# Klépierre, Retail Only®

**Rapport Annuel 2015**

KLEPIERRE

**Avec une implantation dans 57 métropoles et 16 pays, et un accès privilégié à 150 millions de consommateurs, Klépierre est le spécialiste de l'immobilier de centres commerciaux en Europe continentale.**

**La valeur de son patrimoine s'élève à 22 milliards d'euros au 31 décembre 2015. Klépierre procure aux enseignes leaders une plateforme unique de centres commerciaux, qui attire chaque année plus d'1,2 milliard de visiteurs.**


**01**
**Anticiper le commerce de demain**
p. 02 — 13

**02**
**Klépierre en action**
p. 14 — 29

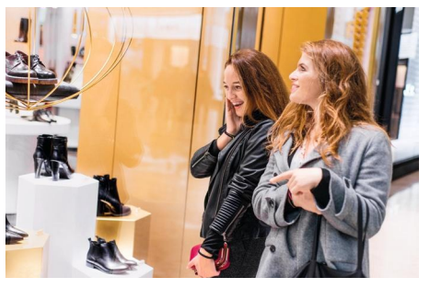
**03**
**Promouvoir le déploiement des Klépierre Good Choices®**
p. 30 — 35

**04**
**Concevoir des centres tendance**
p. 36 — 51

**05**
**Engagé à délivrer les meilleures performances**
p. 52 — 63


Ci-contre
**Porta di Roma, Rome (Italie)**
Ci-dessous
**Emporia, Malmö (Suède)**
En bas à droite
**Nave de Vero, Venise (Italie)**

En couverture
**Passages, région parisienne (France)**





# Klépierre, Retail Only®

Premier spécialiste européen des centres commerciaux, Klépierre anticipe les tendances du commerce pour enrichir sans cesse l'expérience shopping. Implantés dans les régions les plus attractives d'Europe continentale, les centres Klépierre offrent aux enseignes internationales des emplacements uniques leur permettant de se développer au bon endroit avec le bon format. Pionnier en matière de responsabilité sociétale, sociale et environnementale, le Groupe innove en permanence afin de garantir les conditions d'une croissance durable.

**Pour en savoir plus :**
**www.klepierre.com/ra2015**

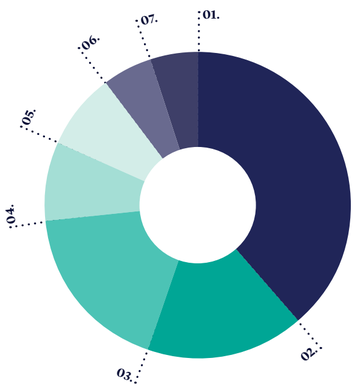
## Chiffres clés

**22,1 Mds €**
valeur du patrimoine (part totale, hors droits)
au 31/12/2015

**1 295 M €**
chiffres d'affaires en part totale

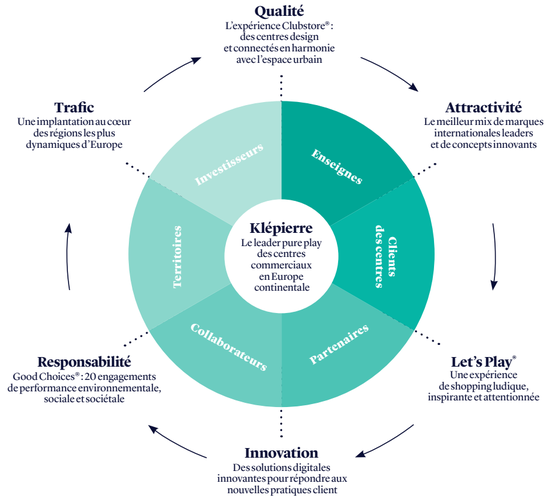
**+4,4%**
croissance des ventes des commerçants
dans les centres Klépierre en 2015

## Répartition géographique du portefeuille de centres commerciaux




01 — **France-Belgique : 38,7%**
02 — **Italie : 16,6%**
03 — **Scandinavie : 18,2%**
04 — **Ibérie : 8,2%**
05 — **Europe centrale et Turquie : 8,0%**
06 — **Pays-Bas : 5,3%**
07 — **Allemagne : 4,9%**

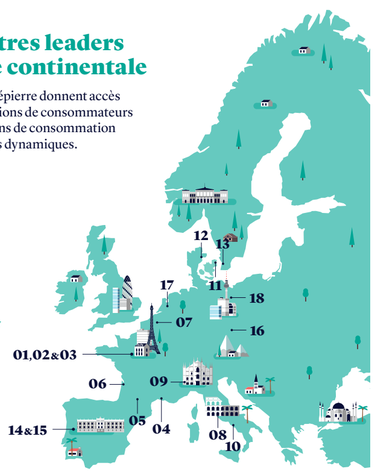
## Plus de valeur pour les parties prenantes




## Des centres leaders en Europe continentale

Les centres Klépierre donnent accès à près de 150 millions de consommateurs dans les bassins de consommation les plus dynamiques.

**01 · Créteil Soleil**
région parisienne, France
**02 · Val d'Europe**
région parisienne, France
**03 · St.Lazare Paris**
Paris, France
**04 · Grand Littoral**
Marseille, France
**05 · Blagnac**
Toulouse, France
**06 · Rives d'Arcins**
Bordeaux, France
**07 · L'esplanade**
région de Bruxelles, Belgique
**08 · Porta di Roma**
Rome, Italie
**09 · Le Gru**
Turin, Italie
**10 · Campania**
Naples, Italie
**11 · Field's**
Copenhague, Danemark
**12 · Bruun's Galleri**
Århus, Danemark
**13 · Emporia**
Malmö, Suède
**14 · La Gavia**
Madrid, Espagne
**15 · Plenilunio**
Madrid, Espagne
**16 · Nový Smichov**
Prague, République tchèque
**17 · Hoog Catharijne**
Utrecht, Pays-Bas
**18 · Boulevard Berlin**
Berlin, Allemagne




# Klépierre, Retail Only®

Premier spécialiste européen des centres commerciaux, Klépierre anticipe les tendances du commerce pour enrichir sans cesse l'expérience shopping. Implantés dans les régions les plus attractives d'Europe continentale, les centres Klépierre offrent aux enseignes internationales des emplacements uniques leur permettant de se développer au bon endroit avec le bon format. Pionnier en matière de responsabilité sociétale, sociale et environnementale, le Groupe innove en permanence afin de garantir les conditions d'une croissance durable.

**Pour en savoir plus :**
**www.klepierre.com/ra2015**

Chapitre 01

# Anticiper le commerce de demain

Des centres commerciaux connectés au cœur de régions prospères pour attirer les enseignes les plus performantes ; une offre constamment renouvelée et des parcours d'achat ludiques pour attirer les clients : c'est ainsi que Klépierre fait vivre le retail nouvelle génération.

