé leur compte. Leur contribution se fait aussi au travers de groupes de discussion dédiés à un projet, un pays, un métier, ou une ambition du Groupe, comme Destination Food® ou Let's Play®. C'est une des illustrations des nouveaux modes de travail collaboratifs promus par le Groupe.

L'excellence de chacun au profit de la performance collective

Klépierre, employeur de référence sur le marché

Le recrutement des talents est un enjeu primordial pour Klépierre, pour poursuivre ses ambitions, assurer la relève de demain et bénéficier de la richesse des apports et des idées de ses collaborateurs.

Au-delà de ses atouts liés à son rang de foncière paneuropéenne cotée gardant une dimension à taille humaine, le Groupe met en œuvre depuis plusieurs années une politique de gestion des talents, reposant sur une offre de parcours de développement professionnel multi-métiers et multi-pays.

Pour cela, Klépierre s'appuie notamment sur des pratiques de recrutement adaptées aux attentes des jeunes diplômés, un accompagnement managérial de proximité, offrant des opportunités de développement de carrière.

► NOMBRE DE RECRUTEMENTS

	2017	2016
GROUPE	228	216

► RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS (TOUS CONTRATS PAR RÉGION)

	2017	2016
France-Belgique	70	75
Italie	23	6
Scandinavie	39	30
Pays-Bas	15	27
Ibérie	16	23
Allemagne	19	5
Europe centrale et Turquie	46	50
GROUPE	228	216

Les mobilités internationales sont considérées comme des recrutements ; elles sont au nombre de 4 en 2017.

Emploi permanent favorisé, 83 % des recrutements en CDI

Les modes de recrutement des talents utilisés par le Groupe prennent en compte l'évolution des pratiques de recrutement et notamment, l'intensification de la présence sur les réseaux sociaux, le développement des outils numériques de recrutement, la présence sur les forums-emplois des écoles. La page LinkedIn de l'entreprise a ainsi gagné 40 % d'abonnés depuis le 1^{er} janvier 2017. La politique de recrutement porte en priorité sur l'embauche de jeunes diplômés, issus principalement de grandes écoles d'ingénieur et de commerce. De plus, au-delà des démarches de recrutement classiques, l'approche de « gamification » a été expérimentée au travers du HEC Business Game où Klépierre a en 2017 sponsorisé le challenge « Réinventer l'expérience client dans un centre commercial, en 2030 ».

La politique de recrutement des stagiaires, avec 84 stagiaires accueillis en 2017 en France et la certification Happy Trainees 2017-2018, est le reflet d'une appréciation positive des étudiants, en particulier sur la qualité de l'accompagnement de l'entreprise et notamment des managers. Cette certification, basée sur un questionnaire anonyme de satisfaction, adressé aux stagiaires, a été obtenue dès la première année de participation. 79 % des stagiaires y ont répondu.



En parallèle et en cohérence avec la politique de talents, soucieux de proposer des parcours de développement attractifs, le Groupe poursuit le recrutement de volontaires internationaux en entreprise (VIE). En 2017, 100 % des VIE en fin de contrat ont été embauchés en CDI.

La formation est un outil efficace d'intégration et de développement des compétences, permettant ainsi aux collaborateurs rejoignant le Groupe d'acquies les connaissances-socles des métiers du Groupe, de constituer leur réseau et de favoriser le travail en équipe. Ainsi des parcours d'intégration sur mesure ont-ils été proposés aux nouveaux arrivants, afin de faciliter une prise de connaissances de l'organisation et des enjeux du Groupe. Ils incluent, selon les pays, des visites de centres commerciaux, des rencontres avec les responsables de différents départements ou des dirigeants.

La participation des collaborateurs à l'accueil des nouveaux entrants, en qualité d'ambassadeurs de leur métier, constitue un des éléments de reconnaissance et de valorisation.

Encourager le développement des collaborateurs

Accompagner le développement professionnel de ses collaborateurs fait partie des piliers de la politique de ressources humaines de Klépierre, donnant à chacun la possibilité d'évoluer et de maintenir un haut niveau d'employabilité. C'est aussi un levier efficace pour permettre aux équipes de se renouveler et d'innover pour gagner en performance. La formation des collaborateurs est une des clés de l'agilité de l'organisation, lui permettant ainsi de s'adapter rapidement aux évolutions du marché et de son environnement concurrentiel. Enfin, elle constitue un des vecteurs de partage de la connaissance et de la culture du Groupe.

Le développement des collaborateurs et des parcours de carrières a été identifié comme un des enjeux à fort risque interne dans la matrice de matérialité RSE du Groupe.



Fort de cette conviction, le Groupe a pris l'engagement d'atteindre un taux d'accès à la formation de 100 % de ses collaborateurs en 2022.

Depuis plusieurs années, la formation s'organise autour de Klépierre University, l'école de formation du Groupe, de dimension internationale.

Klépierre University est rattachée à la Direction des Ressources Humaines du Groupe. L'équipe en charge de Klépierre University est en relation directe avec les directions des ressources humaines de chaque pays. Les besoins de formation recensés par les cadres lors des entretiens annuels de performance qu'ils mènent auprès de leurs collaborateurs sont saisis dans l'outil informatique de gestion des talents du Groupe et intégrés dans le plan de formation.

Le taux d'accès à la formation Groupe s'élève à 90 % en 2017, avec un nombre moyen de 30 heures de formation par salarié formé.

► TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION

	2017	2016
GROUPE	90 %	82 %

ACCÈS À LA FORMATION PAR GENRE

	2017			2016		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Nombre total d'heures de formation	16 607	17 987	34 595	14 101	15 940	30 041
Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé	33	28	30	29	27	28
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	32	24	27	25	21	23
TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION	95 %	85 %	90 %	87 %	77 %	82 %

La progression du taux d'accès à la formation en 2017 et du nombre d'heures dont ont bénéficié les collaborateurs est plus notable sur les niveaux de « Middle Management » et « First Line Management », lesquels correspondent à 32 % de l'effectif total. 54% des heures de formation ont été réalisées à l'international (hors de France), en progression de 37% par rapport à 2016.

► NOMBRE D'HEURES DE FORMATION PAR SALARIÉ FORMÉ ET PAR NIVEAU DE MANAGEMENT

	2017	2016
Executive Management	23	20
Top Management	22	29
Middle Management	38	28
First Line Management	36	29
Non-Management	28	27
MOYENNE	30	28

La formation est pour partie réalisée en interne par des collaborateurs, accélérant ainsi le partage des meilleures pratiques et des expériences, la transmission du savoir-faire et de la culture Groupe, à travers une démarche valorisante pour les collaborateurs. Ainsi en 2017, 34,5% des formations, en nombre d'heures, ont été données par des formateurs internes, soit 11 922 heures. Une filière de « formateurs internes » existe depuis plusieurs années et bénéficie pour son propre développement de formations et séminaires dédiés. Ces collaborateurs couvrent des domaines de formation variés tels que l'asset management, le marketing, l'utilisation des outils...

Le catalogue de formations de Klépierre University, riche de 130 formations, évolue au regard des enjeux et de la stratégie du Groupe. Pour répondre aux impératifs opérationnels, des formations courtes se multiplient et le déploiement de l'apprentissage en ligne s'accélère (classe virtuelle, mobile learning, tutoriels...). Ces nouveaux formats permettent de renforcer la satisfaction des apprenants et de leur responsable, et d'améliorer l'efficacité des apprentissages.

En 2017, des programmes de formations ont été déployés pour accélérer la digitalisation des différents métiers, et contribuer à améliorer le service clients. Au total 3 495 heures de formation en marketing ont été données, soit 10 % du total des heures dispensées.

En cohérence avec les engagements du Groupe de proposer un environnement de travail de qualité à ses collaborateurs en matière de santé, de sécurité et de bien-être au travail, les collaborateurs ont reçu 2 419 heures de formation relatives à cette thématique (santé au travail, secourisme et sécurité incendie, formations réglementaires telles que les habilitations techniques pour les équipes des centres).

L'impulsion formation et le surcroît d'expertise proposé par l'université du Groupe aux différentes entités dans les pays permettent néanmoins de conserver un espace de créativité pour des initiatives locales. Ainsi, les équipes turques ont déployé une plateforme de formation et de partage de connaissances.

Le développement des collaborateurs passe par l'accompagnement managérial.

Identifier les hauts potentiels, offrir des perspectives de développement et proposer des parcours de carrière individualisés figurent parmi les principaux objectifs de la politique du Groupe en matière de ressources humaines.

Aussi un nouveau dispositif renforçant l'accompagnement managérial est-il déployé depuis la fin de l'année 2017 au niveau du Groupe. Le processus d'entretiens se décompose désormais en deux temps : l'un dédié à l'évaluation de la performance avec une étape de suivi en milieu d'année, et l'autre consacré au développement professionnel des collaborateurs. Ce deuxième temps permet aux cadres de prendre une part plus active dans l'accompagnement du développement professionnel de leurs collaborateurs (mobilités, formations...). Ce nouveau processus piloté par la Direction des Ressources Humaines du Groupe s'applique à tous les niveaux hiérarchiques de sorte que tous les collaborateurs en bénéficieront. Il donnera lieu à une formation spécifique, en complément de la formation à la conduite d'entretien proposée à tous les cadres. Lors de la dernière campagne d'entretiens annuels, en 2016-2017, 94 % des collaborateurs Groupe, présents et en CDI, avaient bénéficié de cet entretien avec leur responsable.



Ce dispositif répond à l'engagement pris par le Groupe qui prévoit que 100 % des jeunes diplômés bénéficient d'un accompagnement de carrière personnalisé d'ici à 2022.

En soutien de cette politique orientée vers le développement des collaborateurs au travers notamment de leurs opportunités de carrière, le Groupe a étendu en 2017 la revue des talents aux 250 collaborateurs situés aux plus hauts niveaux de l'organisation du Groupe. Ce processus lancé en 2016 vise à identifier les collaborateurs qui s'illustrent par leur potentiel d'évolution et leur motivation à se développer.

La méthodologie employée, commune à l'ensemble du Groupe, se fonde sur des critères précis. Elle permet d'analyser pour chaque collaborateur sa performance, telle que retranscrite lors son entretien annuel d'évaluation, et son potentiel d'évolution observé par son responsable. Le processus comprend également un échange avec les premiers cadres du Groupe pour établir une vision partagée des talents dans l'entreprise. Il se conclut par une restitution au Comité de direction du Groupe qui permet d'entériner un plan d'actions pour l'année à venir. Parmi les actions possibles figure l'accompagnement du collaborateur vers une mobilité intragroupe.

La politique volontariste de développement de carrières des collaborateurs se concrétise par la mobilité géographique ou fonctionnelle, qui a concerné 100 postes en 2017, en nette progression par rapport à 2016. Tout recrutement en CDI fait l'objet d'une analyse interne par les responsables RH quant aux possibilités de mobilités. De cette manière, Klépierre offre aux talents recrutés la possibilité d'évoluer en développant une expertise forte, en prenant des responsabilités, en affirmant leur leadership à travers le pilotage de projets transverses et en renforçant leur capacité à évoluer dans un environnement multiculturel. Cette démarche constitue une voie privilégiée pour accéder aux plus hautes responsabilités du Groupe telles que la Direction Générale d'une entité. La mobilité est largement promue dans l'entreprise, par exemple en France, à travers la diffusion régulière d'une newsletter proposant l'ensemble des offres de postes disponibles ainsi que des interviews de collaborateurs faisant la promotion de leur métier. La visibilité que procure ce dispositif permet à la DRH Groupe de privilégier les candidatures internes par rapport aux recrutements en externe.

En 2017, 31 % des mobilités ont concerné des collaborateurs de moins de 35 ans et ce taux s'élève à 40 % concernant les promotions. À titre d'illustrations, en 2017, un responsable commercial de la filiale française a été promu, après trois ans d'ancienneté dans le Groupe, responsable de l'asset management de trois pays d'Europe centrale, et le responsable de l'asset management de l'Ibérie a été promu Directeur Général de la filiale néerlandaise.

Ces exemples illustrent la volonté du Groupe de permettre aux jeunes talents d'accéder aux plus hautes responsabilités. Ainsi en 2017, l'âge moyen des membres du Comité de direction élargi du Groupe a diminué de deux ans, en comparaison à 2016, pour s'établir à 46,5 ans.

D'une façon générale, cette pratique de mobilité étendue est soutenue par des politiques locales d'accompagnement des collaborateurs au travers d'actions de formations dédiées, de mentorat ou encore de coaching.

► MOBILITÉ INTERNE

	2017	2016
Nombre	100	85
% de l'effectif permanent	8 %	7 %

La rémunération, outil de reconnaissance de la performance individuelle

La politique de rémunération constitue un levier managérial au service de la stratégie de l'entreprise. Elle est un facteur de reconnaissance de la performance individuelle et collective et de valorisation de la création de valeur par les collaborateurs, ainsi qu'une incitation à l'amélioration du résultat de l'entreprise sur le long terme.

Dans le Groupe, la rémunération s'articule autour des dispositifs suivants :

- > un salaire de base, dont le niveau est ajusté au niveau du marché de l'emploi local, conciliant un principe de réalité et une nécessaire marge de progression pour les collaborateurs les plus performants ;
- > une part de rémunération variable récompensant la performance individuelle ;
- > une rémunération collective, en France, avec les mécanismes de participation et d'intéressement, qui correspondent à un partage entre les salariés de la valeur créée par l'entreprise ;
- > des avantages sociaux adaptés aux pratiques locales.

Conformément à l'objectif de valorisation de la performance à laquelle est attachée Klépierre, la procédure d'augmentation salariale se déroule annuellement selon une démarche harmonisée au niveau du Groupe et organisée autour de décisions collectives.

En outre, des actions de performance sont attribuées aux premiers cadres du Groupe (9,5 % des collaborateurs en CDI en 2017) pour favoriser l'alignement d'intérêts entre les actionnaires du Groupe et ses principaux collaborateurs.

Par ailleurs, dans le cadre de l'amélioration de l'expérience collaborateur et de la volonté de réduire la consommation de papier, les bulletins de salaire de l'ensemble des collaborateurs français sont dématérialisés depuis 2017.

► RÉMUNÉRATION

Salaire annuel brut moyen par région

En euros	2017	2016
France-Belgique	55 633	55 799
Italie	43 235	43 492
Scandinavie	74 093	75 375
Pays-Bas	73 305	74 917
Ibérie	43 839	42 784
Allemagne	56 123	53 688
Europe centrale et Turquie	28 222	26 708

Une organisation humaine dynamique

Une organisation qui s'adapte à la transformation des enjeux du Groupe

Au 31 décembre 2017, le groupe Klépierre emploie directement 1 264 salariés dont 97 % en CDI, soit un recul de 3 % par rapport à 2016.

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL

	2017		2016	
CDI	1 222	97 %	1 257	97 %
CDD	42	3 %	45	3 %
TOTAL	1 264	100 %	1 302	100 %

Par ailleurs, le marché de l'emploi devenant plus actif et la réputation du Groupe allant croissant, les collaborateurs de Klépierre réputés pour leur professionnalisme et leur formation sont de plus en plus amenés à changer d'employeur.

Le taux de rotation des effectifs (turnover) de 11,7 % reflète cette tendance du marché de l'emploi et la politique RH affirmée du Groupe de recruter des jeunes talents diplômés en leur offrant des perspectives de développement. 77 % des collaborateurs recrutés en CDI sont toujours dans l'entreprise après deux ans.

► RÉPARTITION DES SORTIES PAR MOTIFS

	2017	2016
Démissions	134	102
Licenciements	25	39
Départs négociés	40	57
Retraites	9	13
Fin de CDD	41	52
Autres motifs	17	41
GROUPE	266	304

Note : les sorties pour autres motifs incluent les transferts de contrats, les fins de période d'essai et les décès ; aucun décès n'a été reporté en 2017.

► RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR RÉGION

	2017	2016
France-Belgique	39 %	39 %
Italie	15 %	14 %
Scandinavie	12 %	12 %
Pays-Bas	5 %	5 %
Ibérie	9 %	10 %
Allemagne	5 %	5 %
Europe centrale et Turquie	15 %	15 %
GROUPE	100 %	100 %

► RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR DURÉE DU TRAVAIL

	2017		2016	
Temps plein	1 163	92 %	1 187	91 %
Temps partiel	101	8 %	115	9 %
TOTAL	1 264	100 %	1 302	100 %

► TAUX DE ROTATION DES EFFECTIFS PAR RÉGION

	2017	2016
France-Belgique	8,8 %	7,1 %
Italie	4,3 %	4,4 %
Scandinavie	20,8 %	13,1 %
Pays-Bas	25 %	20,7 %
Ibérie	11,2 %	5,6 %
Allemagne	20,7 %	5,5 %
Europe centrale et Turquie	13,8 %	17,7 %
GROUPE	11,7 %	9,4 %

Note : le taux de turnover est calculé selon la formule : ((nombre total de démissions+retraites+décès)/effectif total en CDI au 31/12/N).

Une organisation qui bénéficie de la diversité des équipes

Le Groupe, présent dans 16 pays et leurs principales métropoles, intègre la diversité au quotidien comme un élément clé de compréhension de son environnement et de ses clients.

Pour Klépierre, la diversité se décline principalement par la mixité et la coexistence de générations et de nationalités. Pour que le Groupe et chacun des collaborateurs bénéficient de cette richesse, une politique de dialogue social plus intense est conduite. Cette démarche complète les actions menées par Klépierre University par des formations multi-métiers et multi-pays favorisant l'enrichissement individuel et collectif.

Cette attention à la diversité se manifeste principalement par l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, laquelle passe notamment par :

- > l'égalité salariale. En France pour la troisième année consécutive, aucune situation n'a justifié de mesure de rattrapage salarial entre les hommes et les femmes, à poste et à responsabilité identiques. Une revue des écarts de rémunération entre hommes et femmes, à responsabilités et à ancienneté équivalentes, est réalisée annuellement, portant sur environ 80% des effectifs du Groupe, en vue de prendre les mesures de rattrapage éventuellement nécessaires ;
- > l'équilibre de représentation des hommes et des femmes dans les métiers piliers du Groupe (asset manager/leasing/directeur de centre) pour lesquels, en France, un objectif d'augmentation des recrutements féminins a été adopté et intégré dans l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 31 juillet 2017.

► PART DES FEMMES DANS LE GROUPE

	2017	2016
Management	39 %	36 %
Non-Management	72 %	71 %
GROUPE	60 %	59 %

► **PART DES FEMMES PAR NIVEAU DE MANAGEMENT**

	2017	2016
Executive Management	6 %	9 %
Top Management	26 %	29 %
Middle Management	32 %	28 %
First Line Management	44 %	40 %
Non-Management	72 %	71 %
GROUPE	60 %	59 %

► **RATIO DU SALAIRE MOYEN DES FEMMES PAR RAPPORT AU SALAIRE MOYEN DES HOMMES PAR NIVEAU DE MANAGEMENT**

	2017	2016
Executive Management	1,17	1,04
Top Management	0,97	0,88
Middle Management	0,70	0,83
First Line Management	0,88	0,87
Non-Management	0,83	0,82

L'attention à la diversité passe également par la promotion de l'égalité des chances et la non-discrimination qui s'est caractérisé par les actions suivantes :

- > en 2017, en France, le Groupe s'est engagé auprès de Passeport Avenir, qui a pour mission d'accompagner les jeunes issus de milieux populaires dans leur réussite scolaire et professionnelle afin de favoriser l'émergence d'une génération de leaders différents, en mobilisant les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur. Ainsi 28 collaborateurs se sont engagés dans une action de parrainage et accompagnent individuellement des jeunes, issus de milieux populaires, en études post-bac ;
- > en Scandinavie, un pilote de partenariat public a été réalisé pour proposer des stages à des chômeurs de longue durée, dans le cadre d'une démarche d'insertion professionnelle, se concrétisant par cinq stages en 2017.

La promotion de la diversité se traduit en outre par un mix inter-générationnel équilibré :

- > en 2017, 12 % des effectifs avaient moins de 30 ans, 69 % entre 30 et 49 ans inclus et 19 % au-delà de 50 ans. Cette répartition qui traduit un rajeunissement de la pyramide des âges illustre la capacité du Groupe à faire le lien entre les plus jeunes et les seniors, et à assurer ainsi la transmission du savoir dans l'entreprise ;
- > des initiatives de transmission de savoir-faire sont mises en place, au-delà de Klépierre University. À titre d'exemple en Scandinavie, un mentoring est mis en place six mois avant le départ à la retraite, permettant aux collaborateurs seniors de partager leur savoir-faire et expériences avec un junior.

► **RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE**

	2017	2016
< 30 ans	12 %	9 %
30-39 ans	35 %	37 %
40-49 ans	34 %	34 %
≥ 50 ans	19 %	20 %

Des initiatives multiples sont mises en œuvre en faveur de la parentalité. Selon les pays, sont proposés aux collaborateurs parents des journées accueillant les enfants dans l'entreprise, une participation financière aux frais de garde, des jours rémunérés en cas d'enfant malade et un congé maternité rémunéré au-delà de l'obligation légale.

Enfin, des initiatives variées sont mises en œuvre en faveur du handicap. À titre d'exemple, en Italie, un pilote de partenariat local a été mis en place pour favoriser la formation et l'emploi à terme de stagiaires en situation de handicap. D'une manière plus générale, différentes filiales du Groupe font appel à des prestataires employant des personnes en situation de handicap. La part des travailleurs handicapés dans l'effectif a significativement augmenté entre 2016 et 2017.

► **TRAVAILLEURS HANDICAPÉS DANS L'EFFECTIF**

	2017	2016
Nombre de travailleurs handicapés	18	15
% DE L'EFFECTIF TOTAL	1,6 %	1,3 %

4.4.4 Approvisionnement et éthique des affaires

Droits de l'homme et déontologie

Une forte attention portée au respect des droits fondamentaux

Klépierre opère dans 16 pays et en application de ses engagements déontologiques, les mêmes procédures sont systématiquement appliquées en tous lieux, et à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

En outre, les réglementations nationales et européennes strictes et les procédures internes garantissent le respect des normes relatives aux droits de l'homme.

L'intégralité des collaborateurs de Klépierre opèrent dans des pays ayant ratifié les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) relatives notamment à l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, à la liberté syndicale et à la reconnaissance effective du droit de négociation collective, à l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, et à l'abolition du travail des enfants. L'ensemble des fournisseurs et des prestataires de services-clés opérant dans ces mêmes pays, cette situation s'étend donc également à la chaîne d'approvisionnement.

Signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2012, Klépierre a renouvelé cet engagement en 2017 et mène, désormais tous les ans, une revue de la situation en matière de droits humains, en lien avec les correspondants des pays d'implantation. Cette évaluation guidée par l'outil d'analyse développé par le Pacte mondial atteste d'un respect systématique des droits fondamentaux (en termes de santé et de sécurité au travail, de conditions de travail, d'égalité de traitement, de liberté d'association et de négociation collective, de non-discrimination, de travail forcé...). Cette revue annuelle réalisée avec tous les correspondants des ressources humaines du Groupe permet de vérifier la pertinence des reportings périodiques mis en place, la consistance et l'évolution des actions locales. C'est aussi un outil de réflexion sur les politiques à mettre en œuvre à l'échelle du Groupe en vue d'une amélioration permanente et harmonisée de ses pratiques.

Le code de déontologie professionnelle, socle de l'engagement des collaborateurs

Le code de déontologie professionnelle illustre l'engagement du Groupe en matière de déontologie et de droits de l'homme. L'objectif de ce code est de rendre plus compréhensibles par ses collaborateurs et ses parties prenantes les engagements du Groupe et de s'assurer ainsi de leur meilleur respect. Des sessions de formation ont été organisées lors de son lancement dans la majorité des pays. Ce code est consultable en ligne sur le site internet de Klépierre. Dans tous les pays, le Code de déontologie professionnelle est remis aux collaborateurs à leur arrivée, afin de les sensibiliser aux procédures et à l'importance de la transparence des pratiques et du respect des droits fondamentaux.

Un ensemble complet de règles pour s'assurer du respect des engagements du Groupe

Un ensemble de procédures et de bonnes conduites propre à l'entreprise encadre les activités de manière à assurer le respect de la réglementation et des coutumes locales ainsi que la primauté des intérêts de la clientèle. Elles viennent compléter et préciser les principes énoncés dans le Code. Elles fixent ainsi les règles à respecter pour limiter et encadrer les situations à risque sur les thèmes suivants :

- > conflit d'intérêts ;
- > confidentialité et respect du secret professionnel ;
- > communication financière et médias ;
- > information privilégiée et délit d'initiés ;
- > lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;
- > respect des règles concernant la corruption ;
- > absence de financement de la vie politique ;
- > délégation de pouvoirs et signatures ;
- > cadeaux et invitations, reçus par les collaborateurs et offerts aux tiers ;
- > protection et utilisation des actifs de la Société ;
- > respect des procédures applicables aux appels d'offres ;
- > alerte professionnelle ;
- > santé, hygiène et sécurité ;
- > prévention des actions discriminatoires et du harcèlement, respect de la vie privée ;
- > responsabilité vis-à-vis de l'environnement.

Un dispositif d'alerte professionnelle et de surveillance renforcée des risques de fraudes

Une procédure d'alerte professionnelle est également en place partout en Europe à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Ce dispositif externalisé et indépendant de l'entreprise est disponible 24 heures sur 24 par téléphone, mail ou au moyen d'un site internet dédié. L'anonymat est permis quand cela est autorisé par les réglementations locales. L'ensemble des collaborateurs est informé de ce dispositif.

Aucun manquement ou violation aux règles déontologiques n'a été signalé au travers de ce dispositif en 2017.

Le Groupe subit régulièrement des tentatives de fraudes externes, telles que la fraude au Président, ainsi que des tentatives d'intrusions informatiques. Ces dernières font l'objet d'une vigilance accrue à l'aide d'outils d'audit et de protection. En interne, les accès sont gérés par le système au travers des profils d'habilitation et les collaborateurs sont sensibilisés à ces sujets par des modules de formation accessibles en permanence.

Achats responsables

Les relations du Groupe avec ses fournisseurs et prestataires de services sont régies par une exigence partagée d'exemplarité. Klépierre s'efforce d'étendre ses principes de responsabilité à sa chaîne de valeur puisque c'est à cette échelle que se jouent la sécurité et la qualité de l'expérience offerte à tous ses clients, enseignes comme visiteurs.

Une fonction « achats » pour structurer l'approvisionnement des centres commerciaux

Afin de garantir une bonne gestion des risques opérationnels en matière d'achats et d'optimiser la performance du Groupe en la matière, une direction dédiée à ce domaine a été créée au 1^{er} semestre 2014. Forte de six collaborateurs, et en liaison avec des prestataires externes, elle a pour missions principales et par ordre décroissant d'importance :

- > optimiser les processus d'achats ;
- > sécuriser, évaluer et suivre un groupe particulier de fournisseurs dits « référencés » ;
- > améliorer la marge opérationnelle.

Elle porte une attention particulière au caractère responsable et durable des achats. Son périmètre d'intervention couvre les charges courantes et exceptionnelles des centres commerciaux ainsi que les budgets marketing et les frais généraux.

Son action obéit à deux principes fondamentaux :

- > neutralité, pour garantir des processus objectifs, équitables, éthiques et transparents ;
- > prise en compte du coût du cycle de vie des produits achetés.

Depuis l'intégration de Corio en 2015, la Direction des Achats s'efforce d'étendre l'optimisation des achats à l'ensemble des 16 pays où le Groupe est présent. Pour ce faire, elle a défini le plan d'actions 2017 suivant :

- > mise en place d'un système de gestion des fournisseurs (SRM) commun à l'ensemble des pays ;
- > création d'une coordination achat internationale ;
- > mise en place d'une expertise achat dédiée dans les pays.

Des dépenses opérationnelles particulièrement scrutées

En 2017, Klépierre a acheté environ 300 millions d'euros ⁽¹⁾ de prestations de services et de fournitures pour la gestion opérationnelle de ses centres commerciaux détenus et gérés en Europe. Ces dépenses courantes font l'objet d'une attention minutieuse. Elles sont très majoritairement refacturées aux locataires dans le cadre des charges locatives. C'est une responsabilité importante dans les relations que le Groupe noue avec ses enseignes et qui le pousse à toujours plus de transparence et de pertinence dans la gestion de ses budgets.

La recherche d'économies est constante. À titre d'exemple la filiale française a en 2017 assuré :

- > le déploiement de l'accord-cadre pour la sécurité et la sûreté des centres qui représente le premier poste de charges ;
- > le lancement d'un appel d'offres pour centraliser la prestation de management des déchets au sein des centres commerciaux ;
- > l'exécution d'un appel d'offres national pour la maintenance multi-technique dans les centres ;
- > le redéploiement du contrat pour l'approvisionnement en gaz des centres commerciaux.

Les risques liés aux dépenses opérationnelles résident dans l'atomisation du processus d'achat (commande ou approvisionnement) au niveau de chaque centre commercial, et dans l'identification des prestataires effectuant une mission de service pouvant avoir un impact sur la continuité de l'activité du centre. Ces risques sont

(1) À l'exclusion des budgets de marketing, des taxes et honoraires de gestion.

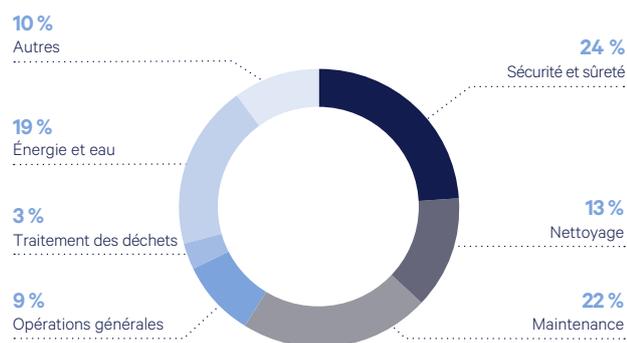
maîtrisés notamment au moyen d'un renforcement des processus de sélection et de référencement des fournisseurs prestataires, de l'établissement de contrats-cadres, et d'un suivi quotidien sur site.

Des prestataires présents quotidiennement dans les centres

En moyenne en Europe, les budgets opérationnels du Groupe se composent à 90 % de cinq grandes familles de services ⁽¹⁾ : fluides (énergie et eau), opérations générales, nettoyage, maintenance, sécurité et sûreté.

Les équipes de la plupart des fournisseurs et des prestataires de services de nettoyage, de sécurité et de maintenance des équipements qui pèsent pour 60 % des budgets opérationnels en Europe sont présentes quotidiennement dans les centres commerciaux. Les mécanismes de surveillance et de contrôle sont ainsi facilités. En ajoutant les budgets alloués à l'énergie et à l'eau établis sur des marchés soumis à des régulations strictes en Europe, Klépierre considère que ses principaux achats font l'objet d'un degré de contrôle élevé.

► RÉPARTITION DES BUDGETS OPÉRATIONNELS DES CENTRES COMMERCIAUX ET IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX SERVICES FOURNIS



Les équipes sur site ont la responsabilité de contrôler et d'auditer la qualité des services fournis. Les procédures mises en place au niveau du Groupe permettent de normer ces contrôles selon des critères économiques, environnementaux et sociaux.

En 2016, une analyse de la performance sociale et environnementale 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 5,4 points à la moyenne du panel de 15 000 fournisseurs référencés au sein de la plateforme du prestataire de l'étude.

En 2017, Klépierre a travaillé sur un suivi de la performance de ses fournisseurs européens en accord avec sa nouvelle démarche RSE, afin d'engager ses fournisseurs et sous-traitants dans une démarche responsable partagée.

Une même exigence sur les charges exceptionnelles

Klépierre a développé la charte Clubstore® afin de repenser et rythmer le parcours client et de créer des lieux commerciaux animés d'un esprit d'hospitalité. La Direction des Achats a lancé à la fin de 2015 des appels d'offres pour sélectionner les meilleurs prestataires répondant à cette charte Clubstore® sur plusieurs aspects : zone de repos (meubler, luminaires, etc.), signalétique, accueil, bornes d'orientation, toilettes, espaces enfants (jeux, autocollants, etc.).

Les solutions sélectionnées répondent aux exigences du Groupe sur les volets suivants :

- > **contrôle** : les produits satisfont pleinement aux réglementations et normes applicables aux établissements recevant du public (ERP) ;
- > **garantie** : les produits sont garantis deux ans pièces, main-d'œuvre et déplacement ;
- > **sécurité** : prestataires analysés sous l'angle de leur santé financière, de leur respect de la législation du travail et de leur taux de dépendance ;
- > **négociation** : les prix intègrent l'ensemble des prestations : droit, propriété intellectuelle, licences, outillage ;
- > **développement durable** : suivi externe de la performance des fournisseurs européens ;
- > **maintenance** : la vision coût global est prise en compte avec extension de garantie et maintenance.

Le développement de revenus additionnels significatifs

Depuis 2015, la Direction des Achats accompagne les pays dans leurs négociations sur les contrats de régie publicitaire. Après la Suède, l'Italie, la France et maintenant l'Espagne, le périmètre d'exploitation est passé de 300 à 600 faces de totems digitaux dans 52 centres commerciaux en Europe.

Sélection et référencement des prestataires de services

Le référencement des fournisseurs et des prestataires (sourcing, évaluation et contractualisation) est normé. Les partenaires économiques sont sélectionnés au moyen d'un processus d'appel d'offres objectif et équitable. Les contrats sont signés sans renouvellement automatique. La sélection des prestataires agréés intègre des critères de développement durable de plus en plus stricts, comme la mise en place d'outils et machines économiques en termes de consommation d'électricité, d'eau, de produits ou autres consommables, ou la sensibilisation du personnel sur l'influence de son comportement sur l'environnement. Ces critères sont pondérés de manière différente en fonction du type de service.

L'agrément des prestataires a été renforcé dans les principaux pays concernés et est progressivement centralisé. Un panel plus réduit de prestataires facilite le contrôle sur site.

Un effort particulier a notamment été effectué depuis 2014 sur les décorations de Noël. La sélection de trois prestataires en France, Espagne et Portugal a des avantages multiples : économiques (- 12 % en coûts), environnementaux (plus d'un million d'ampoules LED) et en termes de sécurité (contrôle plus aisé des installations).

(1) Issu de la moyenne des budgets opérationnels planifiés 2016 des centres du Groupe sur 10 pays. Hors budgets de marketing, taxes et honoraires de gestion.

Des pratiques responsables

Afin d'appuyer le quotidien des acheteurs, des outils leaders sur le marché ont été mis en place afin de suivre et d'anticiper les partenaires externes.

Les engagements sociaux et environnementaux du Groupe ont été progressivement intégrés dans les contrats signés avec les fournisseurs et prestataires de services et comprennent notamment les éléments suivants :

- > économie : situation financière, part du chiffre d'affaires réalisé avec le Groupe (< à 25 %), déontologie, etc. ;
- > environnement : utilisation de produits et de matériaux non nocifs, efficacité énergétique, gestion des déchets, mise en place de procédés innovants, etc. ;
- > social : prévention contre le travail dissimulé, le travail forcé ou le travail des enfants, horaires et conditions de travail, etc.

Les prestataires de services détenteurs d'une certification sont privilégiés. Klépierre considère que cela garantit la mise en place de pratiques plus responsables. À travers l'Europe, 81 % des prestataires et fournisseurs clés du Groupe ont au moins une certification, ISO 9001 ou 14001 principalement. L'objectif de 80 % est atteint depuis 2014. Klépierre souhaite désormais conserver à minima ce niveau de certification.

De plus, le taux de dépendance économique des prestataires de Klépierre ne dépasse pas 22 % et des clauses RSE sont incluses dans tous les contrats d'appel d'offres. Elles engagent les prestataires à « sensibiliser leur personnel sur l'influence de son comportement sur l'environnement » ainsi qu'à « mettre en place des outils et machines économiques en termes de consommation d'électricité, d'eau, de produits ou autres consommables ».

Une attestation relative à la lutte contre le travail clandestin est également signée par tous les prestataires de Klépierre. Elle comporte des clauses qui préviennent toute forme de travail dissimulé.

► PART DES PRESTATAIRES-CLÉS CERTIFIÉS

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	Nettoyage	Sécurité	Maintenance	Total	Taux de couverture Groupe
2015	85 %	78 %	80 %	82 %	98 %
2016	86 %	75 %	79 %	80 %	98 %
2017	92 %	76 %	77 %	81 %	98 %

Les principales certifications sont ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement) et OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail).

La « Journée Fournisseurs », un séminaire ouvert sur l'Europe pour l'édition 2017

Trois ans après la création de la Direction des Achats, le Groupe a réuni ses prestataires majeurs avec trois objectifs :

1. Reconnaissance : revenir sur la mise en place des processus communs et le cadrage de la gestion des risques.
2. Amélioration continue : « mieux travailler ensemble » (symbolique du jeu de rôle « vis ma vie » organisé dans les centres), dans le but de garantir que la stratégie du Groupe soit alignée avec celle de ses prestataires afin de participer à l'excellence et aux résultats du Groupe.
3. Lancer la plateforme achat proKure® : une solution complète de gestion de la relation fournisseurs pour les professionnels du commerce (gestionnaire immobilier, enseignes), de la négociation contractuelle au pilotage opérationnel des charges courantes.

centres du Groupe accueillent dans toute l'Europe une large palette d'événements organisés et soutenus par des associations.

94 % des centres ont ainsi accueilli une ou plusieurs de ces initiatives philanthropiques.

En moyenne le temps dédié aux actions philanthropiques dans les centres s'est élevé à 15 heures par centre. La surface moyenne dédiée à ces actions était de 17 m² par centre.

Avec « Act for People », l'un des trois piliers de sa politique Act for Good®, le Groupe a souhaité étendre son engagement philanthropique et y associer ses collaborateurs.



Porté par les actions caritatives organisées localement et proposées à 42 % des équipes, le Groupe a pris l'engagement que 100 % des salariés aient la possibilité de participer à une action caritative en 2022.

Parmi les actions déjà engagées, à titre d'exemple, en France, l'opération « Emballez vos samedis ! » a été proposée à tous les collaborateurs du siège parisien et 65 d'entre eux ont bénévolement réalisé les emballages cadeaux des clients dans les centres commerciaux d'Île-de-France au profit de l'association CéKeduBonheur, qui agit pour l'amélioration du quotidien des enfants hospitalisés. 264 heures de bénévolat ont ainsi été réalisées. L'entreprise a soutenu cette démarche en abondant les fonds collectés au profit de l'association. Cette démarche a par ailleurs permis aux collaborateurs du siège de partager une expérience dans les centres avec les équipes. Par ailleurs, 72 kg de jouets ont été collectés en France au siège parisien au profit de l'association Rejoué, qui reconditionne les jouets dans un chantier de réinsertion, en vue de leur don ou de leur revente.

En Espagne, des actions sont ouvertes à tous les collaborateurs. D'une part, une fois par mois est organisée une distribution de repas par des collaborateurs volontaires à des familles défavorisées. Les repas sont fournis par une banque alimentaire et en 2017, 30 collaborateurs

Des mécanismes de paiement encadrés

Les services internes qui sélectionnent et référencent les fournisseurs et les services qui effectuent les paiements sont distincts et indépendants. Cette répartition stricte des tâches a été renforcée depuis la mise en œuvre d'un nouvel outil de gestion. Cet outil, déployé depuis 2008, est opérationnel sur l'ensemble des territoires.

4.4.5 Philanthropie

Lieux privilégiés d'achats, de rencontres et de loisirs, les centres commerciaux sont des lieux de vie. Ils sont donc naturellement ouverts aux partenaires engagés dans la vie locale qui peuvent ainsi profiter du nombre élevé de visiteurs qui fréquentent les centres. Les

ont donné de leur temps pour la distribution. Et d'autre part, pour Noël, un déjeuner a été organisé au profit d'enfants issus de familles défavorisées avec une distribution de cadeaux offerts par les collaborateurs. 100 % des collaborateurs ont participé à la collecte soit en donnant des jouets, soit de l'argent pour acheter des cartes cadeaux. 20 collaborateurs ont assisté au déjeuner et pris part à la distribution de cadeaux aux 100 enfants présents.

Au Portugal, Klépierre est partenaire de l'association Grace et a organisé dans le cadre de ce partenariat, une action baptisée « Giro ».

Cette action de volontariat, ouverte à tous les collaborateurs, a permis de mener une action de prévention des feux de forêt estivaux, véritable fléau au Portugal. 30 % des collaborateurs se sont investis dans cette démarche.

En République tchèque, 30 collaborateurs (soit plus de 80% des effectifs) ont été invités à participer à un tournoi de beach volley-ball organisé par JLL et ouvert à toutes les foncières du pays. La totalité des fonds collectés par cette initiative, à laquelle les équipes tchèques ont participé, a été reversée à des organisations caritatives.

► PART EN VALEUR DES CENTRES AYANT MENÉ AU MOINS UNE ACTION PHILANTHROPIQUE

Périmètre courant 2017 (98 % de couverture) : 138 centres commerciaux et 5 027 646 m²

	France-Belgique	Italie	Scandinavie	Ibérie	Europe centrale & Turquie	Pays-Bas	Allemagne	Groupe	Taux de couverture Groupe
2015	97 %	100 %	82 %	100 %	100 %	N/A	N/A	96 %	98 %
2016	92 %	94 %	100 %	75 %	98 %	64 %	100 %	92 %	98 %
2017	95 %	100 %	100 %	96 %	79 %	70 %	100 %	94 %	98 %

4.5 Méthodologie, table de concordance et vérification des données

4.5.1 Précisions méthodologiques

Taux de couverture et répartition des thématiques par périmètre

Le système de management environnemental, sociétal et social permet de quantifier et cerner les principaux impacts environnementaux, sociétaux et sociaux du groupe Klépierre et de ses activités.

Les principes fondamentaux qui encadrent ce suivi sont :

- > la pertinence : les sources significatives d'impact environnemental et sociétal pour chaque thème sont prises en compte ;

- > la représentativité : les indicateurs retenus sont représentatifs des activités et des sites du Groupe ;
- > la cohérence : elle garantit que la comparaison des données par division géographique ou année par année est pertinente ;
- > la transparence : les hypothèses retenues et les méthodes de calcul utilisées sont explicitées précisément ;
- > la précision et la fiabilité : les enregistrements sont conservés au niveau des sites et des différents paliers de consolidation pour garantir la traçabilité des données.

► TAUX DE COUVERTURE ET RÉPARTITION DES THÉMATIQUES PAR PÉRIMÈTRE

	Klépierre		Centres commerciaux du périmètre « Managed portfolio »	
	Valeur ^(a)	% patrimoine Klépierre	Valeur ^(a)	% patrimoine
2015	22 127	100 %	18 934	89,4 %
2016	22 817	100 %	20 664	94,4 %
2017	23 013	100 %	22 652	98,4 %

(a) Valeur en millions d'euros, hors droits.

Précisions méthodologiques pour les informations environnementales et sociétales

Le système de gestion environnementale et sociétale respecte les recommandations issues des trois référentiels reconnus dans le secteur de Klépierre aux niveaux international, européen et national, à savoir :

- > Global Reporting Initiative Construction and Real Estate Sector Supplement (GRI 4 et GRI CRESS) ;

- > Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting publiées par l'European Public Real Estate Association (EPRA) ;
- > Conseil national des centres commerciaux (CNCC) – Guide sectoriel de reporting RSE.

► PRÉCISIONS SUR LES UNITÉS DE MESURE DES PRINCIPAUX INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

	 Énergie	 Changement climatique	 Eau	 Déchets
PARTIES COMMUNES ET ÉQUIPEMENTS COMMUNS				
Valeur absolue	MWh d'énergie finale	tCO ₂ e		
	Parties communes et équipements communs de chauffage et climatisation			
Intensité par surface	kWh/m ²	kgCO ₂ e/m ²		
	m ² parties communes + m ² surface commerciale utile locative desservie par les équipements communs de chauffage et de climatisation			
Intensité d'usage	kWh/visite	kgCO ₂ e/visite		
	Nombre de visites issu des systèmes de comptage automatique aux portes			
GLOBALITÉ DU BÂTIMENT				
Valeur absolue	MWh d'énergie finale	tCO ₂ e	m ³	tonnes
	Parties communes et équipements communs + parties privatives			
Intensité par surface	kWh/m ²	kgCO ₂ e/m ²	m ³ /m ²	
	m ² parties communes + m ² surface commerciale utile locative occupée			
Intensité d'usage	kWh/visite	kgCO ₂ e/visite	l/visite	
	Nombre de visites issu des systèmes de comptage automatique aux portes			

Définition des périmètres

Périmètres

Le nouveau plan RSE stratégique du Groupe lancé en 2017 (Act For Good®) a recentré ses actions et son reporting sur les actifs dont le Groupe opère la gestion.

C'est en effet sur ces centres commerciaux que Klépierre a la pleine maîtrise des impacts et des actions déployées.

Ainsi, dans le présent document, le Groupe ne reporte plus sur les périmètres « assets portfolio » et « managed portfolio » historique mais uniquement sur le périmètre « managed portfolio ». Ce dernier a d'ailleurs été étendu et l'ensemble des centres commerciaux gérés par Klépierre a été intégré à l'outil de reporting environnemental et sociétal déployé en 2017.

Périmètre « Managed Portfolio »

Ce périmètre est spécifique à l'industrie des centres commerciaux pour des raisons opérationnelles.

Il couvre les centres dont le Groupe a assuré la gestion immobilière sur l'ensemble de la période de reporting. Ce périmètre s'étend aux actifs pour lesquels un tiers a assuré la gestion immobilière si les conditions suivantes sont remplies : un seul et même tiers a assuré la

gestion immobilière de l'actif sur l'ensemble de la période de reporting, le Manuel de reporting a été déployé, les contrôles et vérifications des données reportées ont été conduits avec le même niveau de rigueur que sur les actifs gérés par le Groupe. Lorsqu'un centre commercial est acquis par le Groupe et qu'il en assure la gestion immobilière, celui-ci entre dans le périmètre dès la première année pleine. Les opérations immobilières en développement ne sont pas incluses dans le suivi lors de la phase de développement et construction mais uniquement après réception définitive, et ce à partir de la première année pleine.

Au sein de ce périmètre, la situation technique peut varier légèrement. Ainsi, selon les cas de figure, Klépierre peut avoir la pleine gestion de l'électricité, mais être refacturée par un tiers (hypermarché ou autre) pour les consommations de combustible. La collecte des déchets peut également être effectuée par un tiers tel que la collectivité sur une base forfaitaire, etc. Les situations sont diverses, et peuvent empêcher l'accès à des données quantitatives fiables. Ces choix méthodologiques s'expliquent par la volonté de communiquer sur des données fiables. Ne sont donc conservés que les centres dont le Groupe a la pleine gestion et le plein contrôle des données de consommations d'énergie, d'eau, ou de production de déchets. Ceci explique les différences de taux de couverture entre indicateurs.

Le périmètre « Managed Portfolio » représente 98 % du périmètre total du Groupe (en valeur) au 31 décembre 2017.

Gestion des évolutions de périmètre

Les acquisitions, les cessions et les opérations de développement (extensions et/ou projets neufs) sont susceptibles de faire évoluer le périmètre de reporting et d'influer sur l'analyse des évolutions des indicateurs.

Une distinction périmètre courant/constant s'applique transversalement aux indicateurs relevant du périmètre « Managed Portfolio ».

Périmètre courant

Le périmètre courant permet d'évaluer l'impact RSE du patrimoine pour une année. Il traduit les résultats de la politique de gestion, de travaux et d'arbitrage (cessions et acquisitions).

Il comprend l'ensemble des centres commerciaux détenus à 25 % et plus par le Groupe au 31/12/N, y compris ceux faisant l'objet d'une extension pendant la période de reporting, quelle que soit la surface GLA créée.

Périmètre constant

Le périmètre constant permet d'apprécier l'évolution de la performance sur un périmètre identique dans le temps et traduit la capacité de gestion et d'optimisation du portefeuille d'actifs par le Groupe.

Le périmètre constant comprend tous les centres commerciaux détenus et gérés au minimum pendant 24 mois. Il est calculé sur la base du périmètre de 2013, il s'agit d'un périmètre constant sur quatre ans. Il exclut tous les centres commerciaux acquis ou livrés ainsi que ceux pour lesquels la gestion immobilière n'a pas été assurée sur l'ensemble de la durée. Les centres faisant l'objet d'une extension avec création de GLA de plus de 20 % sont exclus du périmètre.

Périodes de reporting et estimations

Le point majeur d'attention réside dans le recours à deux périodes de suivi différentes selon les indicateurs. Cette différence s'explique par le choix du Groupe de minimiser le recours aux estimations et de rendre possibles la collecte et la consolidation des données réelles.

Une partie des données de consommations d'énergie, d'eau et de production de déchets est renseignée sur la base d'informations provenant de factures réceptionnées avec un décalage dans le temps. Afin de pouvoir se baser sur des consommations réelles, le Groupe a décidé d'utiliser une période en année glissante pour les indicateurs construits sur la base de ces données.

Pour tous les indicateurs des thématiques « énergie », « déchets », « changement climatique » et « eau », et pour un indicateur « transports » (ventilation des visites par mode de transport), la période de reporting est sur une année glissante, du 01/10/N-1 au 30/09/N. Le périmètre spécifique de ces indicateurs est donc corrigé des centres commerciaux qui n'ont pas été détenus et gérés entre le 01/10/N et le 31/12/N.

De plus, s'agissant des consommations d'eau, les relevés de compteurs peuvent être effectués quelques jours avant ou après les dates définies dans le protocole. Les dates de relevé les plus proches de celles de début et de fin de reporting sont retenues. La donnée est ramenée si nécessaire à 365 jours au moyen d'une extrapolation.

Taux de couverture

Le taux de couverture permet d'apprécier l'exhaustivité des données publiées. Les taux de couverture sont exprimés en pourcentage de

la valeur totale des centres commerciaux inclus dans le périmètre de reporting.

Définition et précisions

Efficacité énergétique et intensité des émissions de gaz à effet de serre des parties communes et équipements communs : les indicateurs d'intensité énergétique, exprimés en kWh/m² et kWh/visite, mesurent uniquement les consommations des parties communes et des équipements communs de chauffage et de climatisation. Ils ne mesurent pas l'intégralité des consommations d'énergie du centre commercial, faute de connaissance exhaustive des consommations privatives des locataires.

S'agissant des réseaux de chaleur urbains, le taux de valorisation de l'énergie issue de la combustion des déchets et de la réutilisation de chaleur industrielle est calculé pour chaque centre commercial.

Intensité de consommation d'énergie et d'eau de la globalité du centre commercial : la surface de référence utilisée pour le calcul est la somme des surfaces des parties communes et des surfaces commerciales locatives occupées aux 31/12 de l'année de référence.

Article 225 de la loi Grenelle II : les deux thématiques « utilisation des sols et la consommation d'eau » et « approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales » ne sont pas abordées dans le présent Document en raison du faible impact du Groupe sur ces thématiques.

Précisions méthodologiques pour les informations sociales

Période et périmètre de reporting

Pour tous les indicateurs sociaux, la période de contrôle utilisée est la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année N.

Le périmètre de collecte des données et de reporting couvre l'ensemble des filiales du Groupe au 31 décembre 2017 dans lesquelles des salariés sont sous contrat de travail avec le Groupe.

Les variations de périmètre résultent de l'acquisition de nouvelles entités ou de la cession d'entités existantes. Les effectifs de ces entités sont intégrés dans les données de reporting de Klépierre ou supprimés de celles-ci à partir du mois suivant la date de transaction.

Définitions et précisions

Effectif : nombre total d'employés présents au 31 décembre, CDI et CDD, quels que soient le type de contrat, le nombre d'heures travaillées et la période d'emploi pendant l'exercice.

Effectif moyen : moyenne arithmétique des effectifs présents à la fin de chaque mois de l'année.

Salaires bruts moyens : somme des salaires annuels fixes contractuels des employés présents au 31 décembre, pris sur une base de travail à temps plein et hors partie variable, divisée par l'effectif au 31 décembre, hors membres du Directoire.

Turnover (modification de la formule de calcul en 2017 comme suit) : le taux de turnover est calculé selon la formule : (nombre total de démissions+ retraites+ décès/ effectif total en CDI au 31/12/N).

4.5.2 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.

Global Reporting Initiative G4 (2016)

Nom du standard GRI	Numéro de standard GRI G4	Correspondance DDR
Economic	200	
Economic performance	201	4.1.4 ; 4.1.5
Market presence	202	4.1.1
Indirect economic impacts	203	4.3
Procurement practices	204	4.3
Anti-corruption	205	4.4.4
Anti-competitive behavior	206	
Environmental	300	
Materials	301	4.2.4
Energy	302	4.2.1
Water	303	4.2.3
Biodiversity	304	4.2.3
Emissions	305	4.2.2
Effluents and waste	306	4.2.3
Environmental compliance	307	4.1.2
Supplier environmental assessment	308	4.4.4
Social	400	
Employment	401	4.3 ; 4.4.3
Labor/management relations	402	4.4.3
Occupational health and safety	403	4.4.2 ; 4.4.3
Training and education	404	4.4.3
Diversity and equal opportunity	405	4.4.3
Non-discrimination	406	4.4.3
Freedom of association and collective bargaining	407	4.4.3
Child labor	408	4.4.4
Forced or compulsory labor	409	4.4.4
Security practices	410	4.4.2
Rights of indigenous peoples	411	
Human rights assessment	412	4.4.4
Local communities	413	4.3
Supplier social assessment	414	4.4.4
Public policy	415	
Customer health safety	416	4.4.1
Marketing and labeling	417	
Customer privacy	418	
Socioeconomic compliance	419	

United Nations Sustainable Development Goals

Engagement	Correspondance DDR
Pas de pauvreté	
Faim « zéro »	
Bonne santé et bien-être	4.3.2 ; 4.4.3
Education de qualité	4.3.3 ; 4.4.3
Egalité entre les sexes	4.3.3 ; 4.4.3
Eau propre et assainissement	4.2.4
Energie propre et d'un coût abordable	4.2.1
Travail décent et croissance économique	4.3 ; 4.4.3
Industrie, Innovation et Infrastructure	4.2.4 ; 4.3 ; 4.4.3&
Inégalités réduites	4.4.4
Villes et communautés durables	4.2.5 ; 4.3
Consommation et production responsables	4.2.3
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	4.2.2
Vie aquatique	
Vie terrestre	4.2.4
Paix, justice et institutions efficaces	
Partenariats pour la réalisation des objectifs	4.3.2 ; 4.4.4

EPRA Sustainable Best Practices of Reporting (2017)

Nom du standard sBPR	Numéro de standard sBPR	Correspondance DDR
Elec-Abs	302-1	4.2.1
Elec-LfL	302-1	4.2.1
DH&C-Abs	302-1	4.2.1
DH&C-LfL	302-1	4.2.1
Fuels-Abs	302-1	4.2.1
Fuels-LfL	302-1	4.2.1
Energy-Int	CRE1	4.2.1
GHG-Dir-Abs	305-1	4.2.2
GHG-Indirect-Abs	305-2	4.2.2
GHG-Int	305-4	4.2.2
Water-Abs	303-1	4.2.3
Water-LfL	303-1	4.2.3
Water-Int	CRE2	4.2.3
Waste-Abs	306-2	4.2.3
Waste-LfL	306-2	4.2.3
Cert-Tot	CRE8	4.2.4
Diversity-Emp	405-1	4.4.3
Diversity-Pay	405-2	4.4.3
Emp-Training	404-1	4.4.3
Emp-Dev	404-3	4.4.3
Emp-Turnover	401-1	4.4.3
H&S-Emp	403-2	4.4.2 ; 4.4.3
H&S-Asset	416-1	4.4.2 ; 4.4.3
H&S-Comp	416-2	4.4.2 ; 4.4.3
Comty-Eng	413-1	4.3.2 ; 4.3.3 ; 4.3.4
Gov-Board	102-22	4.1.3
Gov-Selec	102-24	4.1.3
Gov-Col	102-25	4.1.3

4.5.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des Commissaires aux comptes de la société Klépierre, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au directeur d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- > d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- > d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre les mois de novembre 2017 et mars 2018 pour une durée totale d'intervention d'environ sept semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des Directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené quatre entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des Directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- > d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- > de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾:

- > au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- > au niveau d'un échantillon représentatif de sites et d'entités que nous avons sélectionnés⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 10 % de l'énergie totale consommée, 18 % des effectifs totaux inscrits et 11 % environ de la valeur vénale du patrimoine Klépierre considérés comme grands caractéristiques des volets sociaux et environnementaux.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles formalisées dans le Guide sectoriel de reporting RSE du conseil national des centres Commerciaux. Selon ce guide, les impacts environnementaux (énergie, eau, déchets) des centres commerciaux sont suivis sur le périmètre des volumes gérés et achetés (usages pour les parties communes et privatives raccordées), exclusion faite de ceux achetés directement par les preneurs.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 5 mars 2018

L'organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Éric DUVAUD

Associé développement durable

Bruno PERRIN

Associé

(1) Informations sociales :

- **Indicateurs (informations quantitatives)** : effectif total inscrit, embauches et licenciements, taux de turnover, taux d'absentéisme et taux d'absentéisme relatif aux maladies professionnelles de courte durée, part des femmes par niveau de management, taux de fréquence des accidents du travail, nombre moyen d'heures de formation par salarié ;
- **Informations qualitatives** : l'emploi (répartition des effectifs, les rémunérations et leur évolution par région), les conditions de santé-sécurité au travail, les accidents du travail, ainsi que les maladies professionnelles, les politiques mises en œuvre en matière de formation, la diversité et l'égalité des chances et de traitement (les mesures prises en matière d'égalité homme-femme, l'emploi et l'insertion des personnes handicapées, la lutte contre les discriminations).

Informations environnementales et sociétales :

- **Indicateurs (informations quantitatives)** : la consommation d'énergie et l'efficacité énergétique (en kWh/m² et kWh/visite) des parties communes et des équipements communs de chauffage et de climatisation, la part de l'énergie consommée d'origine renouvelable, les émissions de gaz à effet de serre Groupe (scope 1 et 2 ainsi que l'évaluation faite du scope 3), l'intensité carbone liée à l'énergie consommée par les parties communes et les équipements communs (en kgCO₂e/m² et gCO₂e/visite), la part de déchets triés sur site ainsi que la part des déchets recyclés et valorisés, la consommation d'eau et les intensités de consommation d'eau (en m³/m² et en l/visite) ;
- **Informations qualitatives** : la politique générale en matière environnementale (l'organisation, les démarches d'évaluation et de certification BREEAM, les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement), l'économie circulaire (les mesures de prévention, de recyclage, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets), les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité, l'impact territorial (emplois directs, indirects et induits).

(2) Indicateurs sociaux : les activités du groupe au Portugal et en Italie.

Indicateurs environnementaux : huit centres commerciaux en France (MLV – Serris à Val d'Europe, Arcades à Noisy-le-Grand et Colombia à Rennes), en Hongrie (Duna Plaza à Budapest) et en Italie (Shopville Le Gru à Turin, Shopville Gran Reno à Bologne, Nave de Vero à Venise et Acquario à Vignate (Milan)).





5

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1	DIRECTION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ	217	5.2	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	240
5.1.1	Conseil de surveillance	217	5.2.1	Rémunération des membres du Conseil de surveillance	240
5.1.2	Comités spécialisés	234	5.2.2	Rémunération des membres du Directoire	241
5.1.3	Directoire	238	5.2.3	Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF	256
5.1.4	Organes de direction	239	5.2.4	Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 24 avril 2018	259

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance a décidé de présenter à l'Assemblée Générale du 24 avril 2018 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 & Ressources Humaines. Dans ce cadre, la Direction Juridique & Ressources Humaines 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 »	218-227 238-239
	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 »	277-278
	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 »	217
	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 2017 »	231-234
	Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une 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 »	228-231
	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 »	231-232
	<u>Adhésion à un Code de gouvernement d'entreprise</u>		217
	<u>Dispositions du Code de gouvernement d'entreprise écartées et raisons pour lesquelles elles l'ont été</u>	Section 5.1 « Direction et contrôle de la Société »	217
	<u>Mention du lieu où le Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté</u>		217
	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)	216
Rémunération	Projets de résolutions soumises à l'Assemblée Générale du 24 avril 2018	Section 6.2 « Assemblée Générale des actionnaires »	286-289
	Information sur la politique de rémunération	Section 5.2.1.1 « Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance »	240
		Section 5.2.2.1 « Politique de rémunération des membres du Directoire »	241-252
	Informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux	Section 5.2.1.2 « Rémunération des membres du Conseil de surveillance »	240-241
Section 5.2.2.2 « Rémunération des membres du Directoire »		252-262	
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, 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 »	266
	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 mentionnés 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	109 et 266-268
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 »	290-291	

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, est indiquée dans le tableau ci-dessous la recommandation du Code précité qui est écartée à ce jour et les raisons pour lesquelles elles l'ont été :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Mise en œuvre
Section 17.1 – Composition du Comité chargé des rémunérations Il est recommandé que ce comité soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants	Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres, dont deux indépendants, soit un ratio de membres indépendants de 50 %. Le Comité est présidé par un membre indépendant. À ce titre, il est rappelé que le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a précisé, dans son rapport d'octobre 2014, qu'un Comité des rémunérations comportant deux membres sur quatre reste conforme à l'esprit du Code dès lors qu'il est présidé par un membre indépendant. Enfin, afin de renforcer la conformité de Klépierre à l'esprit du Code AFEP-MEDEF, il a été conféré au Président du Comité, un vote prépondérant en cas de partage des voix au sein du Comité.

5.1.1 Conseil de surveillance

5.1.1.1 Composition du Conseil de surveillance

Dispositions des statuts et du règlement intérieur applicables à la composition du Conseil de surveillance

Les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil de surveillance définissent les principes suivants :

- > **nombre de membres du Conseil de surveillance** : le Conseil de surveillance est composé de 3 membres au moins et de 12 membres au plus ;
- > **durée des fonctions de membre du Conseil de surveillance** : la durée du mandat est de trois années. Toutefois, par exception, l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires peut, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement du Conseil de surveillance par roulement périodique afin que ce renouvellement

ne concerne à chaque fois qu'une partie de ses membres, nommer un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée inférieure à trois ans ;

- > **détention d'actions Klépierre** : chaque membre du Conseil de surveillance est tenu d'être propriétaire d'au moins 60 actions pendant la durée de son mandat ;
- > **présidence et vice-présidence du Conseil de surveillance** : le Conseil de surveillance nomme parmi ses membres un Président et un Vice-Président.

Composition actuelle

À la date de dépôt du présent document de référence, le Conseil de surveillance est composé des neuf membres suivants :

Nom	Principale fonction	Nationalité	Âge	Sexe	Indépendance	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)
							Investissements	Audit	Nominations et rémunérations			
David Simon, Président du Conseil	Président du Conseil d'administration et Directeur Général de Simon Property Group, Inc.	Américaine	56	M		1	X Président			14/03/2012	14/04/2015 AG 2018	6
John Carrafiell	Fondateur associé de GreenOak Real Estate	Américaine	52	M	X	0		X Président		11/12/2014 (à effet du 15/01/2015)	11/12/2014 AG 2018	3
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Directeur Europe du Sud, Global Partnerships de Google	Française	45	F	X	1			X	19/04/2016	19/04/2016 AG 2019	2
Jeroen Drost	Directeur Général de SHV Holdings N.V.	Néerlandaise	56	M		0	X		X	11/12/2014 (à effet du 15/01/2015)	11/12/2014 AG 2018	3
Steven Fivel	Directeur Juridique et Secrétaire Général de Simon Property Group, Inc.	Américaine	57	M		0	X		X Président	14/03/2012	14/04/2015 AG 2018	6
Stanley Shashoua	Directeur du Développement International de Simon Property Group, Inc.	Américaine	47	M		0	X	X		14/04/2015	18/04/2017 AG 2020	3
Catherine Simoni	Anciennement Responsable France et Belgique des fonds immobiliers Europe du groupe Carlyle	Française	53	F	X	0			X Président	20/12/2012	18/04/2017 AG 2020	5
Rose-Marie Van Lerberghe, Vice-Président	Senior Advisor de BPI Group	Française	71	F	X	2		X	X	12/04/2012	19/04/2016 AG 2019	6
Florence Von Erb	Représentante d'Afammer (ONG) aux Nations unies et anciennement Managing Director de Adair Capital	Française	58	F	X	1		X		17/02/2016	18/04/2017 AG 2020	2

(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 24 avril 2018.



55 ans

Âge moyen des membres du Conseil au 31/12/2017



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

56 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

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. M. Simon est un ancien membre et ancien Président du Conseil des gouverneurs de la National Association of Real Estate Investment Trusts (NAREIT) et un ancien trustee de l'International Council of Shopping Centers (ICSC).

Nombre d'actions Klépierre : 62

Mandats en cours au 31 décembre 2017

Klépierre

- > Président du Conseil de surveillance
- > Président du Comité des investissements

Hors Klépierre

- > Administrateur, Président du Conseil d'administration et Directeur Général :
 - Simon Property Group, Inc. (société cotée)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

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 2017

100 %

Taux de participation au Comité des investissements en 2017

100 %



John CARRAFIELL

Président du Comité d'audit

52 ans – Titulaire d'un Bachelor of Arts de l'université de Yale – Nationalité américaine

Adresse professionnelle

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

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.

Nombre d'actions Klépierre : 60

Mandats en cours au 31 décembre 2017

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 (Etats-Unis)

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 2017

89 %

Taux de participation au Comité d'audit en 2017

100 %



Béatrice DE CLERMONT-TONNERRE

Membre du Comité du développement durable

45 ans – Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (Section Service Public) et de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (MBA) – Nationalité française

Adresse professionnelle

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

Parcours professionnel

Béatrice de Clermont-Tonnerre est Directeur Europe du Sud, Global Partnerships chez Google depuis mi-2013. Elle était auparavant Directeur du Développement du groupe Lagardère (2008-2013). Dans le groupe Canal+ (2001-2005), elle a été Directeur de la Télévision Interactive et Directeur Adjoint des Programmes de Canalsatellite. Elle a débuté sa carrière en tant que journaliste radio avant de rejoindre le département Stratégie de Lagardère en 1995 en tant qu'analyste dans les Hautes Technologies.