Ci-contre — **Nave de Vero, Venise (Italie)**

# Le bon mix d'enseignes

Pure player des centres commerciaux, Klépierre renouvelle et réadapte en permanence son mix d'enseignes. Une approche dynamique qui profite autant aux enseignes qu'aux territoires d'implantation des centres et aux clients.

**Top 10 des locataires (11,2% des loyers)**

**01** H&M
**02** Zara
**03** Media World
**04** Sephora
**05** C&A
**06** Celio
**07** McDonald's
**08** Fnac
**09** Bershka
**10** Camaïeu

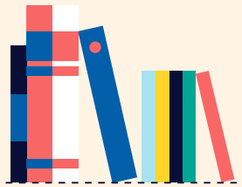
KLEPIERRE



**"Le monde du commerce est soumis à des cycles de changement rapides. Le métier de Klépierre, qui fait le lien entre enseignes et clients, consiste à déployer un mix merchandising aussi attractif et connecté aux attentes contemporaines que possible."**

**Le mix merchandising**

Mode
**47,7%**



Culture/ Cadeaux/ Loisirs
**15,7%**

Alimentation/ Restauration
**11,1%**

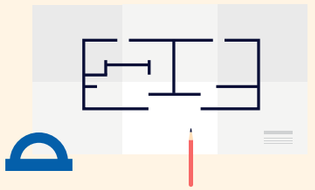
Beauté/ Santé
**10,2%**

Équipement de la maison
**9,6%**

Services/ Loisirs
**5,7%**

**Nombre d'enseignes**
**4953**

**Nombre de baux**
**13165**



**Nombre total de m² en Europe**
**4434000**

Anticiper le commerce de demain

# Le bon mix d'enseignes

D'un côté, les grandes marques internationales, historiquement performantes et incontournables pour les consommateurs ; de l'autre, les enseignes "de niche" dont la réussite repose sur un concept innovant en phase avec les nouvelles tendances. Tels sont les grands profils que Klépierre attire dans ses centres commerciaux. Devenu le principal bailleur des grandes enseignes mode implantées dans toute l'Europe, le Groupe se tourne aussi vers les jeunes marques aux ambitions de croissance rapide, auxquelles il offre la qualité et la profondeur de sa plateforme de centres implantés dans des régions à forte croissance démographique et/ou à haut pouvoir d'achat. En résultent une proximité plus étroite ainsi qu'une meilleure connaissance des business models et des problématiques de format des enseignes, renforçant le statut de premier spécialiste européen 100 % retail de Klépierre.

**Pour en savoir plus : klepierre.com/ra2015**

**"Repérer, sélectionner, accueillir et accompagner la croissance des meilleures enseignes : telles sont les priorités d'un leader pure play des centres commerciaux en Europe."**

**1862**
baux signés en 2015.

**10 015 m²**
ouverts ou signés avec H&M en 2015.

Ci-contre
**Claye-Souilly, région parisienne (France)**
Ci-dessous
**Nave de Vero, Venise (Italie)**

# L'esprit Clubstore®

De point de passage, le centre commercial est devenu un espace de vie, devant offrir bien plus que l'acte d'achat : des services, un parcours, des surprises, des animations, des événements pour toutes les typologies de publics...

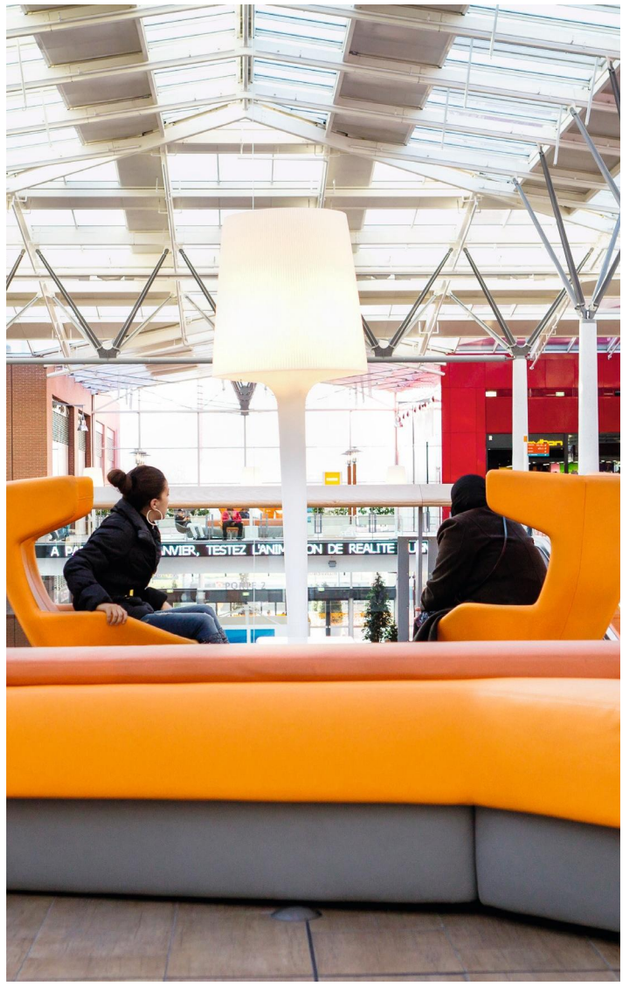
**"Le Clubstore® est là pour repenser et rythmer le parcours client. Il s'agit de proposer un accueil personnalisé, inviter à des moments de pause, pour favoriser un environnement de consommation. C'est une valeur ajoutée pour nos enseignes et nos clients."**

Anticiper le commerce de demain

# L'esprit Clubstore®

Avec la mise en œuvre du Clubstore®, la relation avec le client est au cœur de tout. Le centre commercial est devenu un espace social et de loisirs où les clients sont aussi à la recherche d'infrastructures adaptées aux nouvelles habitudes de consommation. Ceci nécessite de transformer en profondeur l'offre commerciale, le rythme de la visite et les animations. Décliné dans toute l'Europe et adapté à la personnalité de chaque centre, le Clubstore®, plébiscité par les clients, se déploie en quatre séquences – bonne impression, respiration, connexion, récréation – qui donnent à chaque mall un supplément d'âme et font du commerce un authentique moment d'échange.

**Pour en savoir plus : klepierre.com/ra2015**



Ci-dessus
**Passages, région parisienne (France)**
Ci-contre
**Le Millénaire, région parisienne (France)**
Ci-dessous, à droite
**Field's, Copenhague (Danemark)**

Ci-contre
**Belle Épine, région parisienne (France)**

**95 %**
des clients convaincus par le concept Clubstore®.

**Déploiement :**
8 réalisés, 8 en cours, 6 projets de centres Clubstore® en Europe.

# Une démarche RSE* pionnière

Réduction des consommations énergétiques, accessibilité facilitée, méthodes de construction innovantes, valorisation des talents : les Good Choices® de Klépierre visent à répondre aux enjeux environnementaux et sociétaux avec ambition et pragmatisme.

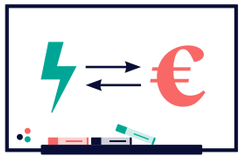
## Enjeux externes

**Environnementaux**
2015 année la plus chaude, COP 21...

**Réglementaires**
Performance énergétique des bâtiments (UE), transition énergétique en France, Energiewende en Allemagne...

**Sociétaux**
ISR, consom'acteurs, transparence...

## Enjeux internes



**Lien entre développement durable et performance économique**

**Intégration des nouveaux actifs à la démarche RSE :**

**3**
nouveaux pays

**7 Mds €**
d'actifs supplémentaires

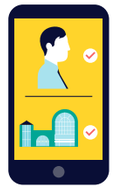
*RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises



**"En approfondissant le lien entre réduction de l'empreinte environnementale et performance économique, nous rendons concrète et pérenne notre démarche de développement durable."**

## Nos Good Choices®

### Moyens mis en œuvre



**Organisationnels**
120 données environnementales et sociétales suivies par actif.

**Techniques**
63 centres équipés de systèmes de mesure énergétique en temps réel.

**Financiers**
Accélération des investissements en matière d'efficacité énergétique.

### Résultats

**Énergie**
1 19 GWh économisés depuis 2013.

**Déchets**
76% de déchets valorisés (+16% vs 2013).

**Certifications**
77 centres certifiés.

**Transport**
Part des visites par transports publics en hausse de 4 points depuis deux ans.

**1re**
entreprise du secteur à évaluer ses prestataires au travers de la plateforme Ecovadis.

**2e**
foncière retail cotée au monde selon GRESB.

Anticiper le commerce de demain

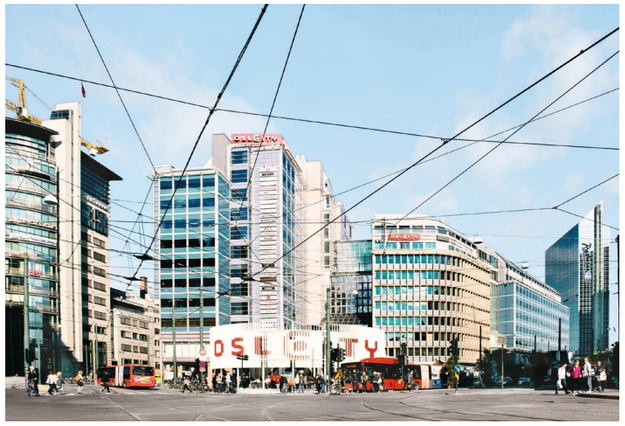
# Une démarche RSE* pionnière

Face aux enjeux d'un développement plus durable, Klépierre a choisi d'engager un travail de fond avec pragmatisme. D'où la volonté d'identifier les principaux enjeux environnementaux et sociétaux avant de définir des objectifs ambitieux et précis. La réduction de la consommation énergétique, l'augmentation de la proportion des déchets valorisés, la multiplication des offres de transport font partie des priorités du Groupe en matière d'excellence opérationnelle. Dans sa stratégie d'acquisition, le Groupe privilégie les actifs fortement connectés aux réseaux de transports, à l'image d'Oslo City situé sur le principal hub de la capitale norvégienne. Lorsqu'il s'agit de construire, délivrer une empreinte locale positive fait également figure de priorité. Ainsi, Prado à Marseille sera le premier centre commercial en France à s'inspirer de la méthode Cradle to Cradle®, qui privilégie les matériaux réutilisables dans une logique d'économie circulaire.

**Pour en savoir plus : klepierre.com/ra2015**

*RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

Ci-contre
**Odysseum, Montpellier (France)**
Ci-dessous, à gauche
**Oslo City, Oslo (Norvège)**
Ci-dessous, à droite
**Prado, Marseille (France)**



**"Les objectifs environnementaux sont compris et portés par tous dans tous les pays : les résultats sur les principaux indicateurs sont très satisfaisants."**

**-13%**
C'est la réduction de la consommation énergétique en kWh/visite depuis 2013, bien supérieure en rythme annuel à l'objectif fixé de -25% d'ici à 2020.

**64%**
du patrimoine Klépierre avec une certification environnementale, l'objectif de 50 % à fin 2015 est largement atteint.

**>50%**
de l'électricité consommée par le Groupe est d'origine renouvelable.

# Faire du shopping un jeu

Plus exigeant, plus hédoniste, toujours pressé et ultra-connecté, le consommateur urbain européen est en quête d'achats responsables et de sens dans son acte de consommation tout en aspirant à une véritable relation avec les marques. Avec Let's Play®, Klépierre répond à ces attentes en proposant un parcours shopping ludique et étonnant.

## The Voice

Événement exclusif, interactif et grand public, la tournée teasing de "The Voice" a attiré des milliers de curieux dans cinq centres Klépierre en France.

## Jours XXL

Sur le modèle américain du Black Friday, les Jours XXL ont permis aux clients de 40 centres en France et en Belgique de profiter d'offres et de promotions exceptionnelles pendant deux à trois jours.

## Crazy Show Nickelodeon

Les héros des chaînes Nickelodeon ont pris leurs quartiers pendant 50 jours dans 13 centres Klépierre et proposé des animations gratuites pour toute la famille et une grande distribution de cadeaux...

## Pop-up store Tesla

Les visiteurs des Passages à Boulogne ont eu le plaisir de découvrir de plus près et sous toutes les coutures la voiture électrique la plus attendue du moment : la nouvelle Tesla.





**"Pour plaire, les centres commerciaux doivent retrouver leur vocation de place de marché : permettre aux visiteurs d'enrichir leur vie sociale, de se rencontrer, de découvrir de l'inédit."**

## Pauses gourmandes

L'opération "Coup de Pouce" organisée par Kinder dans cinq centres en France à l'occasion des soldes d'hiver a proposé aux fashionistas une pause gourmande gratuite dans un espace lounge aux couleurs de Kinder.

## 1re

Pour sa première fois en France, la marque de cosmétique de luxe américaine Onsen a choisi Val d'Europe pour installer son pop-up store et faire découvrir aux Français toute sa gamme de produits.

## Manga Week

Le centre Odysseum, en partenariat avec la chaîne J-One, a proposé à ses clients une expérience inédite en totale immersion dans l'univers de la pop-culture nipponne.