Nombre d'actions Klépierre : 60

Mandats en cours au 31 décembre 2017

Klépierre

> Membre du Comité du développement durable

Hors Klépierre

> Vice-Président du Conseil d'administration :
– Hurriyet (société cotée turque)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Klépierre

Néant

Hors Klépierre

> Administrateur de LaCie

Taux de participation au Conseil en 2017

89 %

Taux de participation au comité du développement durable en 2017

100 %



Jeroen DROST

Membre du Comité des investissements
Membre du Comité des nominations et des rémunérations

56 ans – Titulaire d'un master d'économie et d'un master de droit néerlandais – Nationalité néerlandaise

Adresse professionnelle

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

Parcours professionnel

Jeroen Drost a commencé sa carrière en 1986 chez ABN AMRO à Amsterdam où il a occupé plusieurs postes. En particulier, de 1992 à 1994, il a été Responsable du département Fusions-Acquisitions en Europe centrale et orientale. De 1995 à 1996, il a dirigé le département Financement d'entreprises pour l'Europe centrale et orientale. En 2000, il est devenu Directeur de la Banque d'investissement et des Financements spéciaux de la division néerlandaise. Enfin, de 2006 à 2008, il a travaillé en qualité de Directeur Général Asie à l'ABN AMRO Bank à Hong Kong. De 2008 à 2014, il a été Directeur Général de NIBC Bank N.V. à La Haye. Entre février 2015 et avril 2016, il était le Directeur Général de NPM Capital N.V. En avril 2016, Jeroen Drost a été nommé membre du Directoire de SHV Holdings N.V., et, le 31 octobre 2016, il a été nommé Directeur Général de SHV Holdings N.V.

Nombre d'actions Klépierre : 60

Mandats en cours au 31 décembre 2017

Klépierre

- > Membre du Comité des investissements
- > Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Hors Klépierre

- > Directeur Général :
 - SHV Holdings N.V. (Pays-Bas)
- > Membre du Conseil de surveillance :
 - Nutreco N.V. (Pays-Bas)
 - Mammoet Holding B.V. (Pays-Bas)
 - ERIKS N.V. (Pays-Bas)
- > Membre non exécutif :
 - SHV Interholding (Suisse)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Klépierre

Néant

Hors Klépierre

- > Directeur Général :
 - NPM Capital N.V. (Pays-Bas)
 - NIBC Bank N.V., La Haye (Pays-Bas)
- > Membre du Conseil d'administration :
 - Nederlandse Vereniging van Banken (Association des banquiers néerlandais) (Pays-Bas)
 - Nederlandse Participatie Maatschappij N.V. (Belgique)
- > Membre non exécutif du Directoire :
 - Fidea N.V. (Belgique)
- > Membre du Conseil de surveillance :
 - Dura Vermeer N.V. (Pays-Bas)
 - AON Groep Nederland B.V. (Pays-Bas)
 - NL Healthcare (Pays-Bas)
 - NVDU Acquisition B.V. (Pays-Bas)
 - Vanderlande Industries Holding B.V. (Pays-Bas)
- > Membre du Comité de surveillance :
 - Vesteda (Pays-Bas)

Taux de participation au Conseil en 2017	78 %
Taux de participation au Comité des investissements en 2017	86 %
Taux de participation au Comité des nominations et des rémunérations en 2017	100 %



Steven FIVEL

Président du Comité du développement durable
Membre du Comité des nominations et des rémunérations
Membre du Comité des investissements

57 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

Parcours professionnel

Steven Fivel débute sa carrière en tant qu'adjoint du Procureur Général de l'État d'Indiana. En 1988 en tant qu'avocat, il prend en charge des opérations financières sur des centres commerciaux, des opérations de développement et de redéveloppement immobiliers, de joint-ventures et de gestion. En 1997, il rejoint BrightPoint où il a occupé les fonctions de Vice-Président, Directeur Juridique et Secrétaire Général. En mars 2011, il intègre Simon Property Group en tant que Directeur Juridique Adjoint et Secrétaire Général Adjoint où il est Responsable des départements juridiques Développement, Opérations et Fiscalité. Steven Fivel a été nommé Directeur Juridique et Secrétaire Général de Simon Property Group Inc. le 1^{er} janvier 2017.

Nombre d'actions Klépierre : 62

Mandats en cours au 31 décembre 2017

Klépierre

- > Président du Comité du développement durable
- > Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- > Membre du Comité des investissements

Hors Klépierre

Néant

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Klépierre

- > Président du Conseil de surveillance de Klémurs

Hors Klépierre

Néant

Taux de participation au Conseil en 2017	100 %
Taux de participation au Comité des investissements en 2017	100 %
Taux de participation au Comité du développement durable en 2017	100 %
Taux de participation au Comité des nominations et des rémunérations en 2017	100 %



Stanley SHASHOUA

Membre du Comité des investissements
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité du développement durable

47 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

Parcours professionnel

Stanley Shashoua est Directeur des Investissements chez Simon Property Group Inc. Auparavant, il était Managing Partner chez LionArc Capital LLC, un fonds d'investissement privé, qui a négocié et géré des opérations immobilières et de private equity pour un montant total de plus de 500 millions de dollars US depuis 2007. Avant d'entrer chez LionArc Capital LLC, Stanley Shashoua était Partner chez HRO Asset Management LLC où il était chargé de l'acquisition et de la gestion de biens immobiliers pour le compte de clients institutionnels (il a géré des opérations représentant plus d'un milliard de dollars US et une superficie supérieure à 278 700 m²). Il a également travaillé chez Dresdner Kleinwort Wasserstein.

Nombre d'actions Klépierre : 60

Mandats en cours au 31 décembre 2017

Klépierre

- > Membre du Comité des investissements
- > Membre du Comité d'audit
- > Membre du Comité du développement durable

Hors Klépierre

- > Membre du Conseil d'administration :
 - Simon Canada Management Limited (Canada)
 - Mitsubishi Estate Simon Co. Ltd (Japon)
 - Shinsegae Simon Co. Inc. (Corée du Sud)
 - Genting Simon Sdn Bhd (Malaisie)
 - Premier Outlets de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)
 - CPGOM Partners de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)
 - Outlet Services HoldCo Ltd (Île Jersey)
- > Gérant :
 - Outlet Site JV Sarl (Luxembourg)
 - HBS Global Properties LLC (États-Unis)
 - Aero Opco LLC (États-Unis)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Néant

Taux de participation au Conseil en 2017	100 %
Taux de participation au Comité des investissements en 2017	100 %
Taux de participation au Comité du développement durable en 2017	100 %
Taux de participation au Comité d'audit en 2017	67 %



Catherine SIMONI

Président du Comité des nominations et des rémunérations
Membre du Comité du développement durable

53 ans – Diplômée d'ingénierie de l'université de Nice – Nationalité française

Adresse professionnelle

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

Parcours professionnel

Catherine Simoni a occupé pendant 14 ans le poste de responsable France et Belgique des fonds immobiliers Europe du groupe Carlyle qu'elle a quitté en décembre 2014. Auparavant, elle a été Directeur chez SARI Développement, la branche développement de Nexity, où elle était responsable de la mise en œuvre des plans d'affaires sur plusieurs grands programmes de développement de bureaux en France, incluant leur location et leur vente. Précédemment, elle avait été Directeur chez Robert & Finestate, une filiale de J.E. Robert Company, où elle avait travaillé sur des transactions immobilières et des prêts adossés à des actifs immobiliers en France, en Espagne, en Belgique et en Italie.

Nombre d'actions Klépierre : 60

Mandats en cours au 31 décembre 2017

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 2017

100 %

Taux de participation au Comité des nominations et des rémunérations en 2017

100 %

Taux de participation au Comité du développement durable en 2017

67 %



Rose-Marie VAN LERBERGHE

Vice-Président du Conseil de surveillance
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité des nominations et des rémunérations

71 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

Parcours professionnel

Rose-Marie Van Lerberghe a commencé sa carrière comme Inspecteur à l'Inspection générale des Affaires sociales, puis a assumé les fonctions de Sous-Directeur de la Défense et de la Promotion de l'Emploi à la Délégation à l'emploi du ministère du Travail. En 1986, elle rejoint le groupe Danone, où elle a exercé en particulier les fonctions de Directeur Général des Ressources humaines. En 1996, elle devient Délégué général à l'Emploi et à la Formation professionnelle au ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Elle devient par la suite Directeur Général de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris. En 2006, elle prend la Présidence du Directoire du groupe Korian, fonction qu'elle exercera jusqu'en 2011. Entre janvier 2010 et janvier 2014, Rose-Marie Van Lerberghe était membre du Conseil supérieur de la magistrature. Aujourd'hui, elle est membre du Conseil de l'Ordre de la Légion d'honneur.

Nombre d'actions Klépierre : 100

Mandats en cours au 31 décembre 2017

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 2017	89 %
Taux de participation au Comité des nominations et des rémunérations en 2017	100 %
Taux de participation au Comité d'audit en 2017	100 %



Florence VON ERB
Membre du Comité d'audit

58 ans – Diplômée de HEC Paris, option finance – Nationalité française

Adresse professionnelle

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

Parcours professionnel

Florence von Erb débute sa carrière en finance chez JP Morgan où elle a travaillé au sein des bureaux de Paris, Londres et New York, se spécialisant dans le domaine des marchés financiers internationaux. Elle y exerce des fonctions dans les départements de Trésorerie, Banque d'Affaires, Restructuration de la Dette des pays d'Amérique latine et Produits Dérivés. En 2000, elle rejoint Adair Capital, une société de gestion de hedge funds basée à New York en qualité de Managing Director. Elle décide ensuite de se consacrer à des causes humanitaires et caritatives et devient Président et représentant au sein de l'Organisation des Nations unies (ONU) de Make Mothers Matter International en 2004. En 2006, elle a cofondé Sure We Can Inc. Depuis 2014, elle est un membre actif de différents comités de l'ONU (Comité des organisations non gouvernementales sur le développement social, Comité de la condition de la femme et Comité de la famille) et exerce le mandat d'administrateur indépendant d'Ipsos SA.

Nombre d'actions Klépierre : 150

Mandats en cours au 31 décembre 2017

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 2017

100 %

Taux de participation au Comité d'audit en 2017

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.

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 : Jeroen Drost ;
- > 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. Ainsi, le Conseil de surveillance, dans le cadre de la revue de sa composition et des propositions de nomination ou renouvellement faites à l'Assemblée Générale, s'assure de la diversité de ses membres, 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, 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 2017 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
Jeroen Drost	X	X	X		X		
Steven Fivel	X	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		

La diversité de la composition du Conseil est une marque forte du Conseil qui veille au respect de ces équilibres à chaque renouvellement. Ainsi, il est ressorti de l'évaluation 2016 du Conseil de surveillance que le Conseil a jugé très satisfaisante la diversification de sa composition. Il a notamment estimé que ses membres disposaient de profils complémentaires et de compétences multiples couvrant tant les finances que l'immobilier, le retail, le digital ou les ressources humaines et la gouvernance.

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.

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, néerlandaise et française) et est composé de cinq membres de nationalité étrangère (David Simon, Jeroen Drost, John Carrafiell, Steven Fivel et Stanley Shashoua).

Fortement attaché à son caractère international, le Conseil de surveillance a souhaité proposer à l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017, de renouveler, pour une durée de trois ans, les mandats de David Simon, John Carrafiell et Steven Fivel dont les expériences professionnelles sont orientées à l'international (le lecteur est invité à se référer à la section « Évolution de la composition du Conseil de surveillance au cours des exercices 2017 et 2018 » ci-après) et de nommer Robert Fowlds, de nationalité britannique, en remplacement de Jeroen Drost.

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

À l'occasion de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des membres du Conseil de surveillance menée le 6 février 2018, le Conseil de surveillance a conclu que les cinq membres du Conseil de surveillance suivants étaient indépendants, soit une proportion de 55,55 % de membres indépendants au sein du Conseil :

Critères d'indépendance	John Carrafiell	Béatrice de Clermont-Tonnerre	Catherine Simoni	Rose-Marie Van Lerberghe	Florence Von Erb	Explication de la dérogation du critère relatif à la durée du mandat
Absence de statut de salarié ou de mandataire social au cours des 5 années précédentes	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Absence de mandats croisés	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Absence de relations d'affaires	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Absence de lien familial proche avec un dirigeant	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Absence de relation de commissariat aux comptes au cours des 5 années précédentes	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	

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
Jeroen Drost	Non	Non
Steven Fivel	Non	Non
Stanley Shashoua	Non	Non
Catherine Simoni	Oui	Oui
Rose-Marie Van Lerberghe	Oui	Oui
Florence Von Erb	Oui	Oui

En ce qui concerne la composition des comités spécialisés, la proportion de membres indépendants en leur sein est la suivante :

> 75 % en ce qui concerne le Comité d'audit (dont le Président) ;

> 50 % en ce qui concerne le Comité des nominations et des rémunérations (dont le Président ayant voix prépondérante) ;

> 50 % en ce qui concerne le Comité du développement durable.

Évolution de la composition du Conseil de surveillance au cours des exercices 2017 et 2018

Changements intervenus en 2017

Départs/nominations/renouvellements intervenus au cours de l'exercice 2017	
David Simon, Président	Non concerné
John Carrafiell	Non concerné
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Non concerné
Bertrand de Feydeau	Mandat arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 avril 2017
Jeroen Drost	Non concerné
Steven Fivel	Non concerné
Stanley Shashoua	Mandat renouvelé pour une durée de 3 ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 avril 2017
Catherine Simoni	Mandat renouvelé pour une durée de 3 ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 avril 2017
Rose-Marie Van Lerberghe	Non concernée
Florence Von Erb	Mandat renouvelé pour une durée de 3 ans par l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 avril 2017

Mandats des membres du Conseil de surveillance arrivant à échéance en 2018

Les mandats suivants arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 24 avril 2018 :

- > mandat de David Simon, membre et Président du Conseil de surveillance depuis 2012, également Président du Comité des investissements ;
- > mandat de John Carrafiell, membre du Conseil de surveillance depuis 2014 et également Président du Comité d'audit ;
- > mandat de Jeroen Drost, membre du Conseil de surveillance depuis 2014, également membre du Comité des investissements et du Comité des nominations et des rémunérations ; et
- > mandat de Steven Fivel, membre du Conseil de surveillance depuis 2012, également Président du Comité du développement durable et membre du Comité des nominations et des rémunérations.

David Simon, John Carrafiell et Steven Fivel ont souhaité se porter candidats à leur propre succession. Compte tenu de leurs compétences et de la qualité de leur apport aux travaux du Conseil de surveillance, ce dernier a souhaité proposer à l'Assemblée Générale du 24 avril 2018 de renouveler le mandat de ces trois membres, pour une durée de trois ans. Il est par ailleurs envisagé qu'ils continuent à participer aux comités spécialisés dont ils sont actuellement membres. Jeroen Drost a fait savoir qu'il ne serait pas candidat à son renouvellement. APG a présenté la candidature de Robert Fowlds, dont une biographie figurera dans la brochure de convocation à l'Assemblée Générale de la Société du 24 avril 2018.

Le Conseil de surveillance désignera le Président du Conseil de surveillance immédiatement à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement et la nomination des membres précités.

Le tableau ci-après récapitule les changements envisagés en 2018 dans la composition du Conseil de surveillance :

Date	Départ	Nomination	Renouvellement
24 avril 2018	Jeroen Drost	Robert Fowlds	David Simon John Carrafiell Steven Fivel

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 24 avril 2018 des renouvellements et de la nomination susvisés, la composition du Conseil de surveillance continuerait à présenter les caractéristiques suivantes :

Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2018	
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.

Cette obligation est complétée, chaque année, par la remise d'un questionnaire développant de multiples exemples possibles de conflit d'intérêts et invitant tous les membres du Conseil de surveillance 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 2017 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 un nouveau mandat dans une société cotée, étant précisé que chaque membre du Directoire ne peut détenir plus de deux mandats dans des sociétés cotées, y compris étrangères, à l'extérieur du Groupe.

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 ;
- > aucun d'entre eux n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années.

Prévention des délits d'initiés/Déontologie boursière

Le Conseil a pris connaissance des règles à appliquer en matière de prévention des manquements d'initiés notamment celles issues du règlement européen Abus de Marché n° 596/2014 entré en application le 3 juillet 2016 et des recommandations de l'Autorité des marchés financiers en particulier concernant les périodes pendant lesquelles il est interdit de réaliser des opérations sur les titres Klépierre.

Les mandataires sociaux et les personnes assimilées, ainsi que les personnes ayant avec eux des liens personnels étroits, sont tenus de procéder à la déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société. De plus, les dirigeants s'interdisent d'intervenir à titre personnel sur les titres de Klépierre pendant les périodes suivantes :

- > pendant 15 jours calendaires avant la publication de l'information trimestrielle des 1^{er} et 3^e trimestres de l'exercice social ;
- > pendant 30 jours calendaires avant la publication du communiqué de presse relatif aux résultats semestriels ou aux résultats annuels ;
- > pendant la période comprise entre la date à laquelle Klépierre a connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une influence significative sur le cours des titres et la date à laquelle cette information est rendue publique.

Les dirigeants ne sont par ailleurs autorisés à intervenir sur les titres de Klépierre que le lendemain de la publication des informations trimestrielles ou semestrielles concernées et, s'agissant des comptes annuels, dans les trois jours suivant leur publication.

L'interdiction d'intervention susmentionnée a été étendue aux collaborateurs en position d'initié permanent. Enfin, des collaborateurs peuvent être identifiés en tant qu'initiés occasionnels et tenus ponctuellement à la même interdiction pour les périodes où sont conduites des opérations pouvant influencer le cours du titre de Klépierre.

Les modalités pratiques d'application sont définies dans une Charte de déontologie boursière, régulièrement actualisée par la fonction Déontologie du groupe Klépierre (et notamment à l'occasion de l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation européenne sur les abus de marché).

5.1.1.2 Fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance de la Société s'est doté d'un règlement intérieur fixant notamment les règles relatives à ses réunions, ses pouvoirs et la répartition des jetons de présence entre les membres. Le règlement intérieur du Conseil de surveillance peut être consulté sur le site internet de la Société : www.klepierre.com.

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.

Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumettent pour avis à leur examen.

Le Conseil de surveillance fixe par un règlement intérieur les modalités suivant lesquelles il exerce ses pouvoirs et consent des délégations à son Président. 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 d'euros ou sa contre-valeur en toutes monnaies :
 - acquérir ou céder, directement ou indirectement, tous actifs (y compris des immeubles par nature ou des participations), à l'exception de toutes opérations entre entités du groupe Klépière,
 - en cas de litige, passer tous traités et transactions, accepter tous compromis.

Le Conseil de surveillance est seul compétent pour modifier son règlement intérieur.

Réunions du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, au moins quatre fois par an, soit au siège social, soit en tout autre endroit, sur convocation du Président et examine toute question inscrite à l'ordre du jour par le Président ou le Conseil statuant à la majorité simple.

Les convocations transmises par le Secrétaire du Conseil sont faites par lettre, télécopie ou verbalement.

Toutefois, le Président du Conseil de surveillance doit convoquer le Conseil à une date qui ne peut être postérieure de 15 jours à la date de convocation lorsqu'un membre au moins du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil de surveillance lui présentent une demande motivée en ce sens. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour.

En pratique, le Président s'efforce de respecter un délai de sept jours entre les convocations et les séances du Conseil de surveillance. Il s'efforce également de tenir compte des contraintes d'agenda des membres du Conseil de surveillance de manière à assurer la présence du plus grand nombre de membres à chaque séance. 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 sécurisée de gestion des Conseils dématérialisés. Cette plateforme est accessible depuis un navigateur internet ou via une application sur tablette.

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.

Des membres de la Direction peuvent assister avec voix consultative aux réunions du Conseil, à l'initiative du Président, mais aucune disposition d'ordre interne à la Société ne prévoit la présence obligatoire des membres du Directoire aux réunions du Conseil de surveillance. Il en résulte que certaines réunions sont tenues hors de la présence des membres du Directoire. Cela est d'ailleurs systématiquement le cas lors de l'étude de leur rémunération ou de questions ayant trait à la composition et au fonctionnement du Directoire.

Les réunions du Conseil de surveillance se tiennent en anglais et en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Conseil de surveillance, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage égal des voix, la voix du Président de séance est prépondérante.

Il est tenu au siège social un registre des présences signé par les membres du Conseil de surveillance participant à la séance, en leur nom ou pour les autres membres du Conseil de surveillance qu'ils représentent. Un membre du Conseil de surveillance peut en effet donner, par lettre, 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

Le Conseil de surveillance se réunit régulièrement hors la présence des dirigeants mandataires sociaux. C'est notamment le cas 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.

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 à minima 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 de la réalisation 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. Une formation juridique permettant aux membres du Conseil de bien cerner leurs droits et obligations générales ou particulières mises à leur charge, telles que résultant notamment des textes légaux ou réglementaires, des statuts, du règlement intérieur ainsi que de tout autre texte à valeur contraignante, leur est également proposée.

Au cours de l'année, les membres du Conseil de surveillance sont invités à participer, selon leur disponibilité, à la visite d'un ou plusieurs actifs immobiliers (choisis parmi les actifs les plus caractéristiques du patrimoine) en compagnie d'un opérationnel afin de mieux appréhender les métiers de l'entreprise.

En outre, les membres du Conseil sont les destinataires d'une revue de presse faisant état de l'actualité du Groupe ainsi que des évolutions économiques ou juridiques susceptibles de l'impacter. Les membres reçoivent également une documentation spécialisée précisant les différentes évolutions sectorielles propres à l'environnement de Klépierre.

Les membres du Comité d'audit bénéficient quant à eux, lors de leur nomination et à leur demande, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de la Société.

Une bibliothèque virtuelle 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 proxys et investisseurs, aux benchmarks et à diverses études d'experts et de spécialistes.

Par ailleurs, un programme à destination prioritaire des nouveaux membres du Conseil de surveillance (étant précisé que ce programme est bien évidemment ouvert à l'ensemble des autres membres du Conseil, si ces derniers souhaitent y prendre part) est déployé lors de leur prise de fonctions, dans le but de répondre aux objectifs suivants :

- > faciliter leur prise de connaissance des données du Groupe ;
- > connaître les métiers spécifiques du Groupe (tels que ceux du développement, de la construction, du leasing ou encore du marketing, etc.) ;
- > connaître l'organisation du Groupe ;
- > faciliter l'accès aux informations permettant le bon exercice de leur mandat.

Ce programme consiste tout d'abord en des échanges avec différents opérationnels. Dans ce cadre, des rencontres sont organisées avec un certain nombre de cadres du Groupe : les membres du Directoire, le Directeur des Investissements, le Directeur Financier Adjoint, le Directeur du Développement, le Directeur Général des Centres Commerciaux France-Belgique ; le Directeur Juridique et Ressources Humaines, un ou plusieurs Directeur(s) pays.

Les nouveaux membres du Conseil se voient également dispensés une formation à l'outil Diligent Board Books afin de leur permettre de maîtriser ce dispositif de suivi des dossiers du Conseil.

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, lors de l'année 2017, comme au cours des exercices précédents, le Président du Conseil a veillé 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 cas échéant, le Président s'est également assuré que les membres du Conseil disposent d'une formation adéquate en vue de la réalisation de leur mission.

Par ailleurs, le Président du Conseil a participé aux travaux stratégiques du Groupe, en lien avec le Directoire. Ainsi, le Président a été appelé à mettre au service du Groupe et du Directoire sa connaissance du secteur, son expérience et sa vision. Cela se traduit par une concertation régulière avec le Directoire sur les sujets stratégiques et/ou sensibles, notamment ceux relatifs aux orientations du Groupe, son organisation, 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.

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 2017

Le Conseil s'est réuni neuf fois au cours de l'exercice 2017, avec un taux moyen de participation de ses membres supérieur à 94 %. Le taux de présence par membre du Conseil de surveillance est présenté dans le tableau ci-dessous :

	Taux individuel de présence aux réunions du Conseil de surveillance
David Simon, Président du Conseil	100 %
Bertrand de Feydeau	100 %*
John Carrafiell	89 %
Béatrice de Clermont-Tonnerre	89 %
Jeroen Drost	78 %
Steven Fivel	100 %
Stanley Shashoua	100 %
Catherine Simoni	100 %
Rose-Marie Van Lerberghe	89 %
Florence Von Erb	100 %

* Pourcentage calculé sur la base du nombre de réunions jusqu'à la cessation des fonctions (à l'issue de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017)

Les principaux points débattus au cours de ces séances ont porté sur :

> l'activité et les finances du Groupe :

- comptes sociaux et consolidés clos le 31 décembre 2016,
- comptes consolidés semestriels du 30 juin 2017,
- proposition d'affectation du résultat à l'Assemblée Générale du 18 avril 2017,
- documents de gestion prévisionnelle,
- rapports trimestriels d'activité du Directoire,
- actualisation du budget 2017,
- adoption du budget 2018,
- suivi des projets d'acquisitions, cessions et développements en cours,
- examen de la situation financière du Groupe (actif net réévalué, endettement) ;

- > **les autorisations au Directoire :**
 - l'autorisation annuelle consentie au Directoire pour délivrer des cautions, avals et garanties ;
 - autorisations d'investissements et/ou de développements en France et à l'étranger ;
 - autorisations de désinvestissements en France et à l'étranger ;
 - autorisation de conventions réglementées ;
 - autorisations en matière de financement ;
- > **la gouvernance d'entreprise :**
 - proposition de renouvellement des membres du Conseil de surveillance ;
 - composition du Conseil et des comités spécialisés ;
 - point sur le fonctionnement du Conseil et des comités spécialisés ;
 - situation et rémunération des membres du Directoire, enveloppe de jetons de présence ;
- > **la préparation de l'Assemblée Générale annuelle 2017 ;**
- > **le plan d'attribution d'actions gratuites 2017 ;**
- > **la revue de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les hommes et les femmes ;**
- > **diverses présentations de la stratégie du Groupe, par zone géographique.**

Lors des réunions du Conseil, les Présidents des Comités restituent l'analyse et fournissent les recommandations des Comités sur les sujets relevant de leur compétence.

Évaluation du Conseil de surveillance

Comme précédemment indiqué, le Conseil débat chaque année sur son fonctionnement et procède régulièrement à une évaluation formalisée de son fonctionnement et de celui de ses comités spécialisés. Il s'agit, comme le requiert le Code AFEP-MEDEF, de vérifier que l'ordre du jour de ses travaux englobe l'étendue de ses missions, que les questions importantes ont été préparées et débattues de façon satisfaisante et d'apprécier la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil ainsi que son implication dans les délibérations.

À cet égard, le Conseil de surveillance de Klépierre a été évalué formellement deux années de suite, au titre des exercices 2015 et 2016, ce qui a permis d'analyser les retours d'expérience des membres du Conseil nommés les plus récemment.

Ces évaluations formalisées ont été réalisées par le biais d'un questionnaire adressé aux membres du Conseil de surveillance. Ce questionnaire comportait 25 questions assorties d'une échelle de notation et invitait par ailleurs les membres à rédiger des commentaires qualitatifs sur différentes thématiques. Il était en outre demandé aux membres de formuler un avis sur la composition du Conseil et des comités, le nombre de réunions de ces instances, la préparation et la tenue des séances, le rôle et l'exécution de leurs missions par les comités spécialisés et, de façon générale, la qualité et l'efficacité des débats.

Au titre de l'exercice 2016, il est ressorti de l'évaluation que les membres du Conseil de surveillance ont exprimé leur satisfaction globale concernant le fonctionnement du Conseil et des comités. Les membres du Conseil ont noté que les points d'amélioration qui avaient été cités au titre de l'exercice 2015 (délai de transmission des documents aux membres du Conseil et temps passé sur les sujets stratégiques ou liés à l'activité du Groupe) ont été pris en compte.

En particulier, le Conseil juge très satisfaisante la diversification de sa composition. Il a notamment estimé que ses membres disposaient de profils complémentaires et de compétences multiples couvrant tant les finances, que l'immobilier, le retail, le digital ou les ressources humaines et la gouvernance.

Le Conseil a également constaté que la présence de membres récemment nommés permettait au Conseil de bénéficier de l'éclairage nouveau apporté par ces derniers.

Conformément au souhait exprimé par le Conseil, des exposés stratégiques lui ont été régulièrement présentés, avec des focus spécifiques par zone géographique.

L'activité de Klépierre au cours de la période écoulée est systématiquement passée en revue à chaque séance du Conseil, de même que sa politique financière. Les membres ont particulièrement apprécié le fait que les présentations faites l'aient été sous un angle stratégique.

En outre, plusieurs réunions informelles ont également eu lieu entre le Directoire et certains membres du Conseil, à la demande de ces derniers sur des sujets techniques ou ponctuels nécessitant des explications plus détaillées et permettant auxdits membres d'améliorer leur compréhension de l'activité du Groupe. De manière générale, une communication et un échange réguliers ont été mis en place entre les membres du Conseil et les membres du Directoire afin de parfaire l'information donnée aux membres du Conseil sur le Groupe et son activité.

S'agissant de la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil, le Conseil a relevé que les débats 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 Conseil a notamment relevé l'importante contribution du Président du Conseil aux travaux du Conseil, tant à raison de son implication et de son assiduité, que de son expertise et de sa compétence dans le secteur.

Le fonctionnement des comités du Conseil a notamment été salué, et il a été considéré que ceux-ci jouaient pleinement leur rôle en facilitant, par leur travail préparatoire et la qualité des comptes rendus effectués, la prise de décision au sein du Conseil. L'assiduité des membres du Conseil de surveillance a également été soulignée.

Le Conseil de surveillance a renouvelé son souhait d'obtenir une présentation régulière de l'activité du Groupe par zone géographique par les dirigeants opérationnels de chaque zone. Par ailleurs, le Conseil a demandé que lui soient communiquées certaines informations transmises aux Comités (notamment les benchmarks réalisés par des conseils externes s'agissant de la rémunération des mandataires sociaux).

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. De même, la présence de membres récemment nommés est de nature à permettre au Conseil de bénéficier de l'éclairage nouveau apporté par ces derniers. 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	N/A
Bertrand de Feydeau	Mandat arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017
Jeroen Drost	
Steven Fivel	N/A
Stanley Shashoua	

Fonctionnement du Comité des investissements

Le Comité se réunit au moins deux fois par an, étant précisé que le calendrier de ses réunions est fixé par le Conseil. Le Comité peut toutefois se réunir à la demande d'au moins deux de ses membres.

Les membres du Comité peuvent participer aux réunions du Comité par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité doit être présente. Un membre du Comité ne peut se faire représenter.

Les réunions du Comité se tiennent en anglais et en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Comité, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

Travaux du Comité des investissements

Missions

Ce Comité a pour rôle d'étudier les dossiers d'investissements ou de cessions qui lui sont proposés avant qu'ils ne soient formellement autorisés par le Conseil de surveillance. Pour cela, il examine les caractéristiques immobilières, commerciales, juridiques et financières des opérations. En particulier, il veille à ce que ces opérations soient cohérentes avec la stratégie et respectent les critères d'investissement du groupe Klépierre. Avant de délivrer un avis favorable, le Comité des investissements peut, si besoin, demander des informations supplémentaires, préconiser certaines modifications de tout ou partie des éléments immobiliers, commerciaux, juridiques ou financiers.

Travaux du Comité des investissements en 2017

En 2017, le Comité des investissements s'est réuni sept fois, avec un taux moyen de participation de ses membres de 97 %.

Les principaux dossiers examinés ont porté sur :

> Opérations de désinvestissements :

- France (Strasbourg) – Cession de La Vigie,
- France – Cession de 16 restaurants Buffalo Grill,
- France (Valence) – Cession de Victor Hugo,
- France (Hérouville-Saint-Clair) – Cession d'un ensemble immobilier,

- Allemagne (Cologne) – Cession de Roncalli,
- Espagne (Valence) – Cession de Gran Turia,
- Pays-Bas (Utrecht) – Cession de l'hôtel de Hoog Catharijne,
- Discussions sur d'éventuels désinvestissements ;

> Opérations d'investissements :

- Espagne (Murcia) – Acquisition du centre commercial Nueva Condomina,
- Espagne – Acquisition de la participation de 5 % d'ADIF dans Principe Pio Gestion S.A.,
- Discussions sur d'éventuels investissements ;

> Opérations de développement/redéveloppement :

- France (Montpellier) – Odysseum,
- France (Grenoble) – Grand'Place,
- France – Créteil Soleil,
- Discussions sur d'éventuels développements/redéveloppements.

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	
Stanley Shashoua	N/A
Rose-Marie Van Lerberghe	
Florence Von Erb	

La proportion de membres indépendants est de 75 %, dont le Président.

Conformément au rapport du groupe de travail de l'Autorité des marchés financiers sur le Comité d'audit, le Conseil de surveillance a déterminé les critères à prendre en considération pour considérer si une personne a une compétence particulière en matière financière et/ou comptable notamment en ce qui concerne les sociétés cotées. Pour ce faire, le Conseil prend en considération l'expérience professionnelle et/ou la formation académique des profils examinés.