## Selfie 360°

Pour la sortie du nouveau film *Avengers*, les clients de 13 centres Klépierre ont pu tester le "selfie 360°" et se mettre dans la peau d'un super-héros le temps d'une photo sous toutes les coutures.

## Cube digital

Le Cube digital Let's Play® de Blagnac propose de jouer pour remporter des cadeaux. Le jeu de la valise a séduit plus de 4800 shoppers qui ont tenté de repartir avec une panoplie des indispensables de l'été.

Anticiper le commerce de demain

# Faire du shopping un jeu

Le concept Let's Play® transforme l'expérience shopping en parcours ludique fait de surprises, de happenings et d'opérations promotionnelles exclusives, à l'image du Crazy Show Nickelodeon, grande tournée mettant en scène les héros préférés des enfants, qui a réuni plus de 81000 participants entre juin et octobre 2015, ou encore de la tournée de promotion "The Voice" qui a permis à 5000 visiteurs de se mettre dans la peau du jury, le temps d'une photo, installés sur l'emblématique fauteuil rouge. Les Jours XXL, inspirés du Black Friday américain, ont quant à eux rencontré un tel succès en Scandinavie en 2014 qu'ils ont été étendus dans 40 centres commerciaux en France ainsi qu'en Belgique en 2015. De plus en plus de marques installent des pop-up stores dans les centres pour offrir aux clients une expérience de marque inattendue, unique, sublimée et à forte valeur ajoutée.

**Pour en savoir plus :**
**klepierre.com/ra2015**

**4000**

curieux ont vécu une expérience en immersion dans l'univers de la bande dessinée nipponne lors de la Manga Week J-One.

**360°**

Dans le cadre de l'Avengers Tour, les apprentis super-héros prennent la pose avec leur panoplie et sont photographiés simultanément par 64 appareils photo pour un selfie à 360°.

**+12%**

C'est la progression annuelle du chiffre d'affaires (en cumul sur les deux jours) dans les centres commerciaux participants aux Jours XXL.

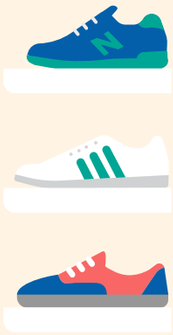
**"Let's Play® est l'expression d'un marketing innovant orienté vers le ludique, visant à inviter les clients à l'interaction en intégrant le parcours digital au parcours physique."**

Ci-dessus et ci-contre
**Passages, région parisienne (France)**

# Le centre commercial, expérience connectée

Le 100% offline et le 100% online ne sont pas d'actualité. Le point de vente physique est désormais connecté à l'expérience en ligne, et inversement, afin d'offrir au client une expérience continue, de la reconnaissance et de la personnalisation.

**"Notre principal défi est d'attirer des enseignes qui ont pris le virage du multicanal et de les aider à en tirer le meilleur parti. Cela suppose d'avoir des équipes réactives et des outils innovants pour générer dans nos centres du trafic géolocalisé."**



Anticiper le commerce de demain

# Le centre commercial, expérience connectée

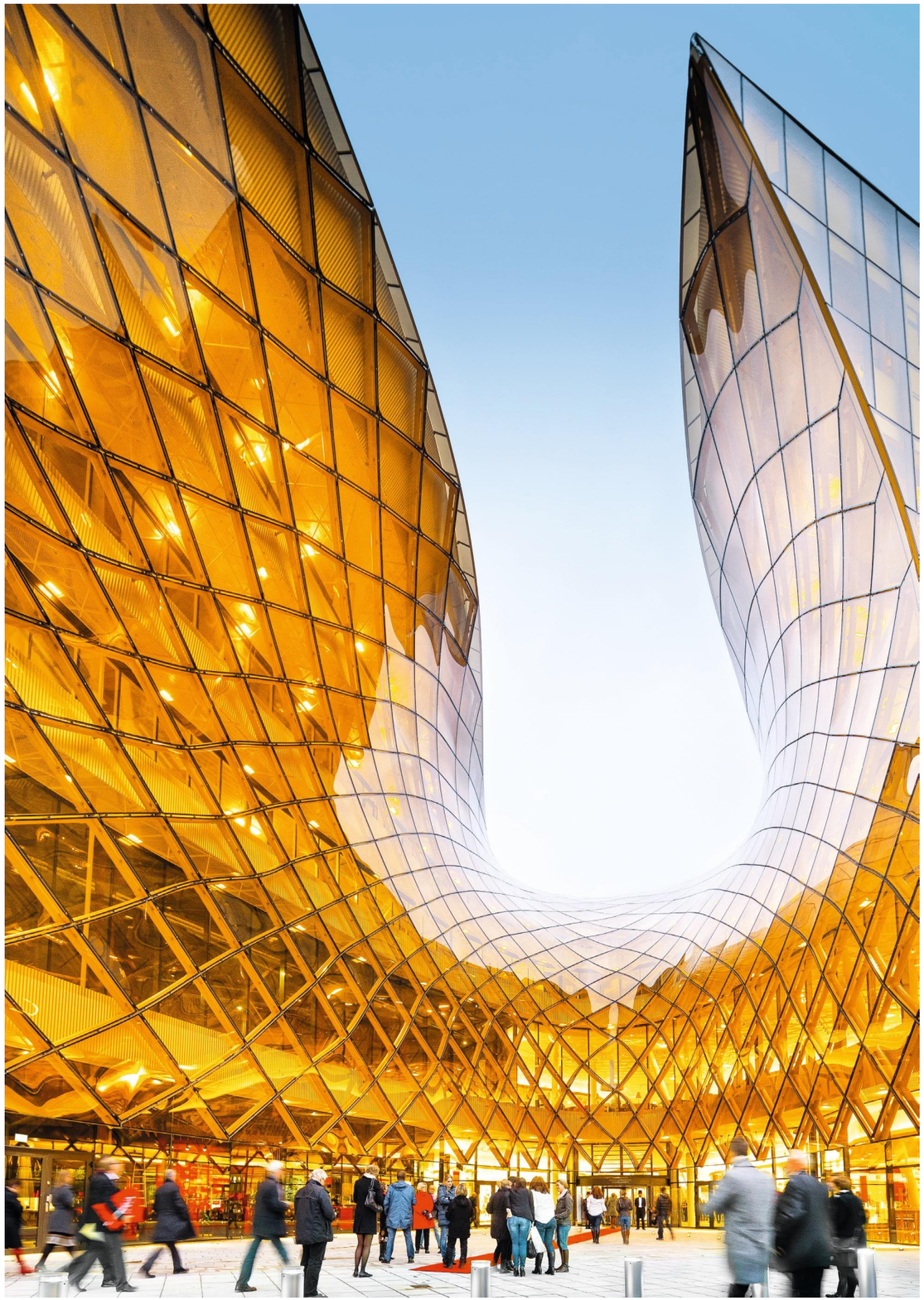
Klépierre s'est donné pour objectif de mettre à profit les évolutions du digital pour rapprocher les clients de leurs enseignes. Le Groupe a par exemple développé une plateforme unique donnant accès aux catalogues des enseignes partenaires. En 2015, cet outil s'est enrichi de nouvelles options, notamment en matière de personnalisation. Par exemple : la technologie iBeacon, expérimentée à Créteil Soleil. Des petits capteurs sans fil permettent de localiser les personnes présentes dans le centre et de leur soumettre des actualités, des promotions personnalisées à leurs préférences via une application mobile dédiée. La visibilité, c'est aussi l'enjeu qui justifie l'activité renforcée de Klépierre sur les réseaux sociaux. En 2015, 100% des responsables marketing et des directeurs de centres ont été formés à l'utilisation de ces outils et à l'interprétation des résultats obtenus.

**Pour en savoir plus :**
**klepierre.com/ra2015**

**1,5 M**
de vues : la vidéo annonçant les Jours XXL a rencontré une audience inédite pour Klépierre.

**82%**
des clients préparent leur visite sur internet.

Ci-dessus
**St.Lazare Paris, Paris (France)**
Ci-contre
**Le Millénaire, région parisienne (France)**







Chapitre 02

# Klépierre en action

Avec un patrimoine valorisé à 22,1 milliards d'euros, composé exclusivement d'actifs de commerces, Klépierre s'impose comme le spécialiste incontournable du centre commercial en Europe continentale. Sa plateforme de destinations shopping offre aux enseignes des opportunités de développement uniques. Lieu d'animation et de théâtralisation de l'offre commerciale, le centre commercial demeure une vitrine indispensable pour les marques.

Ci-contre — **Emporia, Malmö (Suède)**

# Interview croisée

Intégration réussie de Corio, poursuite de la stratégie de recentrage sur les régions les plus dynamiques, proximité sans cesse renforcée avec les clients… David Simon, Président du Conseil de surveillance, et Laurent Morel, Président du Directoire, passent en revue les faits marquants de l'année 2015. Sans oublier de tracer les grandes orientations pour les années à venir…

Ci-dessus à gauche — **Laurent Morel, Président du Directoire**
Ci-dessus à droite — **David Simon, Président du Conseil de surveillance**

**Pour en savoir plus :**
**klepierre.com/ra2015**





**L'année 2015 a été notamment marquée par l'intégration de Corio. Comment s'est déroulée cette étape majeure dans la vie de Klépierre?**

**Laurent Morel :** L'acquisition a été bien préparée et rapidement menée, ce qui nous a permis de dégager plus tôt que prévu les synergies identifiées lors de l'annonce de l'opération, et surtout, de fédérer sans tarder les équipes sous la bannière de Klépierre. Je suis satisfait de la capacité de nos équipes à appréhender notre nouvelle dimension, représentant presque 50% de volume supplémentaire : nous avons répondu aux espoirs des actionnaires et du marché.

**David Simon :** Aujourd'hui, l'ancrage territorial de Klépierre s'est renforcé et ses équipes chevronnées sont capables de déployer tout le savoir-faire retail du Groupe. Cette opération structurante s'inscrit dans la continuité de la stratégie initiée depuis plusieurs années, avec l'objectif de privilégier les lieux de commerce incontournables.

**Quel regard portez-vous sur la mise en œuvre de la stratégie de Klépierre en Europe?**

**D.S :** Klépierre est aujourd'hui l'un des premiers bailleurs en Europe continentale pour la plupart des enseignes présentes dans ses centres. Il en résulte une compréhension fine du retail qui permet à la fois de sélectionner les marques les plus demandées par les consommateurs - ou celles de demain -, et de répondre à leurs besoins de développement grâce à des emplacements uniques. Le renouvellement permanent du merchandising-mix est un des piliers de la stratégie opérationnelle du Groupe.

**L.M :** Dans ce domaine, 2015 a été une année d'intense activité avec près de 2000 baux négociés. Tout cela a été rendu possible par les business plans établis actif par actif, qui s'affinent de plus en plus afin de guider efficacement le travail individuel et collectif. Il faut aussi souligner les nombreuses initiatives déployées pour animer les centres commerciaux et y attirer et fidéliser les consommateurs.

**Tout comme le mix-merchandising, le patrimoine du Groupe est fréquemment réévalué. Quels ont été les principaux mouvements au cours de l'année écoulée?**

**L.M :** D'un côté, nous avons cédé pour près d'un milliard d'euros d'actifs non stratégiques. De l'autre, nous avons poursuivi nos opérations de développement et réalisé l'acquisition de deux beaux actifs leaders : Plenilunio à Madrid et Oslo City; deux investissements majeurs dans des villes qui présentent parmi les plus forts potentiels de croissance d'Europe.

**"Même dans un environnement qui est désormais omnicanal, un lieu de shopping spectaculaire reste la meilleure façon d'apporter de la valeur à une marque."**
**David Simon**

**Klépierre a récemment fait son entrée dans l'indice CAC 40. Quelle lecture faites-vous de cet événement?**

**L.M :** C'est la reconnaissance par le marché de la performance économique et boursière de notre entreprise. C'est aussi le résultat de notre engagement et de notre esprit d'entreprise, qui ont permis, par exemple, une formidable progression de la valeur de nos actifs. C'est enfin l'aboutissement d'une démarche volontariste voulue par nos actionnaires. La visibilité nouvelle de Klépierre est une fierté pour les collaborateurs et un atout dans le cadre de nos relations avec les marchés financiers ainsi qu'avec les enseignes. Mais le fait d'intégrer l'indice boursier phare en France comporte également une part de responsabilité que nous entendons assumer pleinement. L'attente de leadership de la part du Groupe est désormais plus forte. À nous d'être à la hauteur!

**"C'est l'essence même de notre métier que d'être en 'avance de phase' sur les attentes et les tendances émergentes du retail."**
**Laurent Morel**

**D.S :** Cet effort d'amélioration de la qualité moyenne du patrimoine est le fruit de notre approche rigoureuse en matière d'allocation du capital et une revue détaillée des opportunités d'investissement dans des régions cibles. J'y vois une solide garantie pour que Klépierre continue d'évaluer son patrimoine pour créer plus de valeur pour ses parties prenantes.

**Année après année, la capacité de Klépierre à créer de la valeur dans un environnement économique contrasté se confirme. Quelles sont les clés pour pérenniser cette performance?**

**D.S :** Les attentes de la clientèle et les modes de vie se transforment à un rythme accéléré. Nous constatons une tendance des consommateurs à privilégier les pratiques environnementales durables et une demande d'adaptation à la communication digitale. Ces transformations ont un effet considérable sur le modèle économique des enseignes, qui déploient des stratégies omnicanales et privilégient de plus en plus la qualité des emplacements au détriment du nombre. Voilà pourquoi tout doit être fait pour hisser les actifs au plus haut niveau de qualité. Les équipes de Klépierre vont poursuivre le travail entrepris sur tous les fronts : amélioration des actifs, lancement d'initiatives vente et marketing, réduction des coûts. En 2016, la quête des meilleures performances opérationnelles sera au cœur de notre stratégie.