Au regard notamment de leur expérience professionnelle, l'ensemble des membres du Comité d'audit est considéré par le Conseil comme ayant une compétence particulière en matière financière.

Fonctionnement du Comité d'audit

Le Comité se réunit au moins deux fois par an, étant précisé que le calendrier de ses réunions est fixé par le Conseil. Le Comité peut toutefois se réunir à la demande d'au moins deux de ses membres.

Les membres du Comité peuvent participer aux réunions du Comité par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité doit être présente. Un membre du Comité ne peut pas se faire représenter.

Les réunions du Comité se tiennent en anglais et en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Comité, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

Travaux du Comité d'audit

Missions

Ce Comité reçoit pour missions du Conseil :

- > 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 discutera notamment avec les Commissaires aux comptes des éléments documentant leur respect des exigences en matière de durée des mandats, de services interdits et de plafond d'honoraires,
 - en approuvant la fourniture par les Commissaires aux comptes, ou les membres de leur réseau, au Groupe, tant en France qu'à l'étranger, de services autres que la certification des comptes, dans les conditions prévues par la procédure interne applicable en la matière, et en particulier après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci,
 - en recevant le rapport complémentaire au rapport d'audit des Commissaires aux comptes et en échangeant avec eux au sujet des questions abordées par ledit rapport,
 - > 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, (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), les représentants des Commissaires aux comptes. Le Directeur Financier Adjoint, le Directeur des Comptabilités et le Directeur du Contrôle Interne assistent également aux réunions.

Le Comité d'audit peut par ailleurs, conformément à son règlement intérieur, entendre toute personne qu'il souhaite, en ce compris tous experts extérieurs, demander au Directoire de procéder à toute audition et lui fournir toute information.

Travaux du Comité d'audit en 2017

Le Comité d'audit s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2017, avec un taux de participation de 100 %. Ses principaux travaux ont porté sur :

- > l'examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, la revue des événements postérieurs significatifs et leurs impacts, la revue des engagements hors bilan et des risques ;
- > l'examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, la revue des événements postérieurs significatifs et leurs impacts, la revue des engagements hors bilan et des risques ;
- > l'analyse des modifications comptables dans le cadre de la première application de la méthode de la juste valeur ;
- > le suivi des principaux indicateurs ;
- > le suivi des ratios financiers ;
- > le suivi des expertises et de la méthodologie des experts ;
- > la revue fiscale du Groupe ;
- > la revue du traitement comptable du programme de rachat d'actions ;
- > l'affectation de l'écart d'acquisition Corio ;
- > l'impact des nouvelles normes IFRS 9 et 15 ;
- > la revue des plus-values de cessions ;
- > les mandats des Commissaires aux comptes et le budget d'honoraires proposé pour l'exercice 2018 ;
- > l'examen des conclusions de l'audit légal des Commissaires aux comptes, leur budget 2017 et la déclaration d'indépendance de ces derniers ;
- > le bilan des actions 2017 du contrôle interne (gestion des risques, audit interne et déontologie) ainsi que la validation de son plan d'actions 2018 ;
- > l'examen de la loi Sapin 2.

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
Bertrand de Feydeau, Président	Mandat arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017
Catherine Simoni, Président	Catherine Simoni a été nommée Président du Comité des nominations et des rémunérations le 18 avril 2017
Jeroen Drost	
Steven Fivel	N/A
Rose-Marie Van Lerberghe	

La proportion de membres indépendants est de 50 %, 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 en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Comité, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations

Missions

Ce Comité reçoit pour missions du Conseil de formuler auprès de ce dernier des recommandations concernant la nomination des membres du Directoire et des membres du Conseil de surveillance, la politique de rémunération du Président, du Vice-Président du Conseil de surveillance et des membres du Directoire (en ce compris la politique d'attribution d'actions de performance ou d'options de souscription ou d'achat d'actions).

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations en 2017

Il s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2017, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %.

Ses principaux travaux ont porté sur :

- > la gouvernance du Conseil de surveillance ;

- > les renouvellements de mandats de certains membres du Conseil de surveillance ;
- > la composition des comités spécialisés ;
- > l'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance ;
- > les jetons de présence ;
- > le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux (revue, suivi) ;
- > la situation des membres du Directoire et la détermination de leur rémunération (et notamment la clarification des conséquences financières liées à la rupture du contrat de travail de M. Jean-Michel Gault susceptible d'intervenir à l'issue de la cessation de son mandat de membre du Directoire et la modification du contrat de travail de ce dernier) ;
- > la définition de la politique de rémunération ;
- > l'examen d'un plan d'attribution d'actions gratuites 2017 ;
- > la modification des conditions de performance applicables aux actions gratuites attribuées postérieurement à 2017 ;
- > l'établissement d'un planning exhaustif de travaux à accomplir en 2018.

Dans le cadre de ses travaux liés à la composition du Conseil de surveillance et des comités spécialisés, le Comité prend en compte des critères de diversité, d'indépendance, de compétence, de mixité, d'âge et d'ancienneté au sein du Conseil avant de proposer au Conseil des renouvellements de membres ou des nominations de nouveaux membres du Conseil ou des comités.

5.1.2.4 Comité du développement durable

Composition du Comité du développement durable

Ce Comité est composé au minimum de 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	
Béatrice de Clermont-Tonnerre	N/A
Stanley Shashoua	
Catherine Simoni	

La proportion de membres indépendants est de 50 %.

Fonctionnement du Comité du développement durable

Le Comité se réunit au moins deux fois par an, étant précisé que le calendrier de ses réunions est fixé par le Conseil. Le Comité peut toutefois se réunir à la demande d'au moins deux de ses membres.

Les membres du Comité peuvent participer aux réunions du Comité par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité doit être présente. Un membre du Comité ne peut se faire représenter.

Les réunions du Comité se tiennent en anglais et en français, avec, à la demande de l'un quelconque des membres du Comité, une traduction simultanée en français et en anglais réalisée par un traducteur-interprète.

Travaux du Comité du développement durable

Missions

Ce Comité reçoit pour missions du Conseil :

- > d'inventorier les principales catégories de risques auxquelles est exposée l'activité de Klépierre ;
- > de suivre le programme d'actions arrêté pour y faire face ;
- > d'examiner la contribution du groupe Klépierre au développement durable.

Travaux du Comité du développement durable en 2017

Il s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2017, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %.

Ses principaux travaux ont porté sur :

- > la performance environnementale, sociale et sociétale du Groupe ;
- > la présentation des initiatives digitales ;
- > la stratégie du Groupe concernant la sécurité dans les centres commerciaux ;
- > les résultats des principaux indices et agences de notation extra-financière ;
- > la définition d'une nouvelle stratégie RSE.

5.1.3 Directoire

5.1.3.1 Composition du Directoire

À la date d'enregistrement du présent document de référence, le Directoire est composé de deux membres :

- > Jean-Marc Jestin, Président du Directoire ; et
- > Jean-Michel Gault, membre du Directoire et Directeur Général Délégué de Klépierre.

Biographies des membres du Directoire ⁽¹⁾



Jean-Marc Jestin
Président du Directoire

49 ans – Diplômé de HEC – Nationalité française

Adresse professionnelle

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

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

Nombre d'actions Klépierre : 63 627

Mandats en cours au 31 décembre 2017

Klépierre

Mandats dans diverses filiales*

Hors Klépierre

Néant

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Néant

* Aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau des filiales du Groupe.

(1) Conformément au règlement (CE) n° 809-2004 du 29 avril 2004, cette section ne comprend pas la liste des filiales de Klépierre au sein desquelles les mandataires sociaux sont aussi ou ont été membres au cours des cinq dernières années d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance.



Jean-Michel Gault
Membre du Directoire

57 ans – Diplômé de l'École supérieure de commerce de Bordeaux – Nationalité française

Adresse professionnelle

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris

Parcours professionnel

Jean-Michel Gault est Directeur Général Délégué de Klépierre depuis le 1^{er} janvier 2009. Il est membre du Directoire de Klépierre depuis le 1^{er} juin 2005. Jean-Michel Gault rejoint Klépierre en 1998 en tant que Directeur Financier, après avoir passé 10 ans au sein du groupe Paribas. En 2009, ses fonctions sont élargies à la Direction du pôle Bureaux. Dans ses dernières fonctions, il avait supervisé la fusion de Klépierre avec la Compagnie Foncière, dont il assumait la Direction Financière au sein du département Investissement Immobilier de Paribas. Auparavant, Jean-Michel Gault était entré chez Cogedim, alors filiale de Paribas, en tant que Responsable des Services Financiers, puis Directeur Financier. Jean-Michel Gault a commencé sa carrière chez GTM International (groupe Vinci) comme Contrôleur Financier.

- > Date de première nomination : 1^{er} juin 2005
- > Dates de début et fin de mandat : 22 juin 2016 – 21 juin 2019

Nombre d'actions Klépierre : 43 905

Mandats en cours au 31 décembre 2017

Klépierre

Mandats dans diverses filiales*

Hors Klépierre

Néant

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Néant

* Aucune rémunération sous forme de jetons de présence ou autres n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau des filiales du Groupe.

5.1.3.2 Fonctionnement du Directoire

Le Directoire est nommé par le Conseil de surveillance pour une durée de trois ans. Les membres du Directoire peuvent être révoqués, conformément à la loi et aux statuts de la Société, par le Conseil de surveillance ou par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président. Le Président exerce ses fonctions pendant la durée de son mandat de membre du Directoire. Le Président du Directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation.

La présence de la moitié au moins des membres du Directoire est nécessaire pour la validité des délibérations. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents et représentés. Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il les exerce dans la limite de l'objet social sous réserve, toutefois, de ceux expressément attribués par la loi et les statuts au Conseil de surveillance ou aux Assemblées d'actionnaires.

Sous le contrôle du Conseil de surveillance, il doit notamment :

- > une fois par trimestre au moins, présenter un rapport au Conseil de surveillance sur la marche des affaires sociales ;
- > dans le délai de trois mois après la clôture de chaque exercice, présenter les comptes annuels et, le cas échéant, les comptes consolidés au Conseil de surveillance, aux fins de vérification et de contrôle ;
- > dans les huit jours de leur établissement et au plus tard dans les quatre mois de l'ouverture de l'exercice, communiquer les documents de gestion prévisionnelle et un rapport d'analyse.

5.1.4 Organes de direction

Le Directoire est entouré d'une équipe de Direction Corporate (dénommée Corporate Management Team - CMT) qui se réunit tous les 15 jours pour préparer les décisions du Directoire dans le domaine des opérations, de la finance, des systèmes d'information, du juridique, des ressources humaines, et plus généralement pour tout sujet corporate.

La Corporate Management Team est composé des membres suivants :

- > le Directoire ;
- > la Directrice des ressources humaines et du juridique ;
- > le Directeur des opérations ;
- > le Directeur financier adjoint ;
- > le Directeur du développement ;
- > le Directeur des investissements ;
- > le Directeur de la communication ;
- > la Directrice du marketing ;
- > le Directeur de la commercialisation ;
- > la Directrice du design, de l'architecture et de la conception des centres ;
- > le Directeur Général France.

Par ailleurs, afin de renforcer la participation collaborative des différents pays au fonctionnement du Groupe, le Directoire s'appuie également sur une équipe de Direction Groupe (dénommée Group Management Team - CMT) élargi composé de l'ensemble des membres de la Corporate Management Team ainsi que de tous les directeurs pays. L'équipe de Group Management Team se réunit sur une base trimestrielle pour recevoir du Directoire les orientations du Groupe en matière de stratégie et d'innovation ainsi que pour a) échanger sur la performance opérationnelle des pays et l'avancement des projets de développement, b) discuter des projets d'organisation, des procédures et des outils, et c) partager les bonnes pratiques et les innovations.

5.2 Rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux

5.2.1 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

5.2.1.1 Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

La présente section est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale ordinaire du 24 avril 2018. Cette approbation est sollicitée dans le cadre de résolutions spécifiques (résolution n° 12 s'agissant de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance).

La rémunération des membres du Conseil de surveillance se compose uniquement des jetons de présence versés par Klépierre, dont le montant maximal est voté par l'Assemblée Générale et dont la répartition est décidée par le Conseil de surveillance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les règles de répartition des jetons de présence prévoient une part fixe et une part variable, prépondérante, calculée en fonction de la présence effective aux séances.

En application de l'article 17 alinéa 1^{er} des statuts, l'Assemblée Générale fixe le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence allouée aux membres du Conseil de surveillance pour leur activité durant un exercice. Cette enveloppe globale annuelle a été fixée par l'Assemblée Générale mixte du 19 avril 2016 à 700 000 euros. Cette enveloppe sera maintenue jusqu'à décision contraire de l'Assemblée Générale pour les exercices suivants.

Le versement des jetons de présence est annuel et intervient après détermination de la part variable revenant à chaque membre du Conseil de surveillance.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent en outre être remboursés de tous les frais et dépenses raisonnables occasionnés dans l'exercice de leurs fonctions, sous réserve de la production de tous les justificatifs nécessaires.

Au titre de l'exercice 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 du mandat de Président du Conseil de surveillance, de Vice-Président du Conseil de surveillance, de Président du Comité d'audit, de Président du Comité des investissements, de Président du Comité des nominations et des rémunérations ou de Président du Comité du développement durable soit : 22 000 euros, à titre de part fixe, par mandat de Président ou de Vice-Président ;
- > 332 000 euros à répartir entre les membres du Conseil au titre du mandat de membre du Conseil de surveillance, dont :
 - 108 000 euros, à titre de part fixe, répartis entre les membres du Conseil,
 - 224 000 euros, à titre de part variable, en fonction de la présence effective des membres aux séances du Conseil ;
- > 224 000 euros à répartir entre les membres du Conseil concernés au titre du mandat de membre d'un ou plusieurs comités, à titre de part variable, en fonction de la présence effective des membres aux séances des comités auxquels ils sont nommés.

5.2.1.2 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

L'enveloppe globale des jetons de présence s'est élevée à 688 000 euros au titre de l'exercice 2017 (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 2017 s'est élevé à 665 989 euros.

La rémunération des membres du Conseil de surveillance s'établit comme présentée dans le tableau ci-dessous :

► **TABLEAU N° 3 – JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS**

En euros	Montants bruts versés en 2016 (au titre de 2015)		Montants bruts versés en 2017 (au titre de 2016)		Montants bruts versés en 2018 (au titre de 2017)	
	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations
David Simon	58 614	-	75 071	-	100 161	-
Dominique Aubernon ^(a)	52 089	-	-	-	-	-
John Carrafiell	22 717	-	46 972	-	63 868	-
Béatrice de Clermont-Tonnerre ^(b)	-	-	21 503	-	41 868	-
Bertrand de Feydeau	49 923	-	90 849	-	28 661	-
Jeroen Drost	24 295	-	45 786	-	65 393	-
Steven Fivel	56 233	-	78 643	-	104 343	-
Bertrand Jacquillat ^(c)	42 036	-	15 991	-	-	-
François Kayat ^(d)	11 169	-	-	-	-	-
Stanley Shashoua	25 332	-	45 786	-	70 706	-
Catherine Simoni	23 050	-	31 279	-	71 651	-
Philippe Theil ^(e)	333	-	-	-	-	-
Rose-Marie Van Lerberghe	33 346	-	50 564	-	74 813	-
Florence Von Erb ^(f)	-	-	27 383	-	44 525	-
TOTAL	399 137	-	529 827	-	665 989	-

(a) Démission à effet du 11 décembre 2015.

(b) Nomination le 19 avril 2016 – pas de jetons de présence au titre de l'exercice 2015.

(c) Fin de mandat le 19 avril 2016.

(d) Fin de mandat le 14 avril 2015.

(e) Démission à effet du 15 janvier 2015.

(f) Cooptation le 17 février 2016 – ratification par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre le 19 avril 2016 – pas de jetons de présence au titre de l'exercice 2015.

5.2.2 Rémunération des membres du Directoire

Conformément au paragraphe 24.1 du Code AFEP-MEDEF, la politique de rémunération ainsi que l'ensemble des éléments de rémunération et avantages attribués à chaque dirigeant mandataire social sont déterminés par le Conseil de surveillance, agissant sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

Pour ce faire, le Comité des nominations et des rémunérations puis le Conseil de surveillance prennent en compte l'ensemble des différents éléments qui les composent et l'équilibre entre ces éléments, en adoptant des principes de détermination intelligibles et transparents.

La Société se conforme à l'intégralité des recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération.

5.2.2.1 Politique de rémunération des membres du Directoire

La présente section est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale ordinaire du 24 avril 2018. Cette approbation est sollicitée dans le cadre de résolutions spécifiques à chaque membre du Directoire (résolution n° 13 s'agissant du Président du Directoire et résolution n° 14 s'agissant des membres du Directoire).

Principes et critères encadrant la détermination de la rémunération des membres du Directoire

Chaque début d'année, le Comité des nominations et des rémunérations réalise une revue générale des différentes composantes de la rémunération en vue :

- > d'analyser le niveau de pertinence de la rémunération fixe annuelle en tenant compte des événements affectant l'entreprise et des autres composantes de la rémunération ;

- > de déterminer le montant de la rémunération variable court terme, sur la base des critères de performance établis en début d'année précédente ;
- > d'arrêter les critères de performance et le mode de calcul de la rémunération variable au titre de l'année à venir ;
- > de déterminer le montant attribué au titre de l'intéressement long terme et ses critères de performance.

Le Conseil de surveillance arrête ensuite la politique de rémunération, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, en prenant en compte les principes figurant dans le Code AFEP-MEDEF : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, benchmark, cohérence, intelligibilité des règles, mesure.

Le Conseil de surveillance prend également en considération lors de l'établissement de la politique de rémunération des membres du Directoire l'existence de toute indemnité de départ dont bénéficient les membres du Directoire.

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	De juin de l'année N-1 à février de l'année N	À compter de février de l'année N		Avril de l'année N	Postérieurement à l'Assemblée Générale de l'année N
Organe responsable	Comité des nominations et des rémunérations	Conseil de surveillance	Directoire	Assemblée Générale des actionnaires	Comité des nominations et des rémunérations
Travaux accomplis	<p>Étude de la rémunération de chacun des membres du Directoire, notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 : <ul style="list-style-type: none"> - 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 : <ul style="list-style-type: none"> - 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 (par exemple, nombreux travaux d'analyse accomplis dans le cadre de l'introduction, par la loi Sapin II, du say-on-pay portant sur la politique de rémunération appliquée par Klépierre) 	<p>Décisions du Conseil de surveillance concernant la rémunération de chacun des membres du Directoire (en ce compris notamment la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle et les plans d'intéressement long terme), sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations</p> <p>Constatation des niveaux de performance atteints pour les plans d'intéressement long terme arrivés à échéance</p>	<p>Attribution effective aux membres du Directoire des instruments des instruments d'intéressement long terme sur la base de l'allocation fixée par le Conseil de surveillance</p>	<p>Soumission au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires des éléments de rémunérations versés à chacun des membres du Directoire au titre de l'année N-1, dans le cadre du say-on-pay consultatif</p> <p>Soumission au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires de la politique de rémunération appliquée par Klépierre, au titre de l'année N</p> <p>Soumission au vote de l'Assemblée Générale des autres éléments de 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)</p>	<p>Bilan de l'Assemblée Générale de l'année N (en ce compris, analyse du sens du vote des résolutions portant sur le say on pay, analyse des commentaires des investisseurs et des proxy advisors)</p>
Buts recherchés	<p>Retenir les talents</p> <p>Définir un lien étroit entre performance et rémunération</p> <p>Parvenir à une structure de rémunération équilibrée et satisfaisante pour l'ensemble des parties prenantes</p> <p>Favoriser une croissance sur le long terme et accroître l'attachement des salariés au Groupe, en assurant une convergence d'intérêts pour les actionnaires et les salariés</p>				
Moyens mobilisés	<p>Recours à des experts spécialisés, indépendants et renommés</p> <p>Étude de différents panels (dont le Comité s'assure régulièrement de la pertinence)</p> <p>Rencontres avec les investisseurs et les proxy advisors</p> <p>Direction Juridique</p> <p>Direction des Ressources Humaines</p>				
Principes fédérateurs	<p>Exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, benchmark, cohérence, intelligibilité des règles, mesure</p>				

La rémunération doit permettre d'attirer et de retenir les meilleures compétences

La bonne adéquation du niveau de rémunération, qu'elle soit fixe ou variable, est essentielle pour attirer, retenir et motiver les meilleurs talents qui assureront le développement de l'entreprise. La rémunération proposée doit donc être en ligne avec les pratiques du marché pour des entreprises comparables. Afin de s'en assurer, conformément au principe de benchmark recommandé par le Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et des rémunérations veille à régulièrement mandater différents experts spécialisés et indépendants afin que ces derniers procèdent à des études sur la base de panels de sociétés de taille semblable ou de sociétés opérant dans le même secteur d'activité que Klépierre et ayant une exposition internationale comparable.

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 ainsi 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 inefficaces 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 de long terme.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Présentation des éléments principaux de la rémunération des membres du Directoire

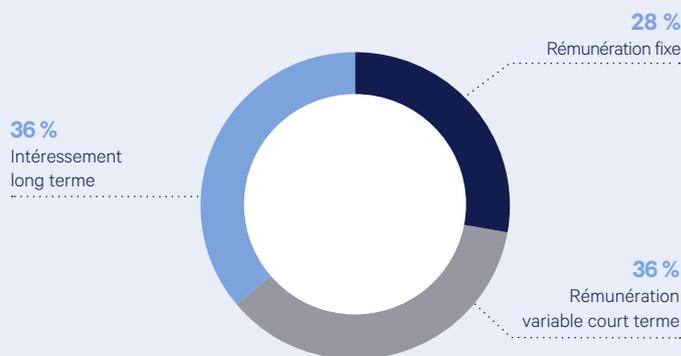
La rémunération de chacun des membres du Directoire comprend trois éléments principaux :

- > 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.

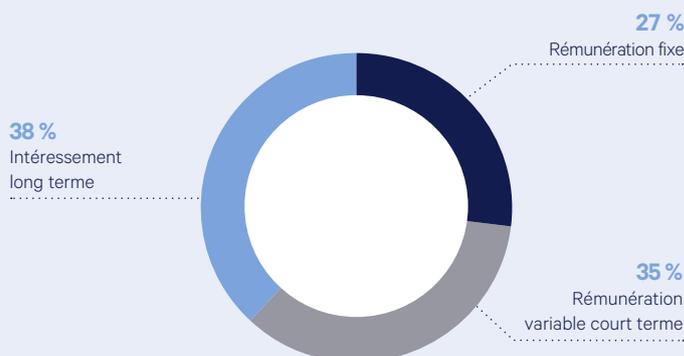
Dans la détermination de la structure de la rémunération, une part prépondérante est donnée à la rémunération variable (variable court terme et intéressement long terme) qui représente près de deux tiers de la rémunération totale (fixe, variable court terme et intéressement long terme) des membres du Directoire au titre d'une année, la rémunération fixe représentant environ un tiers de ladite rémunération totale.

Ainsi, au titre de 2017, le poids respectif de chacun de ces éléments se répartit comme suit :

Jean-Marc Jestin



Jean-Michel Gault



La rémunération de chacun des membres du Directoire inclut les éléments suivants :

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⁾, le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil de surveillance ont initié, au cours des dernières années, une démarche visant à la remettre à niveau, en définissant une rémunération annuelle fixe qui soit à la fois pertinente au regard de l'expérience et du périmètre de responsabilités des membres du Directoire et cohérente avec le marché.

Pour ce faire, il a été décidé de privilégier une approche progressive afin d'éviter une variation trop significative de la rémunération fixe d'un exercice à l'autre.

Les résultats des travaux menés par Towers Watson en 2017 sur les panels suivants ont montré que la rémunération fixe des membres du Directoire restait inférieure à la médiane de la rémunération annuelle fixe des mandataires sociaux des sociétés des échantillons étudiés (en ligne avec les conclusions des travaux de benchmark effectués en 2015 et 2016) :

- > le panel de sociétés du SBF 120 (composé (i) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus basse du CAC 40, (ii) des 20 sociétés du Next 20 et (iii) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus haute du SBF 80) ; et
- > le panel de sociétés d'activités comparables (STOXX® Europe 600 – Real Estate).

Notamment, il a été constaté, s'agissant de la rémunération fixe du Président du Directoire, que l'écart par rapport à la médiane de la rémunération annuelle fixe des mandataires sociaux des sociétés des échantillons étudiés est toujours significatif.

Comme cela avait été annoncé dans le document de référence déposé le 9 mars 2017 auprès de l'Autorité des marchés financiers, il a souhaité poursuivre la politique de remise à niveau de leur rémunération annuelle fixe. Dans ce contexte, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a 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 actuelle 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.

Ainsi, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a déterminé la rémunération annuelle fixe des membres du Directoire au titre de 2018 comme suit :

- > rémunération annuelle fixe du Président du Directoire : portée de 500 000 euros à 650 000 euros ;
- > rémunération du Directeur Général Délégué, membre du Directoire : portée de 400 000 euros à 440 000 euros.

L'objectif du Conseil est de fixer à horizon 2019, date du prochain renouvellement du Directoire et sous réserve de l'approbation de la politique de rémunération de chacun des membres du Directoire par l'Assemblée Générale, la rémunération fixe annuelle des membres du Directoire à un niveau considéré comme raisonnable, proche de la moyenne des médianes des rémunérations fixes versées aux dirigeants des sociétés des deux échantillons étudiés, soit 750 000 euros pour le Président du Directoire et 480 000 euros pour le Directeur Général Délégué, membre du Directoire. Ces rémunérations fixes seraient ensuite maintenues inchangées pour la durée des mandats du Président et des membres du Directoire (soit jusqu'en 2022), sous réserve de l'absence de changement significatif au sein du Groupe ou de son environnement.

Le Conseil de surveillance continuera à veiller à ce que la rémunération fixe des membres du Directoire soit compétitive par rapport aux sociétés de taille comparable ou faisant le même métier et à s'assurer régulièrement que les panels étudiés pour ce faire demeurent pertinents, en tenant également compte de l'expérience de chacun des membres et de leur périmètre de responsabilité.

Le Conseil continuera également à veiller, lors de la détermination de la rémunération fixe des membres du Directoire, à ce que la rémunération globale de ces derniers reste pertinente et cohérente avec la médiane des échantillons susvisés.

En cas de nomination d'un nouveau membre du Directoire, sa rémunération annuelle fixe sera déterminée par le Conseil de surveillance conformément aux pratiques de marché existantes pour l'exercice de fonctions de même nature, en cohérence avec la politique de rémunération de Klépierre.

b) Une rémunération variable court terme

La rémunération variable court terme récompense la performance des dirigeants au titre de l'année N-1 et vise à établir un lien entre les intérêts des dirigeants et la stratégie opérationnelle du Groupe sur la période considérée conformément au paragraphe 24.3.2 du Code AFEP-MEDEF.

Cette rémunération est conditionnée par l'atteinte d'objectifs précis et ambitieux, arrêtés en début d'année par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations (le détail et la pondération des objectifs qualitatifs sont communiqués aux membres du Directoire en début d'année mais ne sont pas rendus publics à ce stade pour des raisons de confidentialité – ils sont en revanche rendus publics a posteriori).

Les résultats sont évalués, après la clôture de l'exercice, sur la base des états financiers consolidés de l'exercice et de l'évaluation de la performance de chaque membre du Directoire par le Conseil de surveillance.

(1) Pour des raisons historiques, la rémunération des membres du Directoire était fixée à des niveaux relativement bas, perdant au fil du temps toute corrélation avec la taille de Klépierre. En effet, Klépierre était auparavant une filiale de BNP Paribas, au sein de laquelle la rémunération des membres du Directoire était déterminée en cohérence avec la politique de rémunération applicable aux cadres-dirigeants du groupe BNP Paribas. À l'issue de la cession par BNP Paribas de sa participation, qui a été initiée en mars 2012 et s'est achevée en novembre 2015, Klépierre est devenue une société non contrôlée, dont le positionnement stratégique a sensiblement évolué, comme en témoigne notamment le recentrage de son portefeuille sur des actifs clés d'envergure.

La 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 2018 est de 2,59 euros.	L'indicateur financier retenu est particulièrement pertinent pour une société foncière comme Klépierre, en ce qu'il permet de mesurer : <ul style="list-style-type: none"> > 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 ayant vocation à fonctionner comme une entité 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 2018 autour des thématiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> > développement/investissements financiers > pilotage des opérations > responsabilité sociale et environnementale * > image de la Société. 	La composante qualitative permet de mesurer individuellement les performances de chaque membre du Directoire sur la base d'objectifs spécifiques, attribués à chacun des membres du Directoire en fonction de son périmètre particulier d'intervention au titre de l'année concernée. Ces objectifs spécifiques sont définis par le Conseil de surveillance au titre de l'année concernée en fonction des priorités fixées par ce dernier, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et sont communiqués aux membres du Directoire.

* 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, soit un pourcentage qui s'avère être dans la fourchette basse au regard de l'étude précitée réalisée par Towers Watson.

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 2018 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2019 pour approuver les comptes 2018 et est conditionné, pour chacun des membres du Directoire, à son approbation par ladite Assemblée.

c) Intéressement long terme

Depuis 2012, le Conseil de surveillance attribue des actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et aux principaux cadres du Groupe, dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale. Conformément aux recommandations issues du Code AFEP-MEDEF, les actions de performance ne sont pas réservées aux seuls dirigeants mandataires sociaux. La politique générale d'attribution des actions de performance fait l'objet d'un débat annuel au sein du Comité des nominations et des rémunérations et, sur sa proposition, d'une décision du Conseil de surveillance.

Ces attributions d'actions de performance ont pour but d'encourager la réalisation des objectifs opérationnels et financiers du Groupe et ainsi permettre une augmentation de la création de valeur qui en résulte pour les actionnaires. Elles incitent les dirigeants mandataires sociaux et les principaux cadres du Groupe à inscrire leur action dans le long terme, les fidélisent et favorisent ainsi l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires. Elles concernent un groupe important de bénéficiaires (représentant environ 9,5 % 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.

Le règlement du plan qui sera mis en place en 2018 prévoira une période d'acquisition de trois ans (sauf cas d'exercice anticipé)⁽¹⁾ et une période de conservation de deux ans pour les bénéficiaires français et une période d'acquisition de quatre ans (sauf cas d'exercice anticipé)⁽¹⁾, sans période de conservation, pour les bénéficiaires étrangers.

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). À compter de 2018, l'acquisition des actions de performance sera subordonnée à l'atteinte de quatre critères de performance, de nature financière, extra-financière et opérationnelle, qui seraient testés sur une période de trois ans.

(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	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 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, Mercialis, 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 l'actionnaire 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	<ul style="list-style-type: none"> > 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 248 du document de référence 2017 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 %.
	20 %	33,3 %	
	22,5 %	50 %	L'atteinte de l'objectif maximal suppose une hausse du TSR supérieure ou égale à 30 %.
	25 %	66,7 %	
	27,5 %	83,3 %	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.
	≥ 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.
	Indice	33,3 %	
	Indice + 1 %	50 %	L'atteinte de l'objectif maximal nécessite une performance de l'action supérieure de 3 % par rapport à celle de l'indice.
	Indice + 2 %	66,7 %	
	Indice + 3 %	100 %	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.
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.
	1 %	30 %	
	≥ 3 %	100 %	L'atteinte de l'objectif maximal nécessite une évolution supérieure ou égale à 3 %.
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 Sustainable Benchmark) est un organisme qui évalue les performances sociales et environnementales des entreprises dans l'immobilier. L'objectif est de figurer parmi les cinq premières sociétés notées de sa catégorie et d'obtenir un rating «cinq étoiles».
	Réduction de la consommation d'énergie du groupe Objectif ^(c) : 30 % de réduction	3 %	
	Centres commerciaux ayant une certification développement durable Objectif ^(c) : 80 % des centres commerciaux	3 %	Les objectifs RSE sont plus amplement décrits dans la stratégie RSE telle que décrite en page 175 qui fixe pour chacun des thèmes retenus un objectif à horizon de cinq ans.
	Centres commerciaux contribuant à l'emploi local Objectif ^(c) : 70 % des centres commerciaux ayant réalisé au moins une action au cours de l'année destinée à favoriser l'emploi local ^(c)	3 %	Les objectifs du plan en question tiennent compte d'une progression attendue à échéance de trois ans qui s'inscrit dans l'objectif global de la stratégie RSE à échéance de cinq ans (cf. infra).
	Collaborateurs recevant une formation Objectif ^(c) : 94 % des collaborateurs	3 %	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.

(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.

Ajustement des conditions de performance applicables aux plans d'actions de performance devant être mis en place à compter de 2018

Klépierre a initié, en juin 2017, une réflexion visant à revoir la structure de l'intéressement long terme et à refondre les conditions de performance, avec l'aide de cabinets de conseil spécialisés. En effet, le Conseil a souhaité introduire des critères innovants, liés à la performance RSE de Klépierre, considérée par le Conseil comme particulièrement importante dans le cadre de la stratégie à long terme du Groupe, afin de motiver et d'assurer l'implication du management du Groupe dans la mise en œuvre de cette stratégie.