# Le Directoire

Il assure la direction et élabore la stratégie de Klépierre. Il s'appuie sur l'expertise et l'expérience des membres de l'équipe de direction.

## Laurent Morel

Président du Directoire

Laurent Morel occupe cette fonction depuis le 1er janvier 2009. Il intègre cette instance en juin 2005, l'année où il rejoint Klépierre pour en diriger le pôle Centres commerciaux. Il œuvre depuis au renforcement de l'activité de développeur et de gestionnaire de Klépierre et à son expansion en Europe. Précédemment, Laurent Morel a occupé plusieurs fonctions de direction, plus particulièrement dans le secteur du financement des équipements professionnels. Après des débuts à la Compagnie Bancaire, il a participé à la création du groupe Arval en 1989, puis à son développement international en tant que Directeur Financier. En 1999, au moment de sa création, il est nommé Directeur Général d'Artegy, filiale de BNP Paribas spécialisée dans la location de véhicules industriels. Il a développé cette activité en France et au Royaume-Uni.

**53 ans, diplômé de l'École Centrale de Paris**

## Jean-Michel Gault

Directeur Général Délégué

Jean-Michel Gault est Directeur Général Délégué en charge des Finances depuis le 1er janvier 2009. Il est membre du Directoire de Klépierre depuis le 1er juin 2005. Sa carrière est dédiée à la finance. Après dix années passées au sein de Paribas, Jean-Michel Gault rejoint le Groupe en 1998 en tant que Directeur Financier. En 2009, ses fonctions sont élargies à la direction du pôle Bureaux. Il supervise dans ce cadre 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 Responsable des Services Financiers, puis Directeur Financier de Cogedim, alors filiale de Paribas. Il a débuté sa carrière chez GTM International (groupe Vinci) en tant que Contrôleur Financier.

**56 ans, diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Bordeaux**

## Jean-Marc Jestin

Directeur des Opérations

Jean-Marc Jestin est Directeur des Opérations et membre du Directoire de Klépierre depuis le 18 octobre 2012. Auparavant, il 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 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.

**47 ans, diplômé de HEC**

# L'équipe de direction

Cette équipe, qui réunit les membres du Directoire et les principaux dirigeants de la Société, participe à l'exécution de la stratégie.

**Guillaume Lapp**
Directeur Général des Centres Commerciaux France

**Ermanno Niccoli**
Directeur de l'Italie

**Philippe Grenet**
Directeur de la Scandinavie

**Frédéric Fontaine**
Directeur du Développement

**Marie-Thérèse Dimasi**
Directeur Juridique et Ressources Humaines Groupe

**Beñat Ortega**
Directeur Adjoint des Opérations

**Bruno Valentin**
Directeur Financier Adjoint

**Frédéric de Klopstein**
Directeur des Investissements

# Le Conseil de surveillance

Il exerce un contrôle sur la direction opérationnelle de Klépierre. Il nomme les membres du Directoire qui lui rendent compte régulièrement de l'activité et des orientations stratégiques du Groupe.

**Bertrand de Feydeau**
Membre indépendant, Vice-Président du Conseil de surveillance

**Catherine Simoni**
Membre indépendant

**David Simon**
Président du Conseil de surveillance, Président du Comité des investissements

**Rose-Marie Van Lerberghe**
Membre indépendant

**John Carrafiell**
Membre indépendant

**"2015 est une année d'exécution complète d'une stratégie qui a fait ses preuves. Elle est portée par les membres du Conseil de surveillance et nos actionnaires."**

Pour plus d'informations sur le Conseil de surveillance, veuillez vous référer au rapport financier 2015 disponible sur le site internet de Klépierre : **www.klepierre.com**

**Steven Fivel**
Président du Comité de développement durable

**Jeroen Drost**

**Bertrand Jacquillat**
Membre indépendant, Président du Comité d'audit

**Stanley Shashoua**

# Une gestion active et performante du portefeuille

Fort de l'intégration réussie de Corio, Klépierre continue d'améliorer la qualité de son portefeuille d'actifs en Europe et de renforcer la performance opérationnelle de ses centres.

Grâce à l'acquisition de Corio en 2015, Klépierre accroît son empreinte en Europe avec un portefeuille de centres commerciaux pour la plupart leaders dans leur zone de chalandise. Le Groupe gagne en agilité dans la rotation de ses actifs et confirme sa position d'interlocuteur privilégié des enseignes. Rapide, l'intégration de Corio s'est faite sans aucune rupture dans la gestion opérationnelle des centres.

## Des centres de référence

La fusion avec Corio a constitué pour Klépierre une opportunité unique d'enrichir son portefeuille et de consolider sa présence européenne en ajoutant à sa base d'actifs existante des centres emblématiques tels que Hoog Catharijne aux Pays-Bas, Porta di Roma, Le Gru et Campania en Italie, Principe Pio à Madrid ou encore Akmerkez à Istanbul.

Ci-contre
**Grand Littoral, Marseille (France)**

Aujourd'hui présent dans 16 pays européens, son portefeuille de destinations shopping leaders, valorisé à 22,1 milliards d'euros, fait de Klépierre un acteur clé du développement des enseignes internationales dont il est pour la plupart le premier bailleur européen. Pour attirer et fidéliser les meilleures d'entre elles, le Groupe poursuit l'amélioration de sa plateforme en se concentrant sur les centres de référence situés dans les régions et métropoles d'Europe continentale alliant croissance démographique et dynamisme économique. Cette empreinte paneuropéenne continentale permet aussi à Klépierre d'enrichir la qualité de son offre commerciale en multipliant les occasions d'en renouveler les concepts et d'en moderniser le mix-merchandising.

**"Klépierre a consacré l'évolution de sa plateforme européenne en intégrant de grands centres leaders."**

## Une gestion active du portefeuille

Klépierre valorise sa plateforme européenne par une gestion active et qualitative de son portefeuille. En mars 2015, le Groupe a acquis Plenilunio, l'un des plus importants centres commerciaux de Madrid. Montant de la transaction : 375 millions d'euros. Idéalement connecté aux infrastructures de transport du troisième plus important pôle urbain d'Europe continentale, ce centre de 82 000 m² accueille 11 millions de visiteurs par an. Plenilunio complète la plateforme commerciale madrilène de Klépierre et accroît sa visibilité en Espagne pour des enseignes désireuses de s'y établir. En décembre, Klépierre a réalisé l'acquisition d'Oslo City. Situé en plein cœur du centre-ville de la capitale norvégienne, Oslo City attire 10 millions de visiteurs par an et affiche un chiffre d'affaires au m² parmi les plus élevés de Scandinavie. Il rassemble sur 33 000 m² des marques nationales et internationales de premier plan dans l'une des capitales les plus prospères d'Europe. Avec cette nouvelle opération, Klépierre conforte sa position de leader en Scandinavie.