En outre, ces critères visent la mise en place de mesures touchant différents métiers du Groupe qui contribuent à sa performance et impliquent donc l'ensemble des équipes.

Par ailleurs, à l'occasion des réflexions sur l'introduction de ces nouveaux critères, 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.

Sur la base des travaux du Comité des nominations et rémunérations, le Conseil de surveillance a considéré qu'il était nécessaire de faire évoluer les conditions de performance pour les raisons qui sont plus amplement explicitées ci-après.

Dans ce cadre, le Conseil s'est notamment attaché à identifier des conditions de performance 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 derniers, 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 corrélés aux enjeux environnementaux ou sociaux auxquels doit faire face le Groupe.

C'est dans ce contexte que les ajustements suivants sont envisagés :

- > une diminution du poids attribué au critère de performance absolue assis sur le TSR ;
- > l'utilisation d'un panel plus pertinent, composé d'opérateurs intervenant dans le même secteur que Klépierre, pour le critère de performance relative ;
- > l'augmentation du poids attribué au critère de performance interne qui est fonction de l'évolution des revenus nets locatifs, à périmètre constant ;
- > l'introduction d'un critère RSE.

Diminution du poids attribué au critère de performance absolue

À compter de 2018, la pondération du critère de performance absolue, assis sur le TSR, sera ramenée à 10 %.

Ce changement fait écho aux recommandations formulées par certains investisseurs clés en vue de limiter le poids du critère boursier utilisé de manière absolue dans la mesure où celui-ci est principalement influencé par facteurs macroéconomiques exogènes, sans lien avec le travail des équipes de management ni la performance réalisée par ces dernières.

Utilisation d'un panel plus pertinent, composé d'opérateurs intervenant dans le même secteur que Klépierre, pour le critère de performance relative

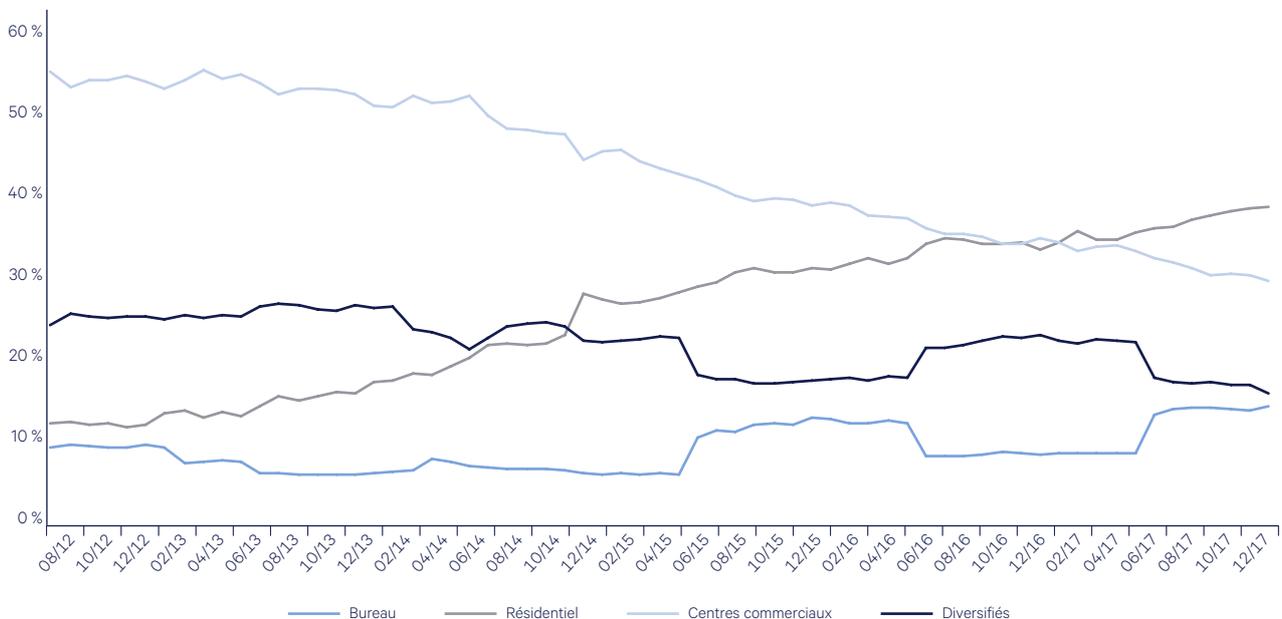
À compter de 2018, le panel utilisé pour tester la condition de performance relative assise sur le TSR sera composé de concurrents opérant dans le secteur des centres commerciaux et qui sont donc confrontés à des problématiques et à des cycles économiques comparables.

Jusqu'à présent, cette évaluation se faisait en comparant l'évolution du cours de bourse de Klépierre avec celle de l'indice FTSE EPRA/NAREIT Eurozone, un indice qui rassemble toutes les sociétés immobilières cotées de la zone euro. Or cet indice n'est plus adapté en raison d'une modification significative de sa composition.

En effet, le poids des sociétés immobilières de centres commerciaux au sein de cet indice n'a cessé de diminuer au cours des dernières années. Alors que ces sociétés représentaient 56 % de l'indice en août 2012, elles ne pesaient plus que 29 % en décembre 2017. En parallèle, le poids d'autres catégories immobilières n'a cessé de progresser à l'instar notamment du secteur résidentiel qui ne représentait que 11 % en août 2012 et pèse maintenant presque 40 % de l'indice FTSE EPRA/NAREIT Eurozone, sous l'effet de la forte croissance des sociétés résidentielles allemandes.

Or les performances boursières des sociétés spécialisées dans les secteurs du logement sont dépendantes de facteurs très différents de ceux à l'œuvre dans le secteur des centres commerciaux. Il en va de même du secteur des bureaux (14 % de l'indice en décembre 2017). L'immobilier de logement est en effet très dépendant, notamment, de facteurs réglementaires, celui des bureaux est plus sensible au niveau de l'emploi, tandis que celui des centres commerciaux dépend davantage du niveau de la consommation, de l'inflation et de la concurrence du commerce en ligne.

► ÉVOLUTION DES PONDÉRATIONS DE L'INDICE FTSE EPRA/NAREIT EUROZONE DEPUIS 2012



C'est la raison pour laquelle il est proposé d'évaluer désormais la performance boursière de Klépierre par rapport à l'indice FTSE EPRA/NAREIT Eurozone réduit aux seuls véritables pairs de Klépierre, à savoir les foncières de commerce. Cet indice, équi-pondéré, serait

ainsi composé des valeurs suivantes : Unibail RodamcoSE, CityCon OYJ, Eurocommercial Properties, Deutsche Euroshop, Wereldhave N.V., Mercialis, Vastned Retail N.V., Immobiliare Grande Dis, Atrium European Real Estate et Carmila.

Augmentation du poids attribué au critère de performance interne qui est fonction de l'évolution des revenus nets locatifs

La pondération du critère interne, qui mesure l'évolution sur trois ans des revenus nets locatifs, serait augmentée de 20 % à 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 2005⁽¹⁾, ce critère de performance n'a été rempli qu'au titre de cinq exercices, soit seulement un sur deux pour la période 2007-2016 (2007 étant la première année de calcul des moyennes triennales). Si l'on ne considère que les années postérieures à la crise de 2008, ce même critère n'a été rempli que pour deux exercices, soit seulement un sur trois pour la période 2011-2016.

En tenant compte des résultats des principaux concurrents de Klépierre⁽²⁾ depuis 2012, 56 % d'entre eux ont connu une croissance moyenne de leurs revenus locatifs nets⁽³⁾ à périmètre constant supérieure à 3 % sur la période 2012-2014, 33 % sur la période 2013-2015 et seulement 33 % sur la période 2014-2016.

Introduction d'un critère RSE

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 a estimé qu'il était 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.

En effet, Klépierre a défini une nouvelle stratégie RSE à compter de 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 fera l'objet d'un audit annuel par un organisme tiers

indépendant (OTI). Dans ce cadre, le Conseil souhaite donc introduire comme quatrième condition de performance : (i) Klépierre doit figurer dans le top 5 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 2018 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 30 % apprécié à l'horizon du plan 2018 est en ligne avec l'objectif de 40 % à cinq ans ;
- > centres commerciaux ayant une certification développement durable : l'objectif de 80 % apprécié à l'horizon du plan 2018 est en ligne avec l'objectif de 100 % à cinq ans ;
- > centres commerciaux contribuant à l'emploi local : l'objectif de 70 % apprécié à l'horizon du plan 2018 est en ligne avec l'objectif de 100 % à cinq ans ;
- > collaborateurs recevant une formation : l'objectif de 94 % apprécié à l'horizon du plan 2018 est en ligne avec l'objectif de 100 % à cinq ans.

Par ailleurs, le lecteur est invité à se référer aux pages 271 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.

(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) Ces sociétés sont les foncières cotées en Europe continentale qui détiennent les patrimoines de centres commerciaux les plus importants : Unibail Rodamco, Wereldhave, Eurocommercial, Deutsche Euroshop, Citycon, Mercialis, Vastned, Immobiliare Gran Dis et Atrium. La société Carmila a été exclue de l'échantillon compte tenu de sa récente introduction en bourse qui empêche d'avoir des données antérieures à 2017.

(3) 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.

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 à l'article 24.3.4 du Code AFEP-MEDEF, si une telle indemnité devait être décidée, elle serait explicitée et son montant serait rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé.

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 (5^e résolution).

Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire s'entendent de tous cas de départ contraint, 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 1^{er} 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. A titre d'information, l'objectif de cash-flow net courant par action pour l'exercice 2018 (permettant d'obtenir une rémunération variable qualitative de 55 %) est de 2,59 euros.

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 sont subordonnées à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre du 24 avril 2018 (5^e résolution).

Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire s'entendent de tous cas de départ contraint, 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 qui serait mise en place 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 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 présent 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 7,3 mois de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2017.

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.

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 à l'article 24.3.4 du Code AFEP-MEDEF. Conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, si l'octroi d'une telle rémunération devait être décidé, son versement serait en tout état de cause soumis au vote préalable de l'Assemblée Générale.

Pour 2018, 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 6 348,72 euros (à hauteur de 3 144,36 euros pour Jean-Marc Jestin et de 3 204,36 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, comme indiqué en page 262 du présent document de référence, il est rappelé que Jean-Michel Gault est bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de la Compagnie Bancaire, régime fermé et plafonné depuis le 31 décembre 2000.

5.2.2.2 Rémunération des membres du Directoire

Les tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF sont présentés aux pages 256 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 2017, la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin s'élève à 500 000 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, au titre de l'exercice 2017, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 6 février 2018, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, après application des critères qui avaient été fixés en début d'année 2017 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 2017
Indicateur financier	Objectif de cash-flow net courant par action	Seuils atteints	2,48 €
		En % du salaire fixe	80 %
TOTAL QUANTITATIF 2017 (en % du salaire fixe)			80 %

La rémunération quantitative 2017 correspond à une année de performance exceptionnelle pour Klépierre, qui a largement dépassé son objectif de cash-flow net courant par action.

► COMPOSANTE QUALITATIVE, PLAFONNÉE À 50 % DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

(représente 38,5 % de la rémunération variable court terme totale maximum)

Thématiques donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2017
Cessions, acquisitions, développements	Déroulé des opérations en conformité avec le budget Poids de l'objectif : 30 %	<ul style="list-style-type: none"> > Poursuite de la stratégie de cession par le Groupe de ses actifs non core : montant global d'environ 400 millions d'euros > Acquisition du centre Nueva Condomina (Espagne) pour un montant de 233 millions d'euros > Livraison de l'extension de Val d'Europe (17 000 m²) > Poursuite des développements en ligne avec le budget (Marseille Prado, Hoog Catharijne – ces deux centres étant par ailleurs primés pour la qualité de leur conception) 	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
Responsabilité sociale et environnementale	Amélioration du rating extra-financier Poids de l'objectif : 40 %	<ul style="list-style-type: none"> > Définition d'une nouvelle stratégie RSE, avec un plan d'actions à 5 ans englobant les différents aspects (environnemental, social, sociétal), déployée au niveau européen et conçue de façon collaborative (constitution d'un panel de parties prenantes externes de différents pays) > Déploiement d'un ensemble de mesures en faveur de l'engagement des collaborateurs, telles que : <ul style="list-style-type: none"> – let's chat : mise en place de rencontres bimensuelles avec les collaborateurs du groupe dans les différents pays – Workplace : mise en place d'un espace de partage et de travail entre les collaborateurs du Groupe via « Workplace by Facebook », permettant de fédérer les équipes du Groupe – diffusion de vidéos métiers au sein du Groupe valorisant le savoir-faire des collaborateurs – programme d'accueil et de suivi des stagiaires et alternants. Obtention de la certification « Happy Trainees » 2017 de Choosemycompany : excellence dans le management et la motivation des stagiaires et alternants > Élargissement du leadership de Klépierre dans les principaux indices extra-financiers mondiaux de référence. Klépierre récompensée à de nombreuses reprises en 2017 : <ul style="list-style-type: none"> – Klépierre classée sans la liste « A » établie par Carbon Disclosure Project (CDP), distinguant les entreprises leaders en matière de lutte contre le changement climatique – trophées du MAPIC récompensant l'excellence, l'innovation et la créativité : le centre de Hoog Catharijne classé dans la catégorie du meilleur projet commercial urbain et le centre du Prado classé dans la catégorie du meilleur futur centre commercial – classement RobecoSAM 2017 : meilleure performance environnementale des entreprises européennes cotées – classement GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) : obtention du prix Green Star – EPRA SBPR Gold Award (Sustainability Best Practices Recommendations) récompensant la qualité du reporting extra-financier 	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 20 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
Image de la Société	Déploiement d'actions participant au développement de cet axe Poids de l'objectif : 30 %	<ul style="list-style-type: none"> > Déploiement de plusieurs initiatives marketing/digitales qui ont contribué à enrichir l'image des centres commerciaux Klépierre ainsi que leur fréquentation : <ul style="list-style-type: none"> – nouvelle campagne publicitaire Let's Play dans 117 centres et 14 pays – stratégie événementielle : 15 à 20 événements par centre par an permettant de générer une croissance de trafic de +4 % en moyenne. Quelques exemples : <ul style="list-style-type: none"> – Nickelodeon tour dans 22 centres en France, aux Pays-Bas et en République tchèque – Black Friday déployé dans 113 centres et dans 13 pays – Back To School - License des EMOJI dans 9 centres français – plateforme digitale : déploiement de 99 nouveaux sites web dans 11 pays. Trafic web 2017 : + 4 % – lancement du service « #Just Ask » disponible sur l'ensemble des canaux digitaux : réponse en moins de 1 h aux questions des clients des centres – enrichissement de la plateforme d'open-innovation : partenariats Microsoft, Orange & Retailers 	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
TOTAL QUALITATIF 2017 (en % du salaire fixe)			50 %
TOTAL 2017 (quantitatif + qualitatif, en % du salaire fixe)			130 %

Au titre de l'exercice 2017, la rémunération variable de Jean-Marc Jestin s'établit à 650 000 euros.

Intéressement long terme

Par décision en date du 2 février 2017, 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 2017, mis en place par le Directoire en date du 18 avril 2017.

Ces actions sont entièrement soumises à conditions de performance, conformément aux principes décrits en section 6.1.3.3.

b) Détermination de la rémunération de Jean-Michel Gault, Directeur Général Délégué, membre du Directoire par application des principes décrits au paragraphe 5.2.2.1

Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2017, la rémunération fixe de Jean-Michel Gault s'élève à 400 000 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, au titre de l'exercice 2017, de Jean-Michel Gault a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 6 février 2018, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, après application des critères qui avaient été fixés en début d'année 2017 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	Seuils atteints	Réalisation au titre de l'exercice 2017
Indicateur financier	Objectif de cash-flow net courant par action		2,48 €
		La composante quantitative est calée par rapport à l'objectif annoncé au marché en février 2017 de 2,37 euros par action	
		Le plancher avait été fixé à 95 % de l'objectif et le plafond à 80 % de la rémunération annuelle fixe	
		En % du salaire fixe	80 %
TOTAL QUANTITATIF 2017 (en % du salaire fixe)			80 %

La rémunération quantitative 2017 correspond à une année de performance exceptionnelle pour Klépierre, qui a largement dépassé son objectif de cash-flow net courant par action.

► **COMPOSANTE QUALITATIVE, PLAFONNÉE À 50 % DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE**

(représente 38,5 % de la rémunération variable court terme totale maximum)

Thématiques donnant lieu à la fixation d'objectifs	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2017
Réalisation des synergies attendues et recherche d'efficacité	Réalisation des synergies financières Poids de l'objectif : 50 %	<ul style="list-style-type: none"> > Rallongement de la durée moyenne de la dette au-delà de six ans (+ 0,2) tout en réduisant son coût (- 30 points de base) et augmentation du taux de couverture du Groupe (+ 12 points de base) > Le niveau de liquidité reste supérieur à 2 milliards et permet de couvrir les besoins de financement des trois prochaines années pour un coût plus faible (- 1 M€) > Les résultats ci-dessus ont été permis par la mise en place de plusieurs opérations financières réalisées avec succès : <ul style="list-style-type: none"> - émissions obligataires réalisées à des conditions très favorables pour la Société - rachats obligataires - opérations de couverture des taux - mise en place de lignes de crédits - mise en place d'un cash pool européen (multi-devises) > Restructuration du portefeuille espagnol : entrée des centres Maremagnum et Meridiano dans le régime SOCIMI (équivalent du régime SIC) > Restructuration financière en Scandinavie et en France > Mise en place du programme de rachat d'actions (9,7 millions d'actions rachetées au 31/12/2017) > Mise en place de l'outil de gestion des risques dans les centres commerciaux 	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 25 % de la rémunération fixe de Jean-Michel Gault
Image de la Société	Déploiement d'actions participant au développement de cet axe Poids de l'objectif : 50 %	<ul style="list-style-type: none"> > Maintien du rating de la société dans la catégorie A- > EPRA BPR Gold Award (Best Practices Recommendations) récompensant la qualité du reporting financier > Organisation de la convention regroupant les 150 principaux cadres du Groupe > Chairman de l'EPRA Audit and Reporting Committee 	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 92 %, correspondant à 23 % de la rémunération fixe de Jean-Michel Gault
TOTAL QUALITATIF 2017 (en % du salaire fixe)			48 %
TOTAL 2017 (quantitatif + qualitatif, en % du salaire fixe)			128 %

Au titre de l'exercice 2017, la rémunération variable de Jean-Michel Gault s'établit à 512 000 euros.

Intéressement long terme

Par décision en date du 2 février 2017, 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 2017, mis en place par le Directoire en date du 18 avril 2017.

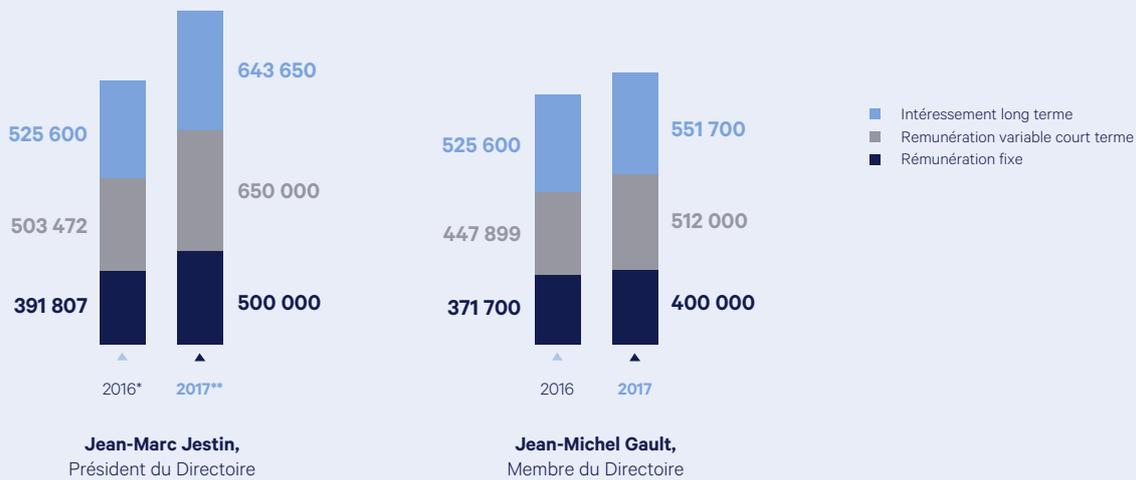
Ces actions sont entièrement soumises à conditions de performance, conformément aux principes décrits en section 6.1.3.3.

En synthèse

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Ainsi qu'il ressort du graphe ci-dessous, la rémunération globale des membres du Directoire est majoritairement composée d'une part soumise à des conditions de performance, de nature financière et extra-financière (variable court terme + intéressement long terme).

Ces conditions sont définies en cohérence avec la volonté du Groupe de favoriser une croissance sur le long terme et d'accroître l'attachement des salariés au Groupe, en assurant une convergence d'intérêts pour les actionnaires et les salariés.



* Jean-Marc Jestin était alors Directeur des Opérations, membre du Directoire.

** Jean-Marc Jestin est devenu Président du Directoire le 7 novembre 2016.

5.2.3 Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF

► TABLEAU N° 1 – SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (en euros)

Dirigeant	2016	2017
Jean-Marc Jestin – Président du Directoire		
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	921 882	1 170 178
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	525 600	643 650
TOTAL	1 447 482	1 813 828
Jean-Michel Gault – Directeur Général Délégué, membre du Directoire		
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	848 779	933 928
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	525 600	551 700
TOTAL	1 374 379	1 485 628

► **TABLEAU N° 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL** (en euros)

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	2016		2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	391 807 ^(a)	391 807 ^(a)	500 000	500 000
Rémunération variable court terme	503 472 ^(b)	360 675 ^(c)	650 000 ^(d)	503 472
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Jetons de présence	–	–	–	–
Avantages en nature ^(e)	14 031	14 031	20 178	20 178
Divers ^(f)	12 572	12 572	0	0
TOTAL	921 882	779 085	1 170 178	1 023 678

- (a) La rémunération fixe versée à Jean-Marc Jestin correspond (i) au prorata de la rémunération annuelle fixe de 378 000 euros qui lui a été versée en qualité de Directeur des Opérations et membre du Directoire pour la période courant du 1^{er} janvier 2016 au 7 novembre 2016 (inclus) et (ii) au prorata de sa rémunération annuelle fixe de 472 000 euros en qualité de Président du Directoire pour la période courant du 8 novembre 2016 (inclus) au 31 décembre 2016.
- (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 2015, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 81 et 82 du document de référence 2015 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.16-0131.
- (d) 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 et 253 du document de référence 2017.
- (e) 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.
- (f) Correspond à la participation et à l'intéressement en vertu des accords d'entreprise. Le montant dû en année N est une estimation sur la base du montant versé en année N au titre de N-1. Cette somme est calculée, s'agissant de la participation, selon la formule légale et, s'agissant de l'intéressement, en fonction de l'évolution des loyers gérés par Klépierre. Conformément à la Convention collective nationale de l'immobilier, Jean-Marc Jestin a également perçu 188 euros au titre de la prime d'ancienneté.

Jean-Michel Gault – Directeur Général Délégué, membre du Directoire	2016		2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	371 700	371 700	400 000	400 000
Rémunération variable court terme	447 899 ^(a)	333 900 ^(b)	512 000 ^(c)	447 899
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Jetons de présence	–	–	–	–
Avantages en nature ^(d)	16 231	16 231	21 928	21 928
Divers ^(e)	12 949	12 949	0	0
TOTAL	848 779	734 780	933 928	869 828

- (a) 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.
- (b) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2015, de Jean-Michel Gault a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 81 du document de référence 2015 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.16-0131.
- (c) 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.
- (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.
- (e) Correspond à la participation et à l'intéressement en vertu des accords d'entreprise. Le montant dû en année N est une estimation sur la base du montant versé en année N au titre de N-1. Cette somme est calculée, s'agissant de la participation, selon la formule légale et, s'agissant de l'intéressement, en fonction de l'évolution des loyers gérés par Klépierre. Conformément à la Convention collective nationale de l'immobilier, Jean-Michel Gault a également perçu 565 euros au titre de la prime d'ancienneté.

► **TABLEAU N° 3 – JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS**

Non applicable.

► **TABLEAU N° 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE**

Non applicable.

► **TABLEAU N° 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE**

Seuls les plans mentionnés dans les tableaux ci-dessous ont fait l'objet d'une levée durant l'exercice :

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	Nombre d'options levées durant l'exercice fiscal	Prix d'exercice
Plan : N/A	Néant	N/A

Jean-Michel Gault – Directeur Général Délégué, membre du Directoire	Nombre d'options levées durant l'exercice fiscal	Prix d'exercice
Plan 2010 (avec condition de performance)	7 500	22,31 €

À titre d'information complémentaire, le tableau ci-dessous indique les prix d'exercice des options attribuées à Jean-Marc Jestin et à Jean-Michel Gault en qualité de mandataires sociaux, devenues exerçables durant l'exercice :

Jean-Marc Jestin – Président du Directoire	Date de disponibilité	Nombre d'options exerçables	Prix d'exercice
Plan : N/A	N/A	Néant	N/A

Jean-Michel Gault – Directeur Général Délégué, membre du Directoire	Date de disponibilité	Nombre d'options exerçables	Prix d'exercice
Plan : N/A	N/A	Néant	N/A

► **TABLEAU N° 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date de fin de la période d'acquisition	Date de fin de la période de conservation	Conditions de performance
Jean-Marc Jestin Président du Directoire	Plan 2017 autorisé le 2 février 2017 par le Conseil de surveillance et mis en place le 18 avril 2017 par le Directoire	35 000	643 650 €	18 avril 2020	18 avril 2022	Ces actions sont entièrement soumises à conditions de performance, conformément aux principes décrits aux sections 5.2.2.1 et 6.1.3.3. Pour une description de ces conditions de performance, se référer aux pages 273 et 274 du présent document de référence.

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date de fin de la période d'acquisition	Date de fin de la période de conservation	Conditions de performance
Jean-Michel Gault Directeur Général Délégué, Membre du Directoire	Plan 2017 autorisé le 2 février 2017 par le Conseil de surveillance et mis en place le 18 avril 2017 par le Directoire	30 000	551 700 €	18 avril 2020	18 avril 2022	Ces actions sont entièrement soumises à conditions de performance, conformément aux principes décrits aux sections 5.2.2.1 et 6.1.3.3. Pour une description de ces conditions de performance, se référer aux pages 273 et 274 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	N/A	9 151	Oui
Jean-Michel Gault	N/A	27 454	Oui

Il est par ailleurs rappelé que les dirigeants restent tenus à une obligation de conservation conformément à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce précisé par le Code AFEP-MEDEF.

À titre d'information complémentaire, le tableau ci-dessous indique le nombre d'actions de performance attribuées aux dirigeants en qualité de mandataires sociaux dont la période d'acquisition s'est achevée au cours de l'exercice :

Bénéficiaires	Plan	Date d'échéance de la période d'acquisition	Nombre d'actions définitivement attribuées
Jean-Marc Jestin	Plan 2014	10/03/2017	1 208
Jean-Michel Gault	Plan 2014	10/03/2017	1 208

► 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 ^(d)		X

(a) En tant que membre du Directoire.

(b) Historiquement, Jean-Michel Gault exerçait son mandat social de membre du Directoire à titre gratuit et percevait une rémunération au titre de son contrat de travail. Afin de lui permettre d'exercer pleinement sa mission de membre du Directoire, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé de suspendre son contrat de travail, pour la durée de son mandat social, à effet du 1^{er} juillet 2016.

(c) Jean-Michel Gault est bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de l'ex-Compagnie Bancaire qui prévoit, au moment de son départ en retraite, la mise en place d'une pension additive dont le montant annuel maximal est de 7 122 euros.

(d) L'Assemblée Générale est appelée à statuer la mise en place d'une telle indemnité.

5.2.4 Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 24 avril 2018

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 2017

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération annuelle fixe	500 000 €	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 2017 des membres du Directoire a fait l'objet d'une augmentation par rapport à la rémunération annuelle fixe de 2016 ^(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. Il est important de noter que, même après augmentation, l'écart par rapport à la médiane de la rémunération annuelle fixe des mandataires sociaux des échantillons étudiés est toujours significatif.
Rémunération variable annuelle	650 000 €	Le Conseil de surveillance a décidé que la rémunération variable de Jean-Marc Jestin au titre de l'exercice 2017 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 2017 : (i) 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 du 6 février 2018 a fixé à : > 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2017 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et > 50 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2017 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs, correspondant à 650 000 euros. Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté aux pages 252 et 253 du 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 24 avril 2018.
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

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Actions de performance	643 650 €	<p>L'attribution des actions de performance est examinée au regard de la totalité de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social en veillant au respect de l'intérêt des actionnaires. L'attribution s'effectue dans le cadre de plans annuels, arrêtés à des périodes préétablies.</p> <p>Rappel des principales caractéristiques du plan 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> > Plan autorisé le 2 février 2017 par le Conseil de surveillance et mis en place le 18 avril 2017 par le Directoire. Pour rappel, une autorisation en ce sens avait été accordée par l'Assemblée Générale du 19 avril 2016, à la 18^e résolution. > Attribution à Jean-Marc Jestin de 35 000 actions représentant : <ul style="list-style-type: none"> – 643 650 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS ; – 11,25 % 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 trois conditions de performance (absolue, relative et interne), appréciées sur une période de trois ans et dont la grille de performance est reproduite en page 274 du document de référence de la Société : <ul style="list-style-type: none"> – taux de rentabilité de l'action Klépierre (« Total Shareholder Return » ou « TSR : évolution du cours + dividende ») : critère portant sur 30 % des actions attribuées ; – performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone : critère portant sur 50 % des actions attribuées ; – évolution moyenne des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant : critère portant sur 20 % des actions attribuées. > Autres conditions <ul style="list-style-type: none"> – 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	20 178 €	<p>Mise à disposition d'un véhicule automobile</p> <p>Cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Jean-Marc Jestin au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dont bénéficient les salariés du Groupe</p> <p>Assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC</p>
Indemnité de départ	Néant	<p>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 (5^e résolution).</p> <p>Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire s'entendent de tous cas de départ contraint, 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.</p> <p>En cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant initial égal à un an de rémunération annuelle, calculée par référence à la 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.</p> <p>À titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Jean-Marc Jestin aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours 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 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. À titre d'information, l'objectif de cash-flow net courant par action pour l'exercice 2018 est de 2,59 euros. <p>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.</p>
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	

(a) Au titre de l'année 2016, 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 : 472 000 euros ;
- rémunération annuelle fixe du Directeur des Opérations et membre du Directoire : 378 000 euros.

(b) – Panel de sociétés du SBF 120 (composé (i) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus basse du CAC 40, (ii) des 20 sociétés du Next 20 et (iii) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus haute du SBF 80) ; et

– Panel de sociétés d'activités comparables (STOXX® Europe 600 – Real Estate).

5.2.4.2 Éléments de la rémunération versés ou attribués à Jean-Michel Gault, membre du Directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération annuelle fixe	400 000 €	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 2017 des membres du Directoire a fait l'objet d'une augmentation par rapport à la rémunération annuelle fixe de 2016 ^(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	512 000 €	<p>Le Conseil de surveillance a décidé que la rémunération variable de Jean-Michel Gault au titre de l'exercice 2017 pourrait varier de 0 % à 130 % de sa rémunération annuelle fixe et serait déterminée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> > 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 2017 : (i) réalisation des synergies attendues et recherche d'efficacité et (ii) image de la Société. <p>Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance du 6 février 2018 a fixé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> > 80 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2017 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et > 48 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2017 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ; <p>correspondant à 512 000 euros.</p> <p>Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté aux pages 254 et 255 du document de référence de la Société.</p> <p>Il est rappelé que le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 avril 2018.</p>
Rémunération variable différée	Néant	Absence de rémunération variable différée
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Absence de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	Néant	Absence de rémunération exceptionnelle
Actions de performance	551 700 €	<p>L'attribution des actions de performance est examinée au regard de la totalité de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social en veillant au respect de l'intérêt des actionnaires. L'attribution s'effectue dans le cadre de plans annuels, arrêtés à des périodes préétablies.</p> <p>Rappel des principales caractéristiques du plan 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> > Plan autorisé le 2 février 2017 par le Conseil de surveillance et mis en place le 18 avril 2017 par le Directoire. Pour rappel, une autorisation en ce sens avait été accordée par l'Assemblée Générale du 19 avril 2016, à la 18^e résolution. > Attribution à Jean-Michel Gault de 30 000 actions représentant : <ul style="list-style-type: none"> - 551 700 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS ; - 9,64 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés ; - 0,009 % du capital social de la Société. > Attribution soumise à trois conditions de performance (absolue, relative et interne), appréciées sur une période de trois ans et dont la grille de performance est reproduite en page 274 du document de référence de la Société : <ul style="list-style-type: none"> - taux de rentabilité de l'action Klépierre (« Total Shareholder Return » ou « TSR : évolution du cours + dividende ») : critère portant sur 30 % des actions attribuées ; - performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone : critère portant sur 50 % des actions attribuées ; - évolution moyenne des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant : critère portant sur 20 % des actions attribuées. > Autres conditions <ul style="list-style-type: none"> - 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	21 928 €	<p>Mise à disposition d'un véhicule automobile.</p> <p>Cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Jean-Michel Gault au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dont bénéficient les salariés du Groupe.</p> <p>Assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.</p>

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de départ	Néant	<p>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.</p> <p>Ces modifications sont subordonnées à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre du 24 avril 2018 (5^e résolution).</p> <p>Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire s'entendent de tous cas de départ contraint, 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.</p> <p>Le montant de l'indemnité extra-légale qui serait mise en place 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 Jean-Michel Gault pourrait être par ailleurs bénéficiaire au titre de son contrat de travail).</p> <p>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 présent rapport, 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 7,3 mois de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2017. La signature de cet avenant n'a donné lieu à aucun versement au profit de Jean-Michel Gault.</p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> > 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 précédente. <p>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.</p>
Indemnité de non-concurrence	Néant	Absence d'indemnité de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	7 122 €	<p>Jean-Michel Gault est bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de l'ex-Compagnie Bancaire qui peut lui donner droit au versement d'une pension additive dont le montant maximal a été déterminé sur la base d'une rémunération de référence et d'une ancienneté calculées au 31 décembre 2000. Ce montant maximal est plafonné (sous réserve de l'application d'un mécanisme de revalorisation fonction du taux de croissance de la valeur du point AGIRC) à 7 122 euros, et aucune augmentation des droits conditionnels susceptibles de lui être attribués ne peut intervenir au titre de l'ancienneté ou de l'augmentation de la rémunération intervenue postérieurement au 31 décembre 2000. Ce plan est fermé depuis le 31 décembre 2000.</p> <p>La rémunération globale de Jean-Michel Gault tient compte de cet avantage.</p> <p>Hormis cela, Jean-Michel Gault bénéficie du même régime de retraite complémentaire AGIRC que celui des cadres du Groupe.</p>
Divers	Néant	

(a) Au titre de l'année 2016, 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 371 700 euros.