Ces acquisitions ciblées s'accompagnent de cessions d'actifs non stratégiques s'inscrivant dans une politique de rationalisation et d'amélioration permanente de la qualité moyenne du portefeuille. Klépierre a ainsi finalisé la vente de neuf centres commerciaux aux Pays-Bas pour un montant de 730 millions d'euros et réalisé pour plus de 100 millions de cessions d'actifs commerciaux en France, en Italie, en Espagne, en Hongrie et en Pologne.

Ci-dessus — **Centrum Galerie, Dresde (Allemagne)**
Ci-dessous — **Oslo City, Oslo (Norvège)**
Ci-contre, en haut — **Le Gru, Turin (Italie)**
Ci-contre, en bas — **Nave de Vero, Venise (Italie)**

### L'efficacité au rendez-vous

L'excellence opérationnelle, synonyme de levier de croissance, est une priorité pour Klépierre. Le savoir-faire du Groupe lui permet de réaliser rapidement les synergies annoncées suite à l'opération Corio. D'importantes économies sont en effet possibles dans un Groupe dont le patrimoine a été augmenté de près de 50%. L'objectif initial de 20 millions d'euros de synergies de coûts en année pleine a d'ores et déjà été dépassé pour s'établir à 35 millions d'euros à horizon 2017. Au premier trimestre, l'organisation opérationnelle était effective dans chaque pays avec des équipes fusionnées ou intégrées et des process partagés. Depuis le 1er janvier 2016, les entités dans les pays où les deux groupes étaient présents disposent du même système d'information avec des référentiels de reporting uniques. La mutualisation des achats et de certains équipements est un gisement supplémentaire pour réduire les coûts d'exploitation et le Groupe n'a de cesse de professionnaliser sa démarche en la matière. En 2015, Klépierre a ainsi renégocié en France l'ensemble de ses contrats de nettoyage, sûreté-sécurité, maintenance technique et fourniture d'énergie.

### Un business plan pour chaque centre

Le modèle 100% retail de Klépierre repose sur un maillage sélectif de centres et, pour chaque actif, sur une vision stratégique à moyen terme formalisée par un business plan détaillé. Ce document conditionne la performance d'un centre au-delà des seuls revenus locatifs. Il pose un diagnostic complet, de l'analyse de la clientèle à la pertinence des outils marketing en passant par la qualité de l'offre commerciale et les caractéristiques du site, pour renforcer la performance en

**"Klépierre est confiant dans sa capacité à délivrer de la croissance à un rythme comparable à celui de 2015."**

agissant de manière cohérente sur tous les leviers par le biais de plans d'actions concrets. Une démarche étendue à l'ensemble du portefeuille acquis suite à l'opération Corio. Ainsi, avant l'été, les principaux actifs de Corio avaient leur business plan établi. Cela a permis de mettre rapidement en œuvre des actions ciblées en matière de gestion locative et de re-tenanting pour chercher une convergence et une amélioration des indicateurs clés de performance, taux d'occupation compris. Les synergies de revenus attendues avec la fusion en découleront directement. Elles seront totalement réalisées à un horizon de deux à quatre ans.

### Un solide profil financier

Klépierre n'a de cesse d'améliorer ses conditions d'endettement et son profil financier. Le Groupe bénéficie d'une notation A- attribuée par l'agence Standard & Poor's. Cette notation, plaçant Klépierre au même rang que les trois plus importantes sociétés foncières mondiales, est confortée par de solides performances opérationnelles et un ratio d'endettement maîtrisé (autour de 40%) et lui garantit un meilleur accès aux marchés de capitaux.

Sa stratégie est de sécuriser l'avenir en substituant autant que possible aux dettes à maturité courte, des dettes à maturité plus longue et à moindre coût. Une politique appliquée aux dettes héritées suite à l'opération Corio. Klépierre a ainsi d'ores et déjà refinancé plus de 60% de cette dette notamment par le biais d'émissions obligataires réalisées en avril 2015 à des coûts historiquement bas. La gestion active de ses financements permet de générer des synergies de coûts substantielles qui atteindront 35 millions d'euros en 2017. Son positionnement d'acteur pure player est aussi positivement perçu par les marchés financiers. En décembre, l'entrée de Klépierre au CAC 40 récompense le travail accompli pour bâtir un leader incontournable de l'immobilier commercial en Europe.

# Accompagner le développement des enseignes

Incontournable par la qualité et la taille de sa plateforme de centres commerciaux, proche par sa compréhension fine du retail, Klépierre offre aux enseignes les moyens d'accélérer leur développement en Europe.

Ci-contre — **Passages, région parisienne (France)**
Ci-dessous — **Grand Littoral, Marseille (France)**

Dans un contexte économique qui s'est amélioré graduellement en 2015, la croissance du chiffre d'affaires des enseignes et leur volonté d'expansion démontre la pertinence de la plateforme Klépierre. Fort d'un portefeuille de centres leaders, le Groupe renouvelle l'offre commerciale pour attirer, surprendre et fidéliser les clients des centres.

## Accompagner le développement des marques internationales

Principal bailleur de la plupart des enseignes internationales en Europe, Klépierre interagit régulièrement et occupe une position au plus proche d'elles. Ces relations privilégiées lui permettent de faciliter leur croissance efficacement, que ce soit en optimisant leur présence et leur format de magasin ou en leur proposant de nouveaux points de vente. Elles permettent aussi d'accélérer le renouvellement de l'offre grâce à une meilleure connaissance des enjeux et besoins

**“Klépierre est le principal bailleur des grandes enseignes en Europe. Comme nous les rencontrons plus souvent, nous avons une meilleure connaissance de leur business model et de leur stratégie de développement.”**

des enseignes. Proposer le bon emplacement au bon format est une priorité. À Créteil Soleil, Zara a ainsi choisi de proposer l'intégralité de son offre sur plus de 3200 m² en ouvrant l'un de ses plus importants magasins en France, tandis que Primark s'y agrandit pour atteindre 11000 m². À Plenilunio, Mango déploie l'ensemble de son concept sur 1700 m² dans l'une de ses plus grandes boutiques du Grand Madrid. L'expertise commerciale internationale de Klépierre a d'ores et déjà été déployée dans les centres Corio et est une des preuves de l'intégration rapide des équipes et des actifs de Corio. En Italie, Liu Jo qui a lancé son nouveau concept pour homme à Porta di Roma et Nave de Vero à Venise, signe pour un nouveau magasin à Il Leone à Lonato. En France, Galeries Lafayette s'implante en même temps à Nailloux Outlet Village (région toulousaine) et à Cholet Marques Avenue (Nantes).