(b) — Panel de sociétés du SBF 120 (composé (i) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus basse du CAC 40, (ii) des 20 sociétés du Next 20 et (iii) des 10 sociétés ayant la capitalisation boursière la plus haute du SBF 80) ; et
— Panel de sociétés d'activités comparables (STOXX® Europe 600 – Real Estate).



NEW ARRIVALS

6

CAPITAL, ACTIONNARIAT, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

6.1 CAPITAL ET ACTIONNARIAT	266	6.2 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES	281
6.1.1 Renseignements de caractère général concernant le capital	266	6.2.1 Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale mixte	281
6.1.2 Évolution du capital – Répartition du capital et des droits de vote	268	6.2.2 Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale mixte	286
6.1.3 Options d'achat d'actions et actions de performance	271	6.2.3 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale mixte	290
6.1.4 Contrats importants	276	6.2.4 Descriptif du programme de rachat d'actions propres	290
6.1.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	279		

6.1 Capital et actionnariat

6.1.1 Renseignements de caractère général concernant le capital

6.1.1.1 Capital social – Forme des actions

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élève à 440 098 488,20 euros, divisé en 314 356 063 actions de 1,40 euro de nominal chacune, entièrement libérées.

Les actions sont assorties d'un droit de vote simple conformément à l'article 28 des statuts.

Elles sont, au choix de l'actionnaire, nominatives ou au porteur. Le capital social peut être modifié dans les conditions prévues par la loi.

6.1.1.2 Délégations et autorisations consenties au Directoire de Klépierre

À la date du présent document de référence, le Directoire, en vertu de diverses décisions prises par les Assemblées Générales des actionnaires du 19 avril 2016 et du 18 avril 2017, 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 2017
Autorisation d'attributions d'actions gratuites au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux	0,5 % du capital social	38 mois à compter du 19 avril 2016 (18 ^e résolution)	Attribution de 310 900 actions gratuites représentant 0,09 % du capital

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 2017
Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	Montant maximal du programme : 10 % du capital et 1 728 958 330 euros Prix maximal de rachat : 55 euros pour une action de 1,40 euro de nominal	18 mois à compter du 18 avril 2017 (15 ^e résolution)	Achat de 9 761 424 actions au cours de l'exercice 2017
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 18 avril 2017 (16 ^e résolution)	Aucune
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 (17 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans DPS par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société 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 (18 ^e et 19 ^e 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 (20 ^e 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 (21 ^e 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 (22 ^e 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 (24^e résolution) (à ce montant nominal s'ajoute, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital).

Montant nominal maximal global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital : 1 200 millions d'euros (24^e résolution).

(b) Placement privé : les émissions ne peuvent excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 20 % du capital par an, en vertu de l'article L. 225-136-3^o du Code de commerce).

(c) À ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la période de souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale, en vertu de l'article R. 225-118 du Code de commerce.

6.1.1.3 Dividendes

Au titre des cinq derniers exercices, les dividendes distribués ont été les suivants :

Au titre de l'exercice	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'actions	199 470 340	199 470 340	(a)	314 356 063	314 356 063
Dividende net	1,50 €	1,55 €	1,60 €	1,70 €	1,82 €
Montant net distribué	299 205 510,00 €	309 179 027,00 €	398 423 693,56 €	534 405 307,10 €	572 128 034,66 €

(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.

	2013	2014	2015	2016	2017
Capitalisation boursière (en millions d'euros) (a)	6 719	7 127	12 885	11 740	11 526
Nombre de titres échangés (moyenne quotidienne)	174 513	197 549	719 370	623 557	654 615
COURS DE L'ACTION (en euros)					
> le plus haut	34,94	37,75	47,69	43,17	38,13
> le plus bas	28,79	31,09	35,29	34,56	32,24
> le dernier	33,68	35,73	40,99	37,35	36,67

(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 d'euros)
2016	Septembre	42,84	40,10	10 324 825	424 920 285
	Octobre	40,45	37,27	11 592 261	445 047 538
	Novembre	36,91	34,61	14 045 510	497 643 281
	Décembre	37,35	34,56	14 353 135	514 943 648
2017	Janvier	37,60	34,81	12 713 192	455 553 458
	Février	36,19	35,00	14 355 407	511 825 539
	Mars	36,62	34,54	22 704 634	815 584 542
	Avril	37,53	34,60	14 149 542	517 366 996
	Mai	37,58	36,04	14 683 288	540 645 646
	Juin	38,13	35,89	13 226 705	492 106 017
	Juillet	35,69	34,38	13 276 503	467 330 163
	Août	34,66	33,19	13 527 202	458 259 126
	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

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 266 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
20/10/2010	22/01/2018	EUR	291 240 000	4,625 %	XS0550979842
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'augmentation	Nombre d'actions émises	Montant des primes	Montant du capital
21/05/2012	Paiement du dividende en actions	9 822 100	203 906 796,00 €	279 258 476,00 €
15/01/2015	Augmentation du capital social ^(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 €

(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 2015				Situation au 31 décembre 2016				Situation au 31 décembre 2017			
	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 %	20,52 %	63 924 148	20,33 %	20,33 %	20,50 %	63 924 148	20,33 %	20,33 %	20,99 %
Groupe APG	42 417 173	13,49 %	13,49 %	13,62 %	42 417 173	13,49 %	13,49 %	13,60 %	42 417 173	13,49 %	13,49 %	13,93 %
BlackRock	15 818 671	5,03 %	5,03 %	5,08 %	15 687 310	4,99 %	4,99 %	5,03 %	15 785 108	5,03 %	5,03 %	5,18 %
Salariés	166 751	0,06 %	0,06 %	0,05 %	328 123	0,10 %	0,10 %	0,11 %	348 224	0,11 %	0,11 %	0,11 %
Flottant	189 130 787	60,17 %	60,17 %	60,73 %	189 470 857	60,29 %	60,29 %	60,76 %	182 119 986	57,93 %	57,93 %	59,79 %
Autocontrôle	2 898 533	0,92 %	0,92 %	-	2 528 452	0,80 %	0,80 %	-	9 761 424	3,11 %	3,11 %	-
TOTAL	314 356 063	100 %	100 %	100 %	314 356 063	100 %	100 %	100 %	314 356 063	100 %	100 %	100 %

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 2017.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire ne détient, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Participation des salariés

Il n'existe pas d'accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur.

Pactes d'actionnaires

À la connaissance de la Société, il n'existait pas au 31 décembre 2017 d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle à une date ultérieure.

À l'occasion de l'accord conclu le 29 juillet 2014 entre Klépierre et Corio, Simon Property Group (« **SPG** »), BNP Paribas SA (« **BNPP** »), actionnaires de référence de Klépierre, et la fondation (stichting) de droit néerlandais Stichting Depositary APG Strategic Real Estate Pool, représentée par sa société de gestion APG Asset Management N.V. (« **APG** ») actionnaire de référence de Corio, agissant chacun directement ou au travers d'affiliés (respectivement, le « **groupe SPG** », le « **groupe BNPP** » et le « **groupe APG** », et ensemble les « **Parties** »), ont signé un pacte d'actionnaires (le « **Pacte d'Actionnaires** ») aux fins d'organiser leurs relations en tant qu'actionnaires de Klépierre. Ce pacte a fait l'objet d'une publication légale par l'AMF dans sa décision 214C2161 du 16 octobre 2014.

Le Pacte d'Actionnaires est entré en vigueur le 15 janvier 2015, date de règlement-livraison de l'offre publique d'échange (la « **Date de Réalisation** »).

Il est précisé qu'à la connaissance de la Société, les dispositions du Pacte d'Actionnaires ne sont actuellement plus applicables au groupe BNPP dans la mesure où la participation de ce dernier est descendue en dessous de 5 % en novembre 2015.

I – Gouvernance de Klépierre

Représentation au Conseil de surveillance

Le Pacte d'Actionnaires prévoit une représentation des groupes SPG et APG au Conseil de surveillance de Klépierre se traduisant par des engagements de vote réciproques en Assemblée Générale et au sein du Conseil de surveillance (pour les nominations par voie de cooptation uniquement) en faveur des représentants présentés par chaque Partie.

Il est notamment convenu que parmi les membres du Conseil de surveillance, le groupe SPG disposera de trois 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 vendeuse au sein des groupes SPG ou APG (le « **Cédant** ») dans un délai de cinq jours ouvrés à compter de la réception de la notice.

Ce droit de première offre vise les cas de transfert de titres Klépierre à un tiers, étant précisé que la notion de « transfert » est conçue de manière extensive pour viser tout transfert de droit de propriété, immédiatement ou à terme, ainsi que tout démembrement de propriété, toute forme de sûreté ou fiducie et toute opération de dérivés.

Toutefois, sont exclues du droit de première offre les opérations suivantes : (i) les apports à une offre publique d'acquisition visant la Société, (ii) les cessions sur le marché (sous la forme d'une cession de bloc, d'un placement sur le marché ou d'une procédure similaire), (iii) les contrats de dérivés prévoyant un dénouement en numéraire, (iv) les émissions de titres de créance indexés et (v) les prêts de titres et les autres opérations de transfert de propriété à titre temporaire (une « **Opération de Marché** »).

Par exception, le droit de première offre sera en tout état de cause applicable en cas d'Opérations de Marché visées aux (i), (iii), (v) ci-dessus, ainsi qu'en cas d'Opération de Marché conclue avec un tiers identifié, dès lors que le transfert est fait au profit d'un concurrent de SPG, ainsi qu'en cas d'Opération de Marché (sous forme de placement) représentant 7,5 % ou plus du capital et des droits de vote de Klépierre. S'agissant des Opérations de Marché sous forme de cession sur le marché ou de placement inférieur à ce seuil, ou d'Opérations de Marché visées au (iv) ci-dessus, ces transactions devront être opérées de bonne foi, afin d'éviter le transfert d'une part importante de la participation dont la cession est envisagée à un concurrent du groupe SPG.

Dans le cas des Opérations de Marché pour lesquelles le droit de première offre est applicable, le délai de cinq jours visé ci-dessus est ramené à trois jours ouvrés.

Chaque partie s'engage enfin à ce que les cessions soient effectuées de manière ordonnée afin de ne pas perturber le marché des titres Klépierre.

Le Pacte d'Actionnaires est conclu pour une durée de 10 ans. Il pourra notamment être résilié à tout moment à l'égard d'une Partie dans le cas où cette Partie viendrait à détenir moins de 5 % du capital social et des droits de vote de Klépierre.

SPG et APG ont déclaré aux termes du Pacte d'Actionnaires qu'ils n'agissent pas de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce) à l'égard de Klépierre, condition essentielle et déterminante à la signature du Pacte d'Actionnaires et s'engagent également à ne pas agir de concert.

6.1.2.3 Franchissements de seuils légaux et/ou statutaires

Conformément à l'article 7 des statuts, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un pourcentage du capital au moins égal à 2 % ou à tout multiple de ce pourcentage, est tenue d'informer la Société, par lettre recommandée avec accusé de réception indiquant le nombre d'actions détenues dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils.

En cas de franchissement direct ou indirect à la hausse du seuil de 10 % du capital de la Société (entendu comme la détention de 10 % ou plus des droits aux dividendes versés par la Société), tout actionnaire autre qu'une personne physique devra indiquer dans sa déclaration de franchissement de seuil s'il est ou non un Actionnaire à Prélèvement (tel que défini à l'article 31 des statuts). Dans l'hypothèse où un tel actionnaire déclarerait ne pas être un Actionnaire à Prélèvement, il devra en justifier à toute demande de la Société et, si la Société le demande, lui fournir un avis juridique d'un cabinet fiscal de réputation internationale. Tout actionnaire autre qu'une personne physique ayant notifié le franchissement direct ou indirect à la hausse du seuil de 10 % du capital de la Société devra notifier à bref délai à la Société tout changement de son statut fiscal qui lui ferait acquérir ou perdre la qualité d'Actionnaire à Prélèvement.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions prévues ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 2 % au moins du capital en font la demande lors de cette assemblée. La privation du droit de vote s'applique pour toute assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Toute personne est également tenue d'informer la Société dans les formes et délais prévus ci-dessus lorsque sa participation en capital devient inférieure à chacun des seuils ci-dessus mentionnés.

Le tableau ci-dessous récapitule les déclarations de franchissement de seuils légaux et/ou statutaires telles que reçues par la Société au cours de l'exercice 2017.

	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
BNP Paribas Investment Partners SA ^(a)	15 février 2017	6 480 323	17 février 2017	Hausse (2,06 %)	Hausse
	4 septembre 2017	6 170 135	5 septembre 2017	Baisse (1,96 %)	Baisse
	5 septembre 2017	5 209 609	6 septembre 2017	Baisse (1,66 %)	Baisse
BlackRock Inc. ^(b)	6 mars 2017	15 724 528	7 mars 2017	Hausse (5,00 %)	Hausse (5,00 %)
	7 mars 2017	15 716 080	8 mars 2017	Baisse (4,99 %)	Baisse (4,99 %)
	8 mars 2017	15 727 373	9 mars 2017	Hausse (5,00 %)	Hausse (5,00 %)
	9 mars 2017	15 705 423	10 mars 2017	Baisse (4,99 %)	Baisse (4,99 %)
	10 avril 2017	15 753 145	11 avril 2017	Hausse (5,01 %)	Hausse (5,01 %)
	11 avril 2017	15 594 449	12 avril 2017	Baisse (4,96 %)	Baisse (4,96 %)
	26 avril 2017	15 785 108	27 avril 2017	Hausse (5,02 %)	Hausse (5,02 %)
Standard Life Investments (Holdings) Limited	21 mars 2017	6 248 473	24 mars 2017	Baisse (1,98 %)	Baisse (1,98 %)
Crédit Agricole SA (pour Predica, filiale de CA Assurances, elle-même filiale de Crédit Agricole SA)	2 août 2017	6 278 258	3 août 2017	Baisse (1,99 %)	Baisse (1,99 %)
	17 août 2017	5 904 853	18 août 2017	Baisse (1,88 %)	Baisse (1,88 %)

(a) Agissant pour le compte des entités qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception de BNPP IP Argentina, TEB Asset Management et BNPP IP Italia.

(b) 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 2017 ont été les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Instrument financier	Montant total de l'opération (en euros)
Jean-Michel Gault	Exercice de stock-options	Stock-options	167 325
	Cession	Actions	285 170

6.1.3 Options d'achat d'actions et actions de performance

6.1.3.1 Politique d'attribution des options et actions de performance

Les options et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'aux collaborateurs constituent un facteur de motivation à long terme, permettant d'aligner l'intérêt des dirigeants sur celui des actionnaires pour une création de valeur dans la durée.

Antérieurement à 2012, la Société a mis en place plusieurs plans d'options d'achat d'actions au bénéfice de ses dirigeants et de certains de ses salariés. Néanmoins depuis 2012, la Société privilégie l'attribution d'actions de performance. Les options d'achat d'actions ayant une durée de vie de huit années, les options attribuées seront exerçables jusqu'en 2020.

Bénéficiaires des attributions

Les bénéficiaires de ces plans sont d'une part, les dirigeants, ces attributions étant faites conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et d'autre part, les salariés du Groupe particulièrement impliqués, dont la fidélisation est nécessaire. La liste des bénéficiaires est donc appelée à évoluer chaque année, de même que le nombre d'actions attribuées à chaque bénéficiaire.

Attribution par le Conseil de surveillance

Ces attributions sont faites en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF et interviennent chaque année à la même période calendaire. Cette période calendaire a été modifiée en 2015 afin de permettre la prise en compte du nouveau périmètre des collaborateurs issus du rapprochement avec le groupe Corio et est restée depuis inchangée.

Plafonnement du nombre d'actions de performance offertes

En application du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance définit le pourcentage maximal d'actions de performance pouvant être attribuées aux membres du Directoire (actuellement 0,2 % du capital social sur une période de 38 mois à compter de l'Assemblée Générale du 19 avril 2016, ce pourcentage s'imputant sur le pourcentage global d'actions de 0,5 % du capital social autorisé par ladite Assemblée Générale sur la même période).

Le nombre des actions de performance attribuées individuellement aux membres du Directoire est obligatoirement et préalablement approuvé par le Conseil de surveillance après recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et est déterminé au regard de l'ensemble de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social.

Absence d'opérations de couverture

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les membres du Directoire n'ont mis en place aucun instrument de couverture des options et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

6.1.3.2 Rappel des plans d'options d'achat d'actions précédemment émis

D'une durée de vie de huit ans, les options d'achat d'actions peuvent être exercées, en une ou plusieurs fois, à partir du quatrième anniversaire suivant leur date d'attribution, sous réserve des conditions de présence et de performance.

Le détail des différents plans en vigueur est repris ci-après :

Conditions communes à l'ensemble des plans

Condition de performance

Les plans d'options d'achat d'actions mis en place antérieurement à l'année 2012 comportent depuis l'année 2009, en complément d'une condition de présence, une condition de performance pour les membres du directoire (à hauteur de 100 % de leur attribution) ainsi que pour les autres membres du Comité de Direction (à hauteur de 50 % de leur attribution). Le prix d'exercice des options d'achat d'actions n'a fait l'objet d'aucune décote.

La condition de performance est basée sur la performance du titre Klépierre relativement à celle de l'indice EPRA Eurozone (Code n° EPEU) sur les quatre premières années du plan.

La condition de performance fait l'objet de quatre mesures (une mesure au terme de chacune des quatre premières années du plan). Chaque mesure porte sur un quart des options d'achat d'actions concernées.

- > Si la performance du titre Klépierre est inférieure à celle de l'indice de 20 % ou plus, les options d'achat d'actions correspondantes sont automatiquement caduques.
- > En cas de sous-performance du titre Klépierre comprise entre 0 % et 20 %, le prix d'exercice des options d'achat d'actions augmente proportionnellement de 5 % à 20 %.
- > En cas de surperformance du titre Klépierre par rapport à l'indice, la totalité des options d'achat d'actions est attribuée et le prix d'exercice est maintenu.

Toutes ces mesures ont été effectuées pour chacun des trois plans en vigueur, et les prix d'exercice des options d'achat d'actions des différents plans figurent dans le Tableau n° 8 de la page 272.

Condition de présence

La levée des options d'achat d'actions n'est autorisée qu'aux bénéficiaires encore présents dans la Société à cette date, sauf cas exceptionnels de maintien des droits dans les conditions prévues par le règlement du plan concerné.

**Nombre d'options d'achat d'actions attribuées
au titre de chaque plan en vigueur****Plan 2009**

Le Directoire a adopté le 6 avril 2009 un plan de 481 000 options d'achat d'actions au profit de 162 bénéficiaires soumises, pour partie des bénéficiaires (cf. supra), à condition de performance (plan 2009).

Plan 2010

Le Directoire a adopté le 21 juin 2010 un plan de 493 000 options d'achat d'actions au profit de 170 bénéficiaires soumises, pour partie des bénéficiaires (cf. supra), à condition de performance (plan 2010).

Plan 2011

Le Directoire a adopté le 27 mai 2011 un plan de 606 000 options d'achat d'actions au profit de 211 bénéficiaires soumises, pour partie des bénéficiaires (cf. supra), à condition de performance (plan 2011).

**► TABLEAU N° 8 – RECOMMANDATIONS AMF – CODE AFEP-MEDEF – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS
DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS – INFORMATION SUR LES OPTIONS D'ACHAT**

	Plan 2009		Plan 2010		Plan 2011	
	Sans condition de performance	Avec condition de performance	Sans condition de performance	Avec condition de performance	Sans condition de performance	Avec condition de performance
Date du Directoire	6 avril 2009	6 avril 2009	21 juin 2010	21 juin 2010	27 mai 2011	27 mai 2011
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	377 750	103 250	403 000	90 000	492 000	114 000
Dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	–	65 000	–	65 000	–	78 000
Jean-Marc Jestin	–	–	–	–	–	–
Jean-Michel Gault	–	30 000	–	30 000	–	36 000
Point de départ d'exercice des options	6 avril 2013	6 avril 2013	21 juin 2014	21 juin 2014	27 mai 2015	27 mai 2015
Date d'expiration	5 avril 2017	5 avril 2017	20 juin 2018	20 juin 2018	26 mai 2019	26 mai 2019
Prix de souscription ou d'achat ^(a)	22,60 €	Entre 22,60 € et 27,12 € ^(b)	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	Voir ci-dessus	Voir ci-dessus
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2017	324 250	92 938	292 375	58 300	195 924	28 500
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	53 500	10 312	69 000	0	124 500	6 000
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	0	41 625	31 700	171 576	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 2009	Plan 2010	Plan 2011
Options consenties, durant l'exercice, aux 10 salariés dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	–	–	–	–	–
Options levées, durant l'exercice, par les 10 salariés dont le nombre d'actions ainsi achetées est le plus élevé	56 125	25,1	9 000	24 000	23 125

6.1.3.3 Plans d'actions de performance attribuées depuis 2012

Conditions communes à l'ensemble des plans adoptés jusqu'au 31 décembre 2017

Période d'acquisition et période de conservation des actions

- > **Principe applicable à la période d'acquisition** : les attributions des actions deviennent définitives et sont livrées sous la forme d'actions de la Société à l'issue d'une période d'acquisition fixée par le Directoire. En application de l'autorisation de l'Assemblée Générale, cette période d'acquisition ne peut être inférieure à trois ans.
- > **Principe applicable à la période de conservation** : à la suite de la période d'acquisition, les bénéficiaires doivent conserver lesdites actions pendant une durée de deux ans. Lorsque la période d'acquisition pour tout ou partie d'une attribution est au minimum de quatre ans, le Directoire peut n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées.
- > **Plans mis en place par le Conseil** : sur la base des principes qui précèdent, le Directoire a mis en place des plans de type « 3 + 2 » (période d'acquisition de trois ans et période de conservation de deux ans) s'agissant des résidents fiscaux français et de type « 4 + 0 » (période d'acquisition de quatre ans et pas de période de conservation) s'agissant des résidents fiscaux étrangers.

Condition de présence

L'acquisition définitive des actions nécessite la présence du bénéficiaire au sein du Groupe jusqu'à la fin de la période d'acquisition, sauf cas exceptionnel de maintien des droits dans les conditions prévues dans le règlement du plan concerné.

En cas de départ du bénéficiaire avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance, le maintien en tout ou partie du bénéfice des actions de performance relève de l'appréciation du Conseil et est motivé. S'agissant des membres du Directoire, le Conseil s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition prorata temporis.

Conditions de performance

Les conditions de performance sont déterminées par le Directoire après consultation du Comité des nominations et des rémunérations et du Conseil de surveillance. Elles sont identiques pour l'ensemble des bénéficiaires des actions de performance.

Les conditions de performance des différents plans reposent sur les critères suivants :

- > la performance absolue de l'action Klépierre (« Total Shareholder Return » : évolution du cours + dividende), ce critère portant sur 30 % des actions ;
- > la performance relative de l'action Klépierre par rapport à un groupe de pairs, ce critère portant sur 70 % des actions jusqu'au plan 2016 puis sur 50 % des actions à compter du plan 2016 ; et
- > depuis le plan 2016, la performance interne assise sur un critère opérationnel directement lié à l'activité de la Société, à savoir l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs, nets de l'indexation, à périmètre constant, ce critère portant sur 20 % des actions jusqu'au plan 2018.

Rappel des plans adoptés jusqu'au 31 décembre 2017

Plan 2012

Le Directoire du 23 octobre 2012 a adopté un plan de 260 200 actions au profit de 66 bénéficiaires (plan 2012), représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2017, une dilution potentielle maximale de 0,083 %, dont voici les principales caractéristiques :

- > l'attribution est soumise aux conditions de performance (pour 24 bénéficiaires) et de présence (pour tous les bénéficiaires) exposées ci-dessus ;
- > les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international).

La mesure de la condition de performance de ce plan a été effectuée au 23 octobre 2015. Au titre de la performance absolue (30 %), 100 % des actions ont été acquises. Au titre de la performance relative (70 %), 87,88 % des actions ont été acquises.

Plan 2013

Le Directoire du 25 février 2013 a adopté un plan de 255 000 actions au profit de 51 bénéficiaires (plan 2013) représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2017, une dilution potentielle maximale de 0,081 %, dont voici les principales caractéristiques :

- > l'attribution est obligatoirement soumise aux conditions de performance et de présence exposées ci-dessus ;
- > les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international).

La mesure de la condition de performance de ce plan a été effectuée au 24 février 2016. Au titre de la performance absolue (30 %), 100 % des actions ont été acquises. Au titre de la performance relative (70 %), 20,32 % des actions ont été acquises.

Plan 2014

Le Directoire du 10 mars 2014 a adopté un plan de 255 500 actions au profit de 61 bénéficiaires (plan 2014) représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2017, une dilution potentielle maximale de 0,081 %, dont voici les principales caractéristiques :

- > l'attribution est obligatoirement soumise aux conditions de performance et de présence exposées ci-dessus ;
- > les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international).

La mesure de la condition de performance de ce plan a été effectuée au 9 mars 2017. Au titre de la performance absolue (30 %), 16,11 % des actions ont été acquises. Au titre de la performance relative (70 %), 0 % des actions ont été acquises.

Plans 2015

Le Directoire du 4 mai 2015 a adopté deux plans, en date du 4 mai et du 6 juillet 2015 (plans 2015), portant respectivement sur 287 559 et 2 400 actions au profit, respectivement de 64 bénéficiaires et deux bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2017, une dilution potentielle maximale de 0,092 %, dont voici les principales caractéristiques :

> l'attribution est obligatoirement soumise aux conditions de performance et de présence exposées ci-dessus ;

> les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international) ;

> grille de performance :

Performance absolue : pondération 30 %		Performance relative : pondération 70 %	
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées
≤ 16,5 %	0 %	Indice - 1 %	0 %
20 %	33,3 %	Indice	33,3 %
22,5 %	50 %	Indice + 1 %	50 %
25 %	66,70 %	Indice + 2 %	66,7 %
27,5 %	83,30 %	Indice + 3 %	100 %
≥ 30 %	100 %		

Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

Plan 2016

Le Directoire du 2 mai 2016 a adopté un plan de 324 500 actions au profit de 107 bénéficiaires (plan 2016) représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2017, une dilution potentielle maximale de 0,10 %, dont voici les principales caractéristiques :

> l'attribution est obligatoirement soumise aux conditions de performance et de présence exposées ci-dessus ;

> les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international) ;

> grille de performance :

Performance absolue : pondération 30 %		Performance relative : pondération 50 %		Performance interne : pondération 20 %	
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées
≤ 16,5 %	0 %	Indice - 1 %	0 %	< 1 %	0 %
20 %	33,3 %	Indice	33,3 %	1 %	30 %
22,5 %	50 %	Indice + 1 %	50 %	≥ 3 %	100 %
25 %	66,70 %	Indice + 2 %	66,7 %		
27,5 %	83,30 %	Indice + 3 %	100 %		
≥ 30 %	100 %				

Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

Plan 2017

Le Directoire du 18 avril 2017 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 2017, une dilution potentielle maximale de 0,09 %, dont voici les principales caractéristiques :

> l'attribution est obligatoirement soumise aux conditions de performance et de présence exposées ci-dessus ;

> les bénéficiaires sont soumis soit à une période d'acquisition de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (plan France), soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation (plan international) ;

> grille de performance :

Performance absolue : pondération 30 %		Performance relative : pondération 50 %		Performance interne : pondération 20 %	
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées
≤ 16,5 %	0 %	Indice - 1 %	0 %	< 1 %	0 %
20 %	33,3 %	Indice	33,3 %	1 %	30 %
22,5 %	50 %	Indice + 1 %	50 %	≥ 3 %	100 %
25 %	66,70 %	Indice + 2 %	66,7 %		
27,5 %	83,30 %	Indice + 3 %	100 %		
≥ 30 %	100 %				

Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

► **TABLEAU N° 9 – RECOMMANDATIONS AMF – CODE AFEP-MEDEF – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS – INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE**

	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Date du Directoire	25/02/2013	10/03/2014	04/05/2015	02/05/2016	18/04/2017
Nombre total d'actions de performance attribuées	255 000	255 500	289 959	324 500	310 900
dont attribution aux mandataires sociaux :					
> Jean-Marc Jestin	30 000	25 000	32 353	30 000	35 000
> Jean-Michel Gault	30 000	25 000	32 353	30 000	30 000
Dates d'acquisition des actions	Plan France : 25/02/2016 Plan international : 25/02/2017	Plan France : 10/03/2017 Plan international : 10/03/2018	Plan France : 04/05/2018 Plan international : 04/05/2019	Plan France : 02/05/2019 Plan international : 02/05/2020	Plan France : 18/04/2020 Plan international : 18/04/2021
Date de fin de période de conservation	Plan France : 25/02/2018 Plan international : 25/02/2017	Plan France : 10/03/2019 Plan international : 10/03/2018	Plan France : 04/05/2020 Plan international : 04/05/2019	Plan France : 02/05/2021 Plan international : 02/05/2020	Plan France : 18/04/2022 Plan international : 18/04/2021
Condition de performance	Condition de performance appréciée par rapport aux deux critères : > taux de rentabilité de l'action Klépierre (« Total Shareholder Return » ou « TSR »); > performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à l'indice FTSE EPRA Eurozone.	Condition de performance appréciée par rapport aux deux critères : > 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.
Nombre d'actions acquises au 31/12/2017	108 334	9 935	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	146 666	243 833	23 500	21 500	10 000
Actions restantes en fin d'exercice	0	1 732	266 459	303 000	300 900

6.1.4 Contrats importants

6.1.4.1 Contrats importants en matière de financements

Année 2016

Contrat d'ouverture de crédit en date du 14 janvier 2016

- > Objet : ouverture d'un contrat de crédit d'un montant maximal de 350 millions d'euros.
- > Prêteurs : BECM, BNP Paribas, ING, Société Générale.
- > Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance le 14 janvier 2021.
- > Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation.

Contrat d'ouverture de crédit hypothécaire en date du 23 juin 2016 (Massalia Shopping Mall)

- > Objet : ouverture d'un contrat de crédit d'un montant maximal de 133,5 millions d'euros.
- > Prêteurs : La Banque Postale, Crédit Agricole Alpes Provence, Crédit Agricole Corporate et Investment Bank, BNP Paribas.
- > Modalités de remboursement : à hauteur de 3 millions d'euros en date du 30 septembre 2018 (crédit de TVA), puis à hauteur de 130,5 millions d'euros à l'échéance le 23 juin 2026.
- > Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge.

Contrat d'ouverture de crédit en date du 25 juillet 2016

- > Objet : ouverture d'un contrat de crédit d'un montant maximal de 100 millions d'euros.
- > Prêteur : Mizuho Bank Limited (succursale de Paris).
- > Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance le 25 juillet 2021.
- > 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 : BNP Paribas, Banca IMI, Barclays, BBVA, Crédit Agricole CIB, CM-CIC Securities, Deutsche Bank, Den Norske Bank, Goldman Sachs, HSBC, ING, JP Morgan, Merrill Lynch, Morgan Stanley, Natixis, RBS, Société Générale, UBS, Oddo.
- > Notation du programme : A-.

Plusieurs émissions en euros à taux fixe ont été réalisées en 2016 dans le cadre de ce programme pour un total de 1 100 millions d'euros sur différentes maturités (10 à 15 ans).

Année 2017

Contrat d'ouverture de crédit en date du 1^{er} mai 2017

- > Objet : ouverture d'un contrat de crédit d'un montant maximal de 100 millions d'euros.
- > Prêteur : ABN AMRO.
- > Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance le 1^{er} mai 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.

Contrat d'ouverture de crédit en date du 5 mai 2017

- > Objet : ouverture d'un contrat de crédit d'un montant maximal de 100 millions d'euros.
- > Prêteur : HSBC.
- > Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance le 5 mai 2022.
- > Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation.

Renégociation du contrat de crédit en date du 28 avril 2017

- > Objet : renégociation d'un contrat de crédit d'un montant maximal de 75 millions d'euros.
- > Prêteur : Société Générale.
- > Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance le 28 avril 2022.
- > Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation.

Renégociation du contrat de crédit en date du 9 mai 2017

- > Objet : ouverture d'un contrat de crédit d'un montant maximal de 100 millions d'euros.
- > Prêteur : Royal Bank of Scotland.
- > Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance le 9 mai 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.

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, BNP Paribas, Banca IMI, Barclays, BBVA, BofA Merrill Lynch, Crédit Agricole CIB, Citigroup, CM-CIC Securities, Deutsche Bank, DnB NOR Markets, Goldman Sachs International, HSBC, ING, JP Morgan, Mediobanca, Mizuho Securities, Morgan Stanley, Natixis, NatWest Markets, Société Générale, UBS Investment Bank, Oddo.
- > 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).

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 2016

Cession de 100 % des parts sociales des sociétés propriétaires du centre commercial Torp (Suède)

Date de conclusion : 7 novembre 2016

- > Parties : Steen & Strøm Holding AB (vendeur) et Thon Retail Properties AB (acquéreur).
- > Objet : vente immobilière.
- > Montant : prix des parts calculé sur la base d'une valeur d'actif à 1,285 milliard de SEK (environ 131,5 millions d'euros, taux de change au 30 novembre 2016).

Cession de 100 % des parts sociales d'Asane Storsenter DA (Norvège) propriétaire du centre commercial Asane Center

Date de conclusion : 7 novembre 2016

- > Parties : Steen & Strøm AS (49,9 %) et Nordea Liv Norge As (50,1 %) (vendeurs) et Olav Thon Eiendomsselskap ASA et Gardermoen Park AS (acquéreurs).

- > Objet : vente immobilière.
- > Montant : prix des parts calculé sur la base d'une valeur d'actif à 1,928 milliard de NOK (environ 212,9 millions d'euros, taux de change au 30 novembre 2016).

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.

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 2017.

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 2017.

Le Conseil de surveillance a alors constaté que lors de sa réunion du 25 septembre 2017, il avait autorisé la modification des trois prêts qui avaient été accordés à Storm Holding Norway AS comme suit :

- > date d'échéance des prêts : précision que la durée de ces prêts est de 15 ans à compter de leur conclusion ;
- > et que, compte tenu de l'insertion de cette précision, il avait décidé que ces trois prêts relèvent désormais des conventions courantes conclues à des conditions normales.

Le Conseil de surveillance a donc, lors de son examen annuel des conventions réglementées, renouvelé l'analyse qu'il avait effectuée le 25 septembre 2017, confirmant que les trois prêts susmentionnés sont des conventions courantes conclues à des conditions normales.

► CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ANTÉRIEUREMENT AUTORISÉES DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE EN 2017

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 Depository APG Real Estate Pool venue aux droits d'APG Real Estate Pool N.V., cette dernière étant elle-même venue aux droits de Stichting Pensiofond ABP
30 novembre 2015	18 décembre 2015	Prêt intra-groupe consenti dans le cadre de l'acquisition du centre d'Oslo	Klépierre et APG Strategic Real Estate Pool N.V. (sociétés mères des associés de la société Nordica Holdco AB) à la société Nordica Holdco AB
19 avril 2016	21 avril 2016	Désignation de Klépierre en qualité de représentant fiscal en France de Simon KP I S.à.r.l. et Simon KP II S.à.r.l., avec pour contrepartie la délivrance par Simon Property Group d'une garantie illimitée à première demande au profit de Klépierre	Simon Property Group, Simon KP I S.à.r.l. et Simon KP II S.à.r.l.

► CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES AUTORISÉES EN 2017

Date de l'autorisation donnée par le Conseil de surveillance	Convention réglementée		Intervenant à l'acte
	Date	Objet	
2 février 2017	2 février 2017	Mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin de Klépierre	Jean-Marc Jestin
19 octobre 2017	21 novembre 2017	<p>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. Ces modifications permettront à Klépierre de se conformer aux attentes des investisseurs et du Code AFEP-MEDEF en plafonnant le montant des indemnités de départ susceptibles d'être dues (y compris au titre du contrat de travail) à deux années de la rémunération brute annuelle.</p> <p>Ce mécanisme est présenté en détail au chapitre 6.2.1, pages 282 et 283 du document de référence 2017 de la Société et est soumis au vote de l'Assemblée Générale du 24 avril 2018 (engagement relevant de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce)</p>	Jean-Michel Gault
14 décembre 2017	28 décembre 2017	Acquisition par Klépierre de 100 % du capital de la société Klécar Foncier Espana SL (filiale de Klécar Europe Sud), qui détient les actifs espagnols de Meridiano et d'Oviedo moyennant un prix égal à l'ANR de la société détenant lesdits actifs et calculé sur la base d'une valeur d'actif maximum de 195,3 M€ (hors droits, hors taxes, hors charges).	Klépierre – Klécar Foncier Iberica SL, une filiale détenue à 0,36 % par Klépierre et à 99,64 % par Klécar Europe Sud, elle-même détenue par Klépierre (à 83 %) et CNP (à 17 %).

6.1.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

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

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

1. Avec M. Jean-Michel GAULT, membre du Directoire

Nature et objet

Votre 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 2 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 la société 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.

En outre, il est 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 (président du Directoire) 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 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.

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).

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour votre société

Votre Conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

- > Le Conseil de surveillance estime qu'il est de l'intérêt de la société Klépierre qu'il soit procédé à la modification du contrat de travail actuellement suspendu de M. 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 M. Jean-Michel GAULT. Ces modifications permettront à la société Klépierre de se conformer aux attentes des investisseurs et du Code Afep-Medef en plafonnant le montant des indemnités de départ susceptibles d'être dues (y compris au titre du contrat de travail) à deux années de la rémunération brute annuelle.

2. Avec la société Klecar Europe Sud, société détenue à 83 % par la société Klépierre

Nature et objet

Votre Conseil de surveillance, en date du 14 décembre 2017 a autorisé l'acquisition de 100% du capital de la société Klecar Foncier España SL, filiale de la société Klecar Foncier Iberica SL, elle-même filiale de la société Klecar Europe Sud. La société Klecar Foncier España SL détenait les actifs espagnols de Meridiano et d'Oviedo.

Modalités

L'acquisition de la société Klecar Foncier España SL par la société Klépierre est autorisée moyennant un prix égal à l'ANR de la société calculé sur la base d'une valeur d'actifs de 197,21 M€ (droits inclus) dont 191,4 M€ pour Meridiano).

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour votre société

Votre Conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

- > Le Conseil de surveillance a estimé qu'il était dans l'intérêt de la société Klépierre de permettre l'acquisition de la société Klecar Foncier España SL afin de donner la possibilité à cette société d'opter pour le régime Socimi qui impose entre autre chose la détention à 100 % de la société.

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 Monsieur 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 la société Klépierre. 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 la société Klépierre, à raison d'un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1^{er} janvier 2017. En tout état de cause, le montant de l'indemnité qui serait versée à M. Jean-Marc JESTIN en cas de départ contraint ne pourra être supérieur au plafond de deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois.

En outre, à titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :

- > M. Jean-Marc JESTIN aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours 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 la société Nordica Holdco AB, détenue indirectement à 56,1 % par le Groupe Klépierre

Convention n° 1

Nature et objet

Votre conseil de surveillance, en date du 3 octobre 2008, a autorisé l'octroi d'un prêt intragroupe à la société Nordica Holdco AB rémunéré au taux fixe de 6,5 % l'an et à durée indéterminée. Ce taux a été ramené à 4,7 % à partir du 1^{er} janvier 2014 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 2017, le solde du prêt s'élevait à 68 952 563,08 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 3 565 701,83 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 2017, le solde du prêt s'élevait à 19 196 911,77 euros et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élevaient à 636 963,85 euros.

3. Avec la société Simon Property Group, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la société Klépierre, via les sociétés Simon KP I SARL et Simon KP II SARL

Nature et objet

Votre Conseil de surveillance, en date du 19 avril 2016, a désigné la société Klépierre comme représentant fiscal des sociétés Simon KP I SARL et Simon KP II SARL.

Modalités

La représentation fiscale a pris fin le 12 mai 2017. La société Klépierre n'encourait et n'a supporté aucun coût en acceptant ce rôle de représentant fiscal.

Fait à Paris-La Défense et à Neuilly-sur-Seine, le 7 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Joël ASSAYAH

José-Luis GARCIA

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 :

- > Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- > Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- > Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et distribution de 1,96 euro par action par distribution du bénéfice distribuable, de réserves et du boni de fusion.
- > Approbation des opérations et conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce.
- > Approbation des engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Jean-Michel Gault.
- > Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur David Simon.
- > Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur John Carrafiell.
- > Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Steven Fivel.
- > Nomination de Monsieur Robert Fowlds en qualité de membre du Conseil de surveillance.
- > Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Jean-Marc Jestin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- > Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Jean-Michel Gault au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- > Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance.
- > Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire.
- > Approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire.
- > Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 18 mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.
- > Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues.
- > 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 2017, se soldant par un bénéfice de 269 749 179,69 euros, ainsi que les comptes consolidés de l'exercice 2017, se soldant par un résultat de 1 497 787 389,86 euros.

Il est demandé à l'Assemblée Générale de constater également que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ne font état d'aucune dépense ou charge non déductible visée au 4° de l'article 39 du Code général des impôts.

Le détail des comptes sociaux et consolidés figure dans le document de référence Klépierre 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers et disponible sur le site internet de Klépierre.

De même, le rapport des Commissaires aux comptes sur ces comptes ainsi que le rapport de gestion du Directoire figurent dans le document de référence Klépierre 2017.

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 1 et 2 qui vous sont présentées.

Résolution 3 – Affectation du résultat de l'exercice 2017 et fixation du dividende

Le résultat de l'exercice 2017 se solde par un bénéfice distribuable de 269 749 179,69 euros et d'un report à nouveau de 104 971 191,82 euros, formant un bénéfice distribuable de 374 720 371,51 euros.

Il est proposé d'utiliser l'intégralité de ce bénéfice distribuable et de prélever 168 054 580,11 euros sur le poste « Autres réserves » et 73 362 931,86 euros sur le poste « Boni de fusion » en vue du versement d'un dividende à hauteur de 1,96 euro par action.

Ainsi, si cette affectation était retenue par l'Assemblée Générale, les actionnaires recevraient pour chaque action Klépierre détenue :

- > 0,68 euro prélevé sur les bénéfices exonérés d'impôt sur les sociétés (dividende issu du régime « SIIC ») ;
- > 1,28 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.

Le dividende, qui doit être mis en paiement dans les neuf mois suivant la date de clôture de l'exercice, serait détaché de l'action le 26 avril 2018 et mis en paiement en numéraire le 30 avril 2018.

En cas de cession d'actions intervenant entre la date de l'Assemblée Générale et la date de mise en paiement, les droits au dividende seront acquis à l'actionnaire propriétaire des actions à la veille de la date de détachement du dividende.

Nous vous proposons d'adopter la résolution n° 3 qui vous est présentée.

Résolutions 4 et 5 – Approbation des conventions réglementées

Il est demandé à l'Assemblée Générale d'approuver chacune des conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce régulièrement autorisées par le Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2017. Il est rappelé à l'Assemblée Générale que seules les conventions nouvelles suivantes, régulièrement autorisées par le Conseil de surveillance conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce et conclues au cours du dernier exercice, sont soumises à la présente Assemblée :

- > Avec la société Klécar Europe Sud :
 - Klécar Europe Sud est détenue par Klépierre (à hauteur de 83 %) et par CNP (à hauteur de 17 %). Cette société avait été utilisée comme véhicule pour l'achat, en 2000, des galeries commerciales Carrefour espagnoles et grecques. En 2014, la majorité des galeries commerciales espagnoles détenues par Klécar Europe Sud ont été vendues à Carmila.
 - Actuellement, Klécar Europe Sud ne détient plus que six actifs, d'une valeur totale de 215,3 millions d'euros (valeur d'actif brut à décembre 2017) dont le centre de Meridiano situé près de Tenerife en Espagne.
 - La convention réglementée porte sur le rachat direct par Klépierre de la société détenant le centre de Meridiano (dont Klépierre détient déjà indirectement 83 %) pour un montant de 195 300 000 euros, correspondant à la valeur de marché.
 - Cette opération est dans l'intérêt social de Klépierre, dans la mesure où elle permet à Klépierre de demander pour cette structure le bénéfice du régime SOCIMI (équivalent espagnol du régime SIIC) et de bénéficier par conséquent d'un régime fiscal plus favorable pour la remontée de dividendes par cette structure.
 - Dans le prolongement de cette opération, Klépierre devrait acquérir l'intégralité de la quote-part détenue par CNP dans les actifs détenus par Klécar Europe Sud.

> Avec Jean-Michel Gault :

- Dans un communiqué de presse publié par Klépierre le 3 avril 2017, il avait été rappelé que Jean-Michel Gault ne bénéficiait d'aucune indemnité de rupture au titre de son mandat social et que son contrat de travail, suspendu en juillet 2016, ne lui conférait droit à aucune indemnité de départ autre que celle résultant de l'application de la loi et de la convention collective. Dans ce même communiqué de presse, il avait été précisé que « la situation de Jean-Michel Gault en ce qui concerne une éventuelle indemnité de rupture sera réexaminée par le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil de surveillance en 2017 ».

Dans le cadre de l'engagement pris vis-à-vis de ses actionnaires rappelé ci-dessus, Klépierre a analysé en détail la situation de Jean-Michel Gault. Le Comité des nominations et des rémunérations, à la suite d'une étude approfondie, a proposé de modifier le contrat de travail actuellement suspendu de Jean-Michel Gault pour 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 cessation 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). 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 Jean-Michel Gault pourrait être par ailleurs bénéficiaire).

Ne constitueraient pas un départ contraint : le non-renouvellement en qualité de membre du Directoire, le départ dû à une faute grave ou à une faute lourde, la démission, ou le cas dans lequel Jean-Michel Gault aurait la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein dans les six mois de la cessation de ses fonctions ou conserve d'autres fonctions au sein du Groupe, conformément au Code AFEP-MEDEF.

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 et ne pourrait avoir lieu que dans l'hypothèse où :

- Jean-Michel Gault aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours d'au moins deux des trois exercices clos précédents 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.

Il est précisé qu'à la date du présent rapport, 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 7,3 mois de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2017. La signature de cet avenant n'a donné lieu à aucun versement au profit de Jean-Michel Gault.

Le Conseil de surveillance réuni le 19 octobre 2017 a estimé qu'il était de l'intérêt de Klépierre qu'il soit procédé à la modification du contrat de travail de Jean-Michel Gault dans la mesure où cela permettrait à Klépierre de se conformer aux attentes des investisseurs et du Code AFEP-MEDEF en plafonnant le montant des indemnités de départ susceptibles d'être dues (y compris au titre du contrat de travail) à deux années de la rémunération brute annuelle. Il a par conséquent autorisé, en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce et à l'unanimité des membres, la modification du contrat de travail de Jean-Michel Gault, conformément à la proposition qui lui avait été soumise par le Comité des nominations et des rémunérations.

Cette modification demeure soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale au titre de la 5^e résolution.

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 4 et 5 qui vous sont présentées.

Résolutions 6, 7, 8 et 9 – Mandats de membres du Conseil de surveillance

Il est proposé à l'Assemblée Générale de :

- > renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur David Simon pour une durée de trois ans ;
- > renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur John Carrafiell pour une durée de trois ans ;
- > renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Steven Fivel pour une durée de trois ans ;
- > nommer Monsieur Robert Fowlds en tant que membre du Conseil de surveillance pour une durée de trois ans.

1. Le Conseil de surveillance au 31 décembre 2017

Les membres du Conseil de surveillance de Klépierre présentent des compétences variées, de nature à favoriser la qualité des délibérations du Conseil dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre.

Le Conseil de surveillance est actuellement composé des 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.	56	2012	2018
John Carrafiell	Fondateur associé de GreenOak	52	2014 à effet du 15 janvier 2015	2018
Jeroen Drost	Directeur Général de SHV Holdings NV	56	2014 à effet du 15 janvier 2015	2018
Béatrice de Clermont-Tonnerre	Directeur Europe du Sud, Partner Business Solutions de Google	45	2016	2019
Steven Fivel	Directeur Juridique Adjoint et Secrétaire Général Adjoint de Simon Property Group, Inc.	57	2012	2018
Stanley Shashoua	Senior Vice President des activités de développement international de Simon Property Group, Inc.	47	2015	2020
Catherine Simoni	Anciennement Directrice générale de Carlyle France	53	2012	2020
Rose-Marie Van Lerberghe	Senior Advisor de BPI group	71	2012	2019
Florence Von Erb	Membre de différents comités de l'ONU. Anciennement Managing Director de Adair Capital	58	2016	2020

Les biographies des membres du Conseil de surveillance figurent aux pages 219 à 227 du présent document de référence Klépierre 2017.

2. Propositions de renouvellement et nomination

Au 31 décembre 2017, 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 de comités de Messieurs David Simon, John Carrafiell et Steven Fivel, pour une durée de trois ans qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

Renouvellement du mandat de Monsieur David Simon

Monsieur David Simon est membre du Conseil de surveillance depuis 2012 et il en assure depuis cette date la présidence. Il préside également le Comité des investissements. Sa connaissance du secteur de l'immobilier et sa vision stratégique sont des atouts précieux pour Klépierre. Monsieur David Simon n'entretient pas de relation d'affaires avec Klépierre.

Sous réserve de l'adoption de la sixième résolution, le Conseil envisage de renouveler Monsieur David Simon dans ses fonctions de Président du Conseil de surveillance, à l'issue de l'Assemblée Générale mixte du 24 avril 2018.

Renouvellement du mandat de Monsieur John Carrafiell

Monsieur John Carrafiell est membre du Conseil de surveillance depuis 2014. Il est également membre du Comité d'audit, qu'il préside, permettant ainsi à Klépierre de bénéficier utilement de ses compétences financières. En outre, Monsieur John Carrafiell est considéré comme indépendant au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et il n'entretient aucune relation d'affaires avec Klépierre.

Renouvellement du mandat de Monsieur Steven Fivel

Monsieur Steven Fivel est membre du Conseil de surveillance depuis 2012, désigné sur proposition de Simon Property Group. Par ailleurs, Monsieur Steven Fivel est membre du Comité du développement durable, qu'il préside, ainsi que membre du Comité des investissements et du Comité des nominations et des rémunérations. En effet, les travaux de ces différents comités sont enrichis de la qualité de ses contributions compte tenu de ses compétences variées (notamment dans le secteur immobilier et en matière managériale et de gouvernance), Monsieur Steven Fivel n'entretient également aucune relation d'affaires avec Klépierre.

Nomination de Monsieur Robert Fowlds en tant que membre du Conseil de surveillance

Le mandat de Monsieur Jeroen Drost prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2018 et ce dernier n'a pas souhaité le renouveler.

Il vous est proposé de nommer, en remplacement de Monsieur Jeroen Drost, Monsieur Robert Fowlds en tant que membre du Conseil de surveillance pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020. La biographie de ce candidat figurera dans la brochure d'avis de convocation mise en ligne sur le site de Klépierre. Monsieur Robert Fowlds, dont la nomination est proposée par APG, n'est pas considéré comme un membre indépendant.

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 24 avril 2018 la présence de :

- > cinq membres indépendants, soit un ratio de 55,56 %, supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code AFEP-MEDEF ;
- > quatre femmes, soit une proportion de 44,45 %, supérieure aux dispositions du Code de commerce (40 %) ;
- > cinq étrangers, avec des membres de nationalités américaine et britannique.

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 6 à 9 qui vous sont présentées.

Résolutions 10 et 11 – Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2017

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).

Nous vous proposons d'adopter les résolutions n° 10 et 11 qui vous sont présentées.

Résolutions 12, 13 et 14 – Politique de rémunération des mandataires sociaux

La loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 », a introduit un vote a priori sur la politique de rémunération de l'exercice en cours appliquée aux membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

Le Conseil de surveillance soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de surveillance et du Directoire en raison de l'exercice de leur mandat pour 2017 et constituant la politique de rémunération les concernant.

1. Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

La rémunération des membres du Conseil de surveillance se compose uniquement des jetons de présence versés par Klépierre, dont le montant 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 1^{er} des statuts, l'Assemblée Générale fixe le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence allouée aux membres du Conseil de surveillance pour leur activité durant l'exercice. Cette enveloppe globale a été fixée à 700 000 euros par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2016.

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance est présentée en détail dans le rapport du Conseil de surveillance sur la politique de rémunération des mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, figurant en section 5.2.1.1 du document de référence 2017 de Klépierre.

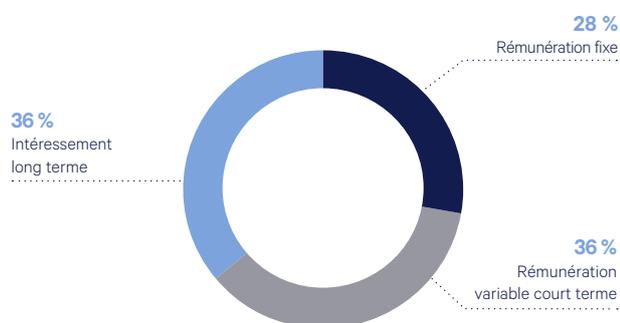
2. Politique de rémunération des membres du Directoire

La rémunération de chacun des membres du Directoire comprend trois éléments principaux :

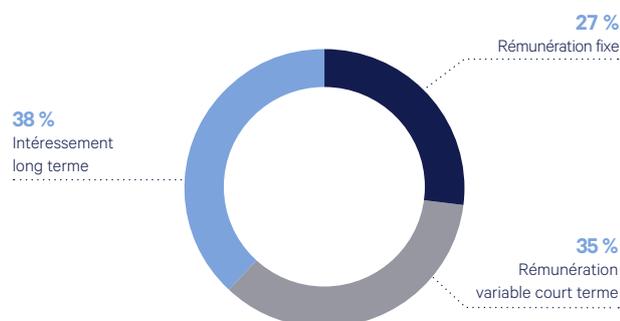
- > une composante fixe, déterminée sur la base des responsabilités assumées par chacun des membres du Directoire, qui doit être suffisamment compétitive pour attirer et retenir les meilleurs talents ;
- > une composante variable court terme, visant à associer les membres du Directoire à la performance court terme du Groupe ; et
- > une composante long terme, pour aligner au mieux les intérêts des bénéficiaires sur ceux des actionnaires dans un objectif de création de valeur dans la durée.

À titre informatif, le poids respectif de chacun de ces éléments se répartissait comme suit au titre de l'exercice 2017 :

Jean-Marc Jestin



Jean-Michel Gault



La politique de rémunération des membres du Directoire est présentée en détail dans le rapport du Conseil de surveillance sur la politique de rémunération des mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, figurant en section 5.2.2.1 du document de référence 2017 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° 12 à 14 qui vous sont présentées.

Résolution 15 – 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 à compter de la présente Assemblée Générale l'autorisation donnée en 2017, 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 50 euros. En conséquence, à titre indicatif et sur la base du nombre d'actions composant le capital de la Société au 31 décembre 2017, le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne pourrait être supérieur à 1 571 780 300 euros.

9 761 424 actions de Klépierre ont été rachetées au titre de l'autorisation consentie par l'assemblée générale de la Société en date du 18 avril 2017.

Nous vous proposons d'adopter la résolution n° 15 qui vous est présentée.

Résolution 16 – Délégation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues

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 du 18 avril 2017. Au cours de l'année 2017, aucune opération de réduction de capital n'a été réalisée.

Nous vous proposons d'adopter la résolution n° 16 qui vous est présentée.

Résolution 17 – Pouvoirs pour formalités

Le Directoire sollicite les pouvoirs nécessaires pour accomplir toutes les formalités de publicité et de dépôt inhérentes à la tenue de la présente Assemblée Générale.

Nous vous proposons d'adopter la résolution n° 17 qui vous est présentée.

6.2.2 Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale mixte

De la compétence de l'Assemblée Générale ordinaire

Première résolution

(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

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 2017 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, se soldant par un bénéfice de 269 749 179,69 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 2017 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 2017)

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 2017 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, se soldant par un bénéfice de 1 497 787 389,86 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 2017 et distribution de 1,96 euro par action par distribution du bénéfice distribuable, de réserves et du boni 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 269 749 179,69 euros :

Bénéfice de l'exercice	+ 269 749 179,69 euros
Auquel s'ajoute le report à nouveau	+ 104 971 191,82 euros

Formant un bénéfice distribuable de + 374 720 371,51 euros

Auquel s'ajoute un prélèvement

> sur le poste Autres réserves	+ 168 054 580,11 euros
> sur le poste Boni de fusion	+ 73 362 931,86 euros

Soit un total à distribuer de + 616 137 883,48 euros

> À titre de dividende au titre des activités exonérées	- 213 762 122,84 euros
> À titre de dividende au titre des activités soumises à l'IS	- 402 375 760,64 euros

(correspondant à une distribution d'un dividende total de 1,96 euro par action)

Solde en compte Report à nouveau	+ 0 euro
Solde en compte Autres réserves	+ 0 euro
Solde en compte Boni de fusion	+ 143 145 450,74 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 0,68 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 1,28 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.

Le dividende de 1,96 euro par action sera détaché de l'action le 26 avril 2018 et mis en paiement en numéraire le 30 avril 2018.

Il est rappelé conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts que les dividendes au titre des trois derniers exercices ont été les suivants :

Exercice (en euros)	Dividende total versé aux actionnaires	Dividende net par action	Montant éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° CGI	Montant non éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° CGI
2014	398 423 693,56	1,60 ^(a)	0	398 423 693,56
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

(a) Le dividende net de 1,60 euro correspond d'une part à la distribution d'un acompte sur dividende payé le 12 janvier 2015 d'un montant de 181 518 009,40 euros, soit 0,91 euro par action (sur un nombre total d'actions au 31 décembre 2014 de 199 470 340) et d'autre part à une distribution complémentaire de 216 905 684,16 euros, soit 0,69 euro par action existante ou émise (soit un nombre total d'actions de 314 356 063) au titre de la fusion avec Corio N.V. payé le 21 avril 2015.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet de déterminer, notamment en considération du nombre d'actions détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende et, le cas échéant, du nombre d'actions annulées avant cette date, le montant global du dividende et, en conséquence, le montant du solde du bénéfice distribuable qui sera affecté au compte « report à nouveau ».

Quatrième résolution

(Approbation des opérations et conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris acte du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce et relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2017, approuve ce rapport dans toutes ses dispositions ainsi que chacune des conventions nouvelles qui y sont mentionnées, conformément aux dispositions de l'article L. 225-88 dudit Code.

Cinquième résolution

(Approbation des engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Jean-Michel Gault)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constate qu'il lui a été présenté, sur les engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce pris en faveur de Monsieur Jean-Michel Gault, membre du Directoire, le rapport spécial prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Elle approuve ces engagements et le rapport qui leur est consacré en application des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur David Simon)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur David Simon 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 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

Monsieur David Simon a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur John Carrafiell)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur John Carrafiell 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 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

Monsieur John Carrafiell a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Huitième résolution

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Steven Fivel)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constatant que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Steven Fivel 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 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

Monsieur Steven Fivel a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Neuvième résolution

(Nomination de Monsieur Robert Fowlds en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de nommer Robert Fowlds en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

Monsieur Robert Fowlds a fait savoir qu'il acceptait sa nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance et qu'il n'exerçait aucune fonction et n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Dixième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Jean-Marc Jestin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

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 2017.

Onzième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués à Monsieur Jean-Michel Gault au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

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 2017.

Douzième 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.

Treizième 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.

Quatorzième 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.

Quinzième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 18 mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ainsi qu'au règlement européen n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, à acheter ou faire acheter des actions de la Société, notamment en vue :

- > de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- > de conserver les actions achetées et 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 31 décembre 2017, un plafond de rachat de 31 435 606 actions, étant précisé (i) que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital social et (ii) que lorsque les actions sont rachetées pour

favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;

- > le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés en une ou plusieurs fois, à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et celles prévues par la présente résolution (sauf en période d'offre publique visant les actions de la Société) et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs de titres (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 50 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 31 décembre 2017, le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 1 571 780 300 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 18 avril 2017. Elle est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ce jour.

De la compétence de l'Assemblée Générale extraordinaire

Seizième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Directoire à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et L. 225-213 du même Code.

À la date de chaque annulation, le nombre maximum d'actions annulées par la Société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder dix pour cent (10 %) des actions composant le capital de la Société à cette date, soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2017, un plafond de 31 435 606 actions, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur valeur nominale sur tous comptes de réserves ou primes, pour arrêter les modalités des annulations d'actions, réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes les déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et accomplir toutes formalités.

Cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la seizième résolution de l'Assemblée Générale de la Société en date du 18 avril 2017. Elle est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

Dix-septième 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 2017

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 2017. En conséquence, nous vous demandons d'approuver les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 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 2017.

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 24 avril 2018 (le « Programme de rachat 2018 »).

1. Date de l'Assemblée Générale appelée à autoriser le Programme de rachat 2018

24 avril 2018.

2. Actions détenues par la Société au 28 février 2018

Au 28 février 2018, Klépierre détient de manière directe et indirecte 13 706 590 actions, représentant 4,36 % de son capital social pour un montant global de 470 513 859,22 euros (en valeur comptable).

Ces informations, et celles qui suivent, tiennent compte du nombre total d'actions composant le capital de la Société au 28 février 2018, soit 314 356 053.

3. Répartition par objectifs des actions détenues par Klépierre au 28 février 2018

Au 28 février 2018,

- > 2 251 832 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 ;
- > 267 894 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;
- > 11 186 864 actions affectées à l'annulation.

4. Objectifs du Programme de rachat 2018

Les objectifs du Programme de rachat 2018 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 2018

Le nombre d'actions que la Société sera autorisée à acheter ne pourra pas excéder 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale. À titre indicatif, sur la base du capital existant au 28 février 2018 et déduction faite des 13 706 590 actions détenues à cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises s'élève à 17 729 016.

Le nombre d'actions que la Société sera autorisée à détenir, à quelque moment que ce soit, ne dépassera pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée. À titre indicatif, sur la base du capital existant au 28 février 2018, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues s'élève à 31 435 606.

6. Prix d'achat unitaire maximal autorisé

Le prix maximal d'achat serait de 50 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 2018 est estimé à 1 571 780 300 euros, sur la base d'un prix maximal d'achat de 50 euros par action et du capital social de Klépierre au 28 février 2018.

7. Durée du Programme de rachat 2018

Conformément à la quinzième résolution qui sera présentée à l'Assemblée Générale du 24 avril 2018, le Programme de rachat d'actions pourra être mis en œuvre sur une période de dix-huit mois suivant cette date, soit jusqu'au 24 octobre 2019.



7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL	294	7.4 PERSONNES RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET DE L'INFORMATION FINANCIÈRE	297
7.1.1 Dénomination	294	Responsables du contrôle des comptes	297
7.1.2 Registre du Commerce et des Sociétés de Paris	294	Responsable de l'information financière	297
7.1.3 Durée de la Société	294	7.5 TABLES DE CONCORDANCE	297
7.1.4 Forme juridique	294	Table de concordance du document de référence	297
7.1.5 Siège social	294	Table de concordance du rapport financier annuel	300
7.1.6 Régime fiscal	294	Table de concordance du rapport de gestion	301
7.1.7 Autres informations	294		
7.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	296		
7.3 ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE FAISANT OFFICE DE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	296		

7.1 Renseignements de caractère général

7.1.1 Dénomination

Klépierre

7.1.2 Registre du Commerce et des Sociétés de Paris

SIREN : 780 152 914
SIRET : 780 152 914 00237
NAF/APE : 6820B

7.1.3 Durée de la Société

La Société a été immatriculée sous la forme de société anonyme à Conseil d'administration en date du 4 octobre 1968. La durée de la Société a été fixée à 99 ans, soit jusqu'au 3 octobre 2067.

7.1.4 Forme juridique

Klépierre est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance de droit français. Elle est régie par les dispositions légales applicables aux sociétés anonymes, et notamment par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce, et par ses statuts.

7.1.5 Siège social

26, boulevard des Capucines – 75009 Paris
Tél. : 01 40 67 57 40

7.1.6 Régime fiscal

La Société est soumise au régime fiscal des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC) prévu à l'article 208-C du Code général des impôts.

À ce titre, elle bénéficie d'une exonération d'impôt sur les sociétés sur :

- > les bénéfices provenant de la location d'immeubles à condition que 95 % desdits bénéfices soient distribués aux actionnaires avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- > les plus-values réalisées lors de la cession d'immeubles, de participations dans des sociétés de personnes ayant un objet identique aux SIIC ou de participations dans des filiales ayant opté pour le nouveau régime fiscal, à condition que 60 % de ces plus-values soient distribués aux actionnaires avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- > les dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC et provenant de bénéfices et/ou de plus-values exonérées en vertu dudit régime à condition qu'ils soient distribués au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

7.1.7 Autres informations

Les statuts de Klépierre sont disponibles dans leur intégralité sur le site internet du Groupe (www.klepierre.com).

Objet social (*article 2 des statuts*)

L'objet social de la Société est le suivant :

- > l'acquisition de tous terrains, droits immobiliers ou immeubles, situés en France ou à l'étranger, ainsi que tous biens et droits pouvant constituer l'accessoire ou l'annexe desdits immeubles, ainsi que leur vente ou leur échange, directement ou indirectement ;
- > au travers de ses filiales, la construction d'immeubles, pour compte propre ou pour le compte de sociétés du Groupe et toutes opérations ayant un rapport direct ou indirect avec la construction de ces immeubles ;
- > l'exploitation et la mise en valeur par voie de location ou autrement de ces locaux ;
- > la prise à bail de tous locaux ou immeubles situés en France ou à l'étranger ;
- > la détention directe ou indirecte de participations dans des personnes visées à l'article 8 et aux paragraphes 1, 2 et 3 de l'article 206 du Code général des impôts et plus généralement la prise de participation dans toute société dont l'objet est d'exploiter un patrimoine immobilier locatif ;
- > accessoirement, l'acquisition ou la cession de participation ou d'intérêt dans toute société ou entreprise exerçant une activité, quelle qu'en soit la nature, dans le domaine de l'immobilier ;
- > et plus généralement toutes opérations civiles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement à l'objet précité ou susceptibles d'en faciliter l'exercice ou le développement, notamment le recours à l'emprunt et la constitution corrélative de toutes garanties et sûretés.

Forme et transmission des actions (*article 7 des statuts*)

Les actions entièrement libérées pourront revêtir la forme nominative ou au porteur au choix du propriétaire.

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires.

Les actions sont librement cessibles ou transmissibles, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les actions provenant d'une augmentation de capital sont négociables dès la réalisation de celle-ci.

Droits des actions (article 8 des statuts)

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Tous les titres, tant anciens que nouveaux, pourvu qu'ils soient du même type et de même capital nominal libéré d'un même montant, sont entièrement assimilés à partir du moment où ils portent même jouissance ; dans les répartitions éventuelles de bénéfices comme au cas de remboursement total ou partiel de leur capital nominal, ils reçoivent alors le même montant net, l'ensemble des taxes et impôts auxquels ils peuvent être soumis étant réparti uniformément entre eux.

Les propriétaires d'actions ne sont responsables qu'à concurrence du montant nominal des actions qu'ils possèdent.

Assemblées Générales (articles 25 à 29 des statuts)

Les actionnaires se réunissent, selon la nature des décisions à prendre, soit en Assemblée Générale ordinaire, soit en Assemblée Générale extraordinaire.

Les assemblées sont convoquées par le Directoire ou le Conseil de surveillance et, à défaut, par les personnes désignées par le Code de commerce et délibèrent conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans la convocation.

Conformément à l'article R. 225-85-I du Code de commerce, la participation aux Assemblées Générales est subordonnée à l'enregistrement comptable des titres, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur. Dans le cas des titres au porteur, l'enregistrement comptable des titres est constaté par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire habilité. La représentation des actionnaires aux assemblées est assurée conformément aux lois et décrets en vigueur.

Il en est de même pour la communication des renseignements à fournir ou à adresser aux actionnaires.

Les actionnaires peuvent, avant toute assemblée, voter ou donner procuration à distance dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires. Notamment, les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par la loi et les règlements, adresser le formulaire de procuration ou de vote à distance, soit sous forme papier, soit, si le Directoire ou le Conseil de surveillance le décide au moment de la convocation de l'assemblée, au moyen d'un formulaire électronique établi par la Société ou son établissement centralisateur.

Pour être retenu, tout formulaire de procuration ou de vote à distance doit avoir été reçu par la Société avant l'Assemblée Générale dans le délai maximal visé au premier alinéa de l'article R. 225-77 du Code de commerce. Toutefois, les formulaires électroniques peuvent être reçus par la Société jusqu'à la veille de la réunion de l'Assemblée Générale, au plus tard à 15 heures, heure de Paris.

Les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires ne délibèrent valablement que si elles réunissent le quorum prévu par la loi. Ce quorum est calculé par rapport au total des actions existantes sous réserve des exceptions légales.

Dans toutes les assemblées, et sous réserve des restrictions résultant des lois et décrets en vigueur, chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. En application de la faculté prévue à l'article L. 225-123 du Code de commerce, il ne sera pas conféré de droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire.

Exercice social (article 30 des statuts)

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices – Réserves (article 31 des statuts)

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est effectué un prélèvement de 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social.

Le solde augmenté, le cas échéant, des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable sur lequel il est prélevé successivement les sommes que l'Assemblée Générale, sur proposition du Directoire, après accord du Conseil de surveillance, jugera utile d'affecter à un ou plusieurs fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires avec ou sans affectation spéciale, ou de reporter à nouveau sur l'exercice suivant.

Le solde sera réparti entre les actions.

Tout actionnaire, autre qu'une personne physique :

- (i) détenant, au moment de la mise en paiement de toute distribution, directement ou indirectement au moins 10 % des droits à dividendes de la Société ; et
- (ii) dont la situation propre ou celle de ses associés détenant, au titre de la mise en paiement de toute distribution, directement ou indirectement 10 % ou plus de ses droits à dividende rend la Société redevable du prélèvement de 20 % visé à l'article 208-C-II ter du Code général des impôts (le « Prélèvement »)

(un tel actionnaire étant ci-après dénommé un « Actionnaire à Prélèvement »),

sera débiteur vis-à-vis de la Société au moment de la mise en paiement de toute distribution d'une somme correspondant au montant du Prélèvement dû par la Société au titre de ladite distribution.

Dans l'hypothèse où la Société détiendrait, directement ou indirectement, 10 % ou plus d'une ou plusieurs sociétés d'investissement immobilier cotées visées à l'article 208-C du Code général des impôts (une « SIIC Fille »), l'Actionnaire à Prélèvement sera de plus débiteur vis-à-vis de la Société au moment de la mise en paiement de toute distribution d'une somme égale à la différence (la « Différence ») entre (i) le montant qui aurait été payé à la Société par une ou plusieurs SIIC Filles si la ou les dites SIIC Filles n'avaient pas été soumises au Prélèvement à raison de l'Actionnaire à Prélèvement multiplié par le pourcentage des droits à dividende détenus par les actionnaires autres que l'Actionnaire à Prélèvement et (ii) le montant effectivement payé par la ou les dites SIIC Filles multiplié par le pourcentage des droits à dividende détenus par les actionnaires autres que l'Actionnaire à Prélèvement, de telle manière que les autres actionnaires n'aient pas à supporter une part quelconque du Prélèvement payé par l'une quelconque des SIIC dans la chaîne des participations à raison de l'Actionnaire à Prélèvement. Les actionnaires autres que les Actionnaires à Prélèvement seront créanciers vis-à-vis de la Société d'un montant égal à la Différence, au prorata de leurs droits à dividende.

En cas de pluralité d'Actionnaires à Prélèvement, chaque Actionnaire à Prélèvement sera débiteur vis-à-vis de la Société de la quote-part du Prélèvement dû par la Société que sa participation directe ou indirecte aura générée. La qualité d'Actionnaire à Prélèvement s'apprécie à la date de mise en paiement de la distribution.

Sous réserve des informations fournies conformément au développement figurant en partie 6.1.2.3 du présent document de référence, tout actionnaire autre qu'une personne physique détenant ou venant à détenir directement ou indirectement au moins 10 % du capital de la Société sera présumé être un Actionnaire à Prélèvement.

La mise en paiement de toute distribution à un Actionnaire à Prélèvement s'effectuera par inscription en compte courant individuel de cet actionnaire (sans que celui-ci ne produise d'intérêts), le remboursement du compte courant intervenant dans un délai de cinq jours ouvrés à compter de ladite inscription après compensation avec les sommes dues par l'Actionnaire à Prélèvement à la Société en application des dispositions prévues ci-dessus.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes

sur dividendes, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions. En cas de distribution payée en actions, l'Actionnaire à Prélèvement recevra une partie en actions, étant précisé qu'il ne sera pas créé de rompus, et l'autre en numéraire (cette dernière fraction étant payée par inscription en compte courant individuel), de telle sorte que le mécanisme de compensation décrit ci-dessus puisse s'appliquer sur la fraction de la distribution mise en paiement par inscription en compte courant individuel.

Hors le cas 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, 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 (figurant en pages 1 et suivantes) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document, ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 15 mars 2018

Jean-Marc JESTIN
Président du Directoire

7.4 Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière

Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

185, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
572 028 041 RCS Nanterre
Joël Assayah/José-Luis Garcia
Nomination : AGO du 28 juin 2006
Fin du mandat : AG de 2022 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 : AGO du 19 avril 2016
Fin du mandat : AG de 2022 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 : AGO du 28 juin 2006
Fin de mandat : AG de 2022 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 : AGO du 19 avril 2016
Fin du mandat : AG de 2022 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	
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document de référence	296
1.2	Déclaration des personnes responsables du document de référence	296
2	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux	297
2.2	Démission des contrôleurs légaux	-
3	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations historiques	6-9 ; 72-73 ; 132-134
3.2	Informations intermédiaires	-
4	Facteurs de risque	
4.1	Risques opérationnels	26-28 ; 32-33
4.2	Risques juridiques	30
4.3	Risque de liquidité	28-29
4.4	Risque de crédit et/ou de contrepartie	28-29

N°	Rubriques figurant dans l'annexe I du règlement (CE) 809/2004 du 29 avril 2004	N° de page
5	Informations concernant l'émetteur	
5.1	Historique et évolution de la Société	
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	294
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	294
5.1.3	Date de constitution et durée de vie	294
5.1.4	Siège social et forme juridique	294
5.1.5	Événements importants	77
5.2	Investissements	
5.2.1	Description des principaux investissements de l'exercice	55 ; 77
5.2.2	Description des investissements en cours	55-56
5.2.3	Description des investissements futurs	55-56 ; 77
6	Aperçu des activités	
6.1	Principales activités	
6.1.1	Nature des activités	4-5 ; 294
6.1.2	Nouveaux produits ou nouveaux développements	54-56
6.2	Principaux marchés	6 ; 42-52
6.3	Événements exceptionnels	-
6.4	Dépendances éventuelles	-
6.5	Position concurrentielle	25
7	Organigramme	
7.1	Description du Groupe	24
7.2	Liste des filiales importantes	123-128
8	Propriétés immobilières	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	12-23 ; 82-83
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations	22 ; 167-168 ; 176-191
9	Examen de la situation financière et des résultats	
9.1	Situation financière	62-69 ; 74 ; 77
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1	Facteurs importants	42-46
9.2.2	Changements importants	54-56
9.2.3	Facteurs d'influence	26-28
10	Trésorerie et capitaux	
10.1	Capitaux de l'émetteur	62 ; 72-73 ; 93
10.2	Source et montant des flux de trésorerie	53-54 ; 57 ; 74
10.3	Conditions d'emprunt et structure financière	62-69 ; 96-98
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux pouvant influencer les opérations de l'émetteur	62-69 ; 266
10.5	Sources de financement attendues	62-69 ; 96-98
11	Recherche et développement, brevets et licences	
12	Informations sur les tendances	
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes	42-46
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	215-239
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	230
15	Rémunérations et avantages	
15.1	Montants de rémunérations versées et avantages en nature	240-262
15.2	Sommes provisionnées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	259 ; 260 ; 262
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1	Dates d'expiration des mandats actuels	218 ; 238-239
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	155
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	235-237
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	217

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	201-202
17.2	Participation et stock-options	118-120 ; 271-275
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	268
18	Principaux actionnaires	
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	10 ; 268 ; 270
18.2	Existence de droits de vote différents	266
18.3	Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	93 ; 268
18.4	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	269
19	Opérations avec des apparentés	121
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1	Informations financières historiques	72 ; 132
20.2	Informations financières pro forma	-
20.3	États financiers	72-128
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	Attestation de vérification des informations financières historiques annuelles	129-131 ; 156-158
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	279-280
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	72-75
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	8 ; 57-58 ; 77 ; 159 ; 267
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	266
21.1.2	Actions non représentatives du capital	-
21.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur	93 ; 268
21.1.4	Montant des valeurs mobilières donnant accès au capital	267
21.1.5	Informations sur les conditions régissant les droits d'acquisition sur titres émis mais non libérés	266
21.1.6	Informations sur le capital de membres du Groupe objet d'une option	112-113
21.1.7	Historique du capital social	268
21.2	Actes constitutifs et statuts	
21.2.1	Objet social	294
21.2.2	Résumé des statuts	294-296
21.2.3	Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	266 ; 295
21.2.4	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	295
21.2.5	Description des conditions de convocation aux assemblées	295
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	269-270
21.2.8	Description des conditions régissant les modifications du capital	266
22	Contrats importants	276-277
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
23.1	Déclarations d'experts	22-23
23.2	Informations provenant de tiers	22-23
24	Documents accessibles au public	296
25	Informations sur les participations	24

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.

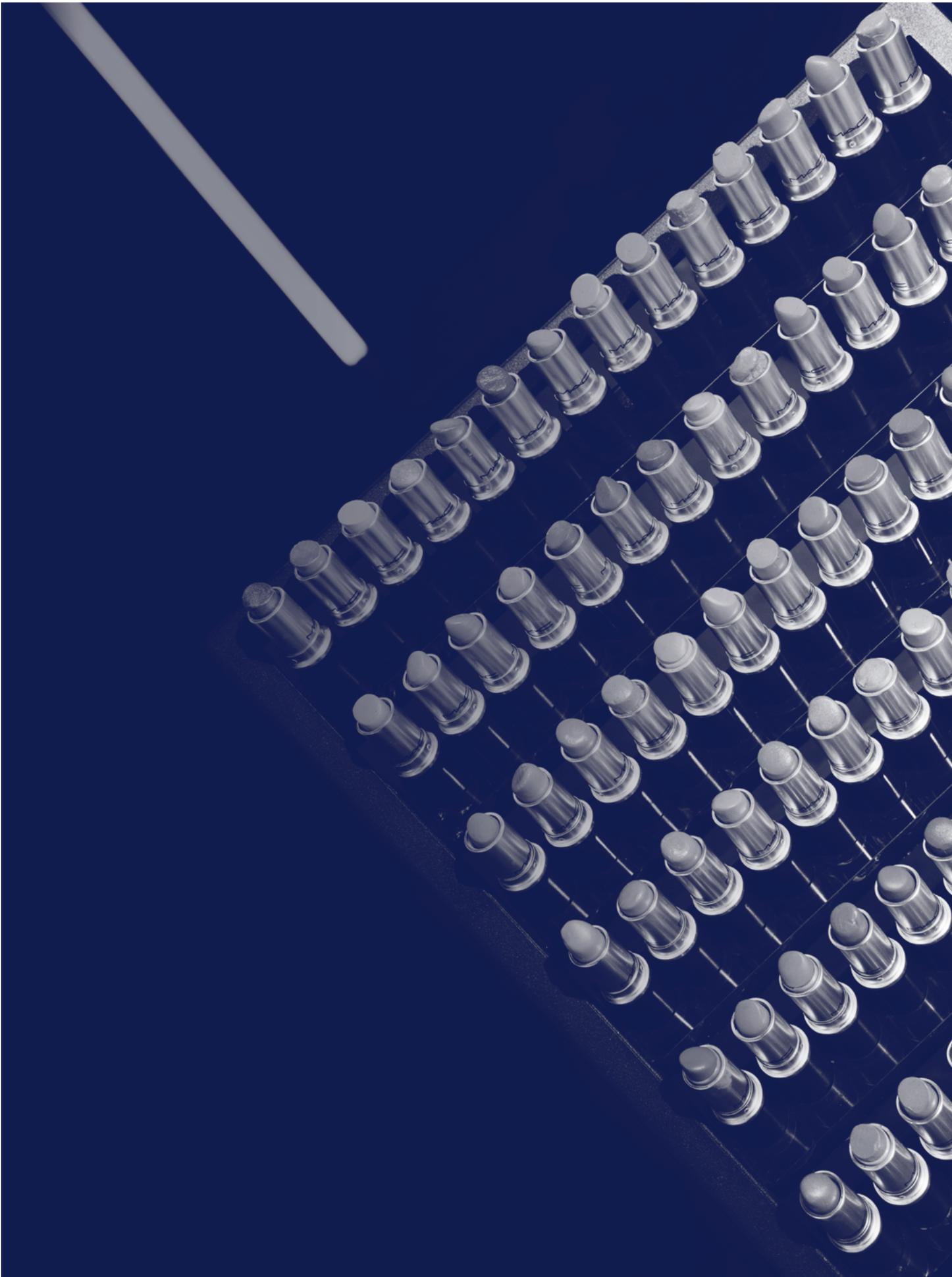
Rapport financier annuel	N° de page
Attestation du responsable du document	296
Rapport de gestion	301
États financiers	
Comptes annuels	132-155
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	156-158
Comptes consolidés	72-128
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	129-131

En application de l'article 28 du règlement CE n° 809-2004 du 29 avril 2004, les éléments suivants sont inclus par référence :

- > les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 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 annuels 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 ;
- > les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2015, présentés respectivement aux pages 134 à 197 et 198 du document de référence déposé auprès de l'AMF sous le numéro D.16-0131 le 11 mars 2016 ;
- > les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2015, présentés respectivement aux pages 202 à 223 et 224 du document de référence déposé auprès de l'AMF sous le numéro D. 16-0131 le 11 mars 2016.

Table de concordance du rapport de gestion

	N° de page
1. Activité	
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	41-69
Résultat de cette activité	53-54
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	-
Activité en matière de recherche et développement	-
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	69
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le présent document a été établi	69 ; 122
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société	42-54 ; 57-58 ; 65-69
Activité par branche d'activité	42-52
Prises de participations significatives dans des sociétés	123-128
Informations sur les délais de paiement	159
Succursales existantes	-
Charges non déductibles fiscalement	-
2. Risques	
Description des principaux risques et incertitudes	26-32
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	37-38
3. RSE – Responsabilité sociétale de l'entreprise	
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	163-206
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend Klépierre pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	31 ; 180-185
4. Gouvernement d'entreprise et rémunération	
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	216
Rapport des Commissaires aux comptes sur le gouvernement d'entreprise	157
Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres	270
5. Capital et actionariat	
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	160
6. Divers	
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	8 ; 267
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	159
Condamnation de la Société pour pratiques anticoncurrentielles, qui est requise par l'article L. 464-2 du Code de commerce	-



GLOSSAIRE

Agences de notation extra-financière

Agences qui notent les entreprises au regard de leurs performances dans les trois domaines du développement durable : économique, environnemental et social. Elles proposent ainsi aux investisseurs une grille de lecture reposant sur des critères extra-financiers.

ANR (Actif net réévalué)

L'ANR est un indicateur qui mesure la valeur liquidative d'une société foncière. Il représente schématiquement la différence entre la valeur du patrimoine de l'entreprise (telle qu'estimée par des experts indépendants) et la somme des dettes. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 2 « Activité de l'exercice » du présent document de référence.

Bail vert

Annexe au bail ayant pour objectif d'instaurer un dialogue plus constructif entrepreneurs et bailleurs sur les sujets environnementaux et l'efficacité énergétique plus particulièrement.

Biodiversité

La biodiversité ou diversité biologique comprend l'ensemble des espèces vivantes présentes sur la Terre (plantes, animaux, micro-organismes, etc.), les communautés formées par ces espèces et les habitats dans lesquels elles vivent.

Boîte

Local commercial unitaire généralement situé sur le parking d'une galerie commerciale ou d'une zone commerciale et contribuant à renforcer leur attractivité.

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)

Méthode d'évaluation environnementale des bâtiments développée par le Building Research Establishment (Royaume-Uni).

Cash-flow net courant

Cet indicateur correspond schématiquement aux montants dégagés par l'activité régulière de l'entreprise après prise en compte des frais financiers et des impôts. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 2 « Activité de l'exercice » du présent document de référence.

CDAC (Commission départementale d'aménagement commercial)

Commission administrative française qui statue sur les projets soumis à autorisation l'exploitation commerciale.

Centre commercial

Ensemble d'au moins 20 magasins et services totalisant une surface commerciale utile d'au moins 5 000 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 l'a signée le 31 juillet 2010.

Clubstore®

Ensemble des actions menées pour améliorer le parcours et l'expérience client dans les centres commerciaux du Groupe. Clubstore® est l'un des piliers stratégiques de Klépierre.

CNCC (Conseil national des centres commerciaux)

Organisation professionnelle française fédérant les acteurs qui participent à la promotion et au développement des centres commerciaux : promoteurs, propriétaires, gestionnaires, enseignes, prestataires et groupements de commerçants.

Énergies renouvelables

Énergies exploitées par l'homme, de telle manière que leurs réserves ne s'épuisent pas. En d'autres termes, leur vitesse de formation doit être plus grande que la vitesse de leur utilisation.

EPRA (European Public Real Estate Association)

Association rassemblant plus de 200 sociétés foncières cotées en Europe. Elle publie notamment des recommandations afin de rendre l'information financière publiée par les foncières plus homogène et plus détaillée.

GLOSSAIRE

EPRA NNAV

Actif net réévalué tel que calculé selon les recommandations de l'EPRA. Il correspond à l'actif net réévalué hors droits après fiscalité latente et mise en valeur de marché de la dette à taux fixe et des instruments financiers. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 2 « Activité de l'exercice » du présent document de référence.

Galerie d'hypermarché

Centre commercial comprenant un nombre parfois restreint de boutiques, dont le mix commercial est caractérisé par des services de proximité et dont la locomotive principale est l'hypermarché.

Gaz à effet de serre

Gaz qui absorbent le rayonnement infrarouge émis par la surface terrestre, contribuant à l'effet de serre. L'augmentation de leurs concentrations dans l'atmosphère terrestre est un facteur déterminant dans le changement climatique.

Gouvernance d'entreprise

Ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son Conseil d'administration ou de surveillance, ses actionnaires et les autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre et de surveiller les performances.

Grenelle de l'environnement

Processus législatif initié des 2007 en France et qui réunissait cinq collèges différents (élus, entreprises, syndicats, associations et État) avec l'ambition de mener une « révolution verte ». Un projet de loi dit Grenelle 1 a été définitivement adopté par le Parlement le 23 juillet 2009. La loi dite Grenelle 2, détaillant les modalités d'application, a été votée le 29 juin 2010.

GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)

Organisme à but non lucratif qui a pour principale mission d'évaluer les performances environnementales et sociales des sociétés spécialisées dans le secteur immobilier. Créé en 2009, il rassemble une quinzaine des plus importants gestionnaires de fonds de pension et les principaux organismes du secteur immobilier dont l'EPRA (European Public Real Estate Association) et l'ECCE (European Centre for Corporate Engagement – association internationale de recherche au sein de l'université de Maastricht).

GRI (Global Reporting Initiative)

Initiative établie en 1997, elle a pour mission de développer les directives applicables mondialement en matière de développement durable et de rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales des sociétés. Elle propose ainsi un référentiel d'indicateurs qui permet de mesurer l'avancement des programmes de développement durable des entreprises.

Hypermarché

Établissement de vente au détail en libre-service d'une surface de vente supérieure à 2 500 m², offrant un large assortiment d'articles alimentaires et non alimentaires.

ICC (Indice du coût de construction)

Cet indice est l'un des deux indices de référence utilisés pour l'indexation des loyers des commerces. Il est publié chaque trimestre par l'Insee et calculé à partir d'éléments issus de l'enquête trimestrielle sur le prix de revient des logements neufs (PRLN). Cette enquête recueille, pour un échantillon de permis de construire, des informations sur le montant du ou des marchés, des caractéristiques de la construction, ainsi que des éléments permettant de cerner la charge foncière (prix du terrain, éventuelles démolitions, taxes diverses, etc.). Il est, également à ce jour, l'indice de référence utilisé pour l'indexation des loyers de bureaux.

ILC (Indice des loyers commerciaux)

L'ILC est publié tous les mois par l'Insee et est composé de l'ICC (à hauteur de 25 %), de l'ICAV (indice du chiffre d'affaires du commerce en valeur, à hauteur de 25 %) et de l'IPC (indice des prix à la consommation, à hauteur de 50 %). L'ICAV, publié mensuellement par l'Insee, est calculé sur la base d'un échantillon de déclarations de chiffre d'affaires de 31 000 entreprises. L'IPC, publié mensuellement au Journal officiel, est un indicateur communément utilisé pour mesurer l'inflation. L'utilisation de l'ILC pour l'indexation des loyers des commerces est possible depuis l'entrée en vigueur des dispositions de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, permise par le décret d'application du 6 novembre 2008.

Impayé

Un impayé (loyers, provisions pour charges, taxes foncières, TVA incluse) correspond à tout règlement non reçu à sa date d'exigibilité, intégré dans le reporting dès le premier jour de sa constatation. Klépierre communique un taux d'impayés sur 12 mois glissants, considérant que les sommes non réglées dès la constatation d'un impayé correspondent en grande partie à des retards de paiement.

ISO 14001

Certification environnementale internationale récompensant la mise en place d'un système de management environnemental (SME).

Klépierre University

École des métiers et des talents du Groupe dont les objectifs sont de partager les savoir-faire en interne et de favoriser l'émergence d'une culture commune.

Let's Play®

Nom donné à la stratégie marketing du Groupe visant à positionner ses centres commerciaux comme des lieux ludiques.

LMG

Loyer minimum garanti inscrit dans le contrat de bail.

Locomotive

Enseigne qui, par sa capacité d'attraction, joue un rôle moteur dans l'animation et la création de trafic d'une zone commerciale ou d'un centre commercial.

Loyer brut

Loyer contractuel composé du LMG auquel est ajouté, le cas échéant, le complément de loyer variable déterminé en fonction du chiffre d'affaires du preneur.

Loyer net

Loyer brut diminué des honoraires, des charges locatives non récupérées (notamment du fait de la vacance), des charges imputables au propriétaire et, le cas échéant, des charges sur terrain.

LTV (Loan-to-Value)

Le ratio Loan-to-Value est calculé en divisant l'endettement net consolidé par la valeur du patrimoine telle que déterminée par des experts indépendants (part totale, droits compris).

Moyenne unité

Local commercial dont la surface de vente est supérieure à 750 m².

Parties prenantes

Tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Les parties prenantes peuvent être internes (salariés) ou externes (clients, fournisseurs, actionnaires, financiers...).

Périmètre constant/courant

Le Groupe analyse l'évolution de certains indicateurs soit en prenant en compte l'intégralité de son patrimoine tel que détenu sur la période ou à la date d'analyse (« à périmètre courant »), soit en isolant l'impact des acquisitions, extensions ou cessions pour obtenir une base de comparaison stable (« à périmètre constant »).

Pipeline de développement

Le pipeline de développement représente l'ensemble des investissements que le Groupe prévoit d'effectuer sur une période donnée en termes de création, d'extension et/ou de rénovation d'actifs en portefeuille ou d'acquisitions d'actifs ou de sociétés.

Le pipeline de développement de Klépierre est généralement réparti en trois catégories :

- les opérations engagées : opérations en cours de réalisation pour lesquelles Klépierre dispose de la maîtrise du foncier et a obtenu toutes les autorisations administratives nécessaires ;
- les opérations maîtrisées : opérations au stade d'étude avancée pour lesquelles Klépierre dispose de la maîtrise foncière (acquisition réalisée ou promesse sous conditions suspensives liées, par exemple, à l'obtention des autorisations administratives) ;
- les opérations identifiées pour lesquelles les montages et les négociations sont en cours.

Promesse de vente

Document contractuel signé entre un vendeur et un acheteur, par lequel les deux parties s'engagent à procéder à la vente d'un actif à un prix donné et avant une date déterminée dans ce même contrat.

Re-tenanting

Action commerciale visant à remplacer une ou plusieurs enseignes présentes dans un centre commercial par de nouvelles enseignes plus attractives et plus dynamiques contribuant ainsi à renforcer le mix merchandising du centre.

Réversion

Supplément de loyer minimum garanti (LMG) obtenu lors d'opérations de recommercialisation ou à l'occasion du renouvellement d'un bail (excluant les LMG supplémentaires obtenus lors de la première commercialisation d'un local). La réversion peut être négative lorsque le nouveau loyer est inférieur à l'ancien.

SCU (surface commerciale utile)

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

SCUL (surface commerciale utile locative)

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

Séniors

En application de la législation française, tout collaborateur âgé de 55 ans et plus est considéré comme senior au regard des actes de gestion de carrière. Concernant l'action de recrutement, le seuil est fixé à 50 ans. Le Groupe a signé un accord relatif à l'emploi des seniors en octobre 2009.

SIIC (société d'investissement immobilier cotée)

Régime fiscal prévu à l'article 208-C du Code général des impôts qui permet, sur option et à certaines conditions, aux sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé dont le capital social est supérieur à 15 millions d'euros, dans le cadre de leur activité principale d'acquisition et/ou de construction d'immeubles en vue de leur location et de détention directe ou indirecte de participations dans des personnes morales dont l'objet social est identique, de bénéficier d'une exonération d'impôt sur les sociétés sur :

GLOSSAIRE

- les bénéfices provenant de la location d'immeubles, à condition que 95 % desdits bénéfices soient distribués aux actionnaires avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- les plus-values réalisées lors de la cession d'immeubles, de participations dans des sociétés de personnes ou de participations dans des filiales ayant opté pour le régime SIIC, à condition que 60 % de ces plus-values soient 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 à 100 % au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

Klépierre a opté pour le régime SIIC en 2003. En 2008, les dispositions fiscales facilitant la cession d'actifs immobiliers à une SIIC (dispositions de l'article 210 E, I du Code général des impôts) communément appelées SIIC 3, ont été prolongées jusqu'au 31 décembre 2011 seulement. À compter du 1^{er} janvier 2012 les plus-values réalisées lors de la cession d'immeubles à des foncières ayant opté pour le statut SIIC ne bénéficient plus du taux réduit d'imposition que prévoyait ce régime.

D'autres dispositions (article 208 C I, alinéa 2 du Code général des impôts) connues sous le nom de SIIC 4 et SIIC 5, et entrées en application le 1^{er} janvier 2010, prévoient qu'aucun actionnaire ne puisse contrôler seul ou de concert plus de 60 % du capital d'une société ayant opté pour le statut SIIC. En cas de non-respect de ce seuil, la société perdrait le statut SIIC.

SME (système de management environnemental)

Outil de gestion de l'entreprise qui lui permet de s'organiser de manière à réduire et à maîtriser ses impacts sur l'environnement. Il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale dans la durée en lui permettant de se perfectionner continuellement. La norme ISO 14001, entre autres, définit les spécifications et les lignes directrices pour l'utilisation et la mise en œuvre du SME. Elle définit aussi les principes et les procédures de l'audit environnemental, ainsi que les critères de qualification des auditeurs environnementaux.

Specialty leasing

Le terme specialty leasing désigne un ensemble de prestations de services proposant une large palette de supports de communication à des annonceurs afin de promouvoir leurs produits (campagnes d'affichage à l'intérieur tout comme à l'extérieur d'un centre commercial, écrans plasma, organisation d'événements ou locations temporaires à but promotionnel...). Klépierre dispose d'une entité spécialement dédiée à cette activité : Klépierre Brand Ventures.

Taux de capitalisation

Le taux de capitalisation moyen correspond au rapport entre les loyers nets totaux attendus, tant pour les locaux occupés que vacants et la valeur hors droits de ces locaux. Les droits correspondent aux droits de mutation (frais de notaire, droits d'enregistrement...) relatifs à la cession de l'actif ou de la société détenant cet actif.

Taux d'effort

Le taux d'effort correspond au rapport entre le montant hors taxes des loyers et des charges payés par les locataires d'une part, et leur chiffre d'affaires hors taxes d'autre part.

Taux de rendement

Ce taux, qui, à la différence du taux de capitalisation, permet de déterminer une valeur « droits compris », est utilisé par des experts indépendants afin de déterminer la valeur du portefeuille de Klépierre. Il est défini en fonction d'une analyse des transactions comparables récentes et de critères plus spécifiques à l'actif considéré (emplacement, surface de vente, potentiel de réversion locative, possibilité d'extensions, pourcentage de détention...).

Zone de chalandise

Zone habituelle ou théorique de provenance des clients d'un point de vente, d'un centre commercial... L'étendue de cette zone est influencée par la distance et le temps d'accès.

Klépierre

26 boulevard des Capucines
CS 20062
75009 Paris – France
+33 (0)1 40 67 57 40

www.klepierre.com