## Quand le centre commercial a une âme

La qualité de l'accueil et du parcours client est décisive pour donner envie au visiteur de s'attarder et de revenir dans un centre. Un parcours nouvelle génération est au cœur du modèle Clubstore® : au-delà des exigences de sécurité, de confort et de propreté, il personnalise l'accueil pour faire du centre commercial un lieu de vie, de promenade et de découverte. Parking, espaces repos, services, restauration, tout est pensé pour rendre l'expérience shopping unique. L'un des enjeux est de connecter lieu de vente physique et expérience en ligne en intégrant le parcours digital dans le parcours physique – le «phygital». Déployée dans tous les pays, la plateforme digitale de Klépierre enregistre une fréquentation en hausse. De nouvelles fonctionnalités sont testées, comme iBeacon à Créteil Soleil grâce à laquelle chaque visiteur peut accéder à des offres personnalisées au fil de son parcours via son smartphone. Cette expérience s'inscrit dans la démarche Let's Play®, cadre d'expression des centres sur les volets animations, marketing et digital. Dans ce domaine, Klépierre dispose d'une taille critique pour mutualiser les opérations avec un impact maximal. Les Jours XXL organisés fin novembre dans 40 centres en France et en Belgique ont ainsi attiré trois millions de visiteurs avec, à la clé, une croissance de 12% du chiffre d'affaires pour les 85% d'enseignes participantes. Progressivement, le centre commercial se mue en média pour les enseignes.

## Accueillir les nouveaux concepts et anticiper les tendances

Klépierre recherche en permanence le bon équilibre entre les marques à succès et les marques innovantes. Sa valeur ajoutée ? Découvrir les concepts à fort potentiel et encourager les nouvelles tendances. Rituals, une marque néerlandaise de cosmétiques haut de gamme, fait son entrée aux Passages (Boulogne, France), à Gulskogen (Drammen, Norvège), à Kupolen (Börlange, Suède), et compte parmi les futurs locataires de l'extension de Val d'Europe. Klépierre accompagne la venue d'enseignes habituellement présentes dans les parcs d'activités commerciales ou sur internet : Kiabi s'installe sur 2000 m² à Val d'Europe et Spartoo, vendeur de chaussures en ligne, aux Passages Pasteur à Besançon. La rénovation de l'offre de restauration constitue une autre opportunité d'innover comme à Val d'Europe avec Big Fernand, le spécialiste premium des hamburgers.

L'offre commerciale se renouvelle aussi à travers les pop-up stores. Cet outil marketing est de mieux en mieux intégré par les enseignes pour tester un nouveau concept ou mettre en avant leurs produits. Chanel l'a bien compris en touchant d'un seul coup plusieurs millions de visiteurs avec une étonnante boutique installée sur la place centrale de Val d'Europe. Onsen, marque américaine de produits cosmétiques de luxe, l'avait précédée en début d'année. Les pop-up stores permettent surtout à Klépierre de soutenir le développement de nouveaux entrants. Save, la start-up qui propose de sauver des appareils connectés, connaît un succès grandissant. Présente dans une quinzaine de centres, la jeune enseigne commence à signer ses premiers baux fermes. La prise de risque est maîtrisée et le déploiement peut commencer.

Ci-contre et ci-dessous, à gauche
**Nave de Vero, Venise (Italie)**
Ci-dessous, à droite
**Porta di Roma, Rome (Italie)**

Chapitre 03

# Promouvoir le déploiement des Klépierre Good Choices®

Portée par des convictions fortes, la démarche RSE de Klépierre intègre le développement durable au cœur de sa performance. Par la mise en œuvre de sa politique Good Choices®, Klépierre concilie au quotidien les exigences d'excellence opérationnelle et de performances environnementale, sociétale et sociale.

**Pour en savoir plus :**
**klepierre.com/ra2015**

Ci-contre
**Emporia, Malmö (Suède)**

# Une démarche RSE* axée sur l'excellence opérationnelle

Acteur clé du développement des territoires, Klépierre renforce l'attractivité de ses actifs en veillant à leur intégration harmonieuse et durable dans leur environnement.

La stratégie RSE de Klépierre est fondée sur trois convictions. D'abord, la performance environnementale résulte de l'excellence opérationnelle dans la gestion quotidienne des actifs. Ensuite, les centres commerciaux bien intégrés dans leur territoire sont plus attractifs pour les enseignes et les clients. Enfin, le développement des talents et des compétences est un levier de performance collective. Formalisée en 2013 autour du concept Good Choices®, cette stratégie se décline en plans d'actions centrés sur les enjeux les plus prégnants et concrets dans la gestion d'un centre commercial.

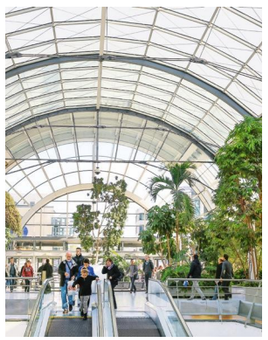
## Un socle commun d'engagements

Good Choices® résume en deux mots l'ambition de Klépierre en matière de développement durable. Être irréprochable dans la gestion des centres en termes de sécurité et de confort pour les clients mais aussi de qualité des relations tissées avec les prestataires. Être performant dans l'atteinte d'objectifs chiffrés en matière d'efficacité énergétique, d'émissions de $CO_2$ et de gestion des déchets d'ici 2020. Être innovant enfin dans l'accessibilité des centres en veillant à multiplier les offres de transport. Ce socle d'engagements qui inscrit le développement durable au cœur de l'activité fait l'objet d'un travail de fond partout en Europe.

## Partager la même vision

L'ambition du Groupe en matière environnementale et sociétale est aujourd'hui partagée et déclinée à travers un suivi de près de 120 indicateurs, une analyse comparée des performances et de plans d'actions spécifiques sur chaque centre. L'intégration des actifs de Corio dans six pays d'Europe a représenté à cet égard un chantier majeur. Les outils et process Groupe ont permis de dresser rapidement un état des lieux pour mesurer la qualité intrinsèque des bâtiments mais aussi la maturité des équipes sur les sujets du développement durable. Les pays où Klépierre n'était pas présent ont bénéficié d'un accompagnement spécifique. Dès l'été 2015, partageant la même vision du développement durable, les équipes locales se sont mobilisées sur leurs engagements, pour les traduire en plans d'actions cohérents avec les objectifs fixés par le Groupe.

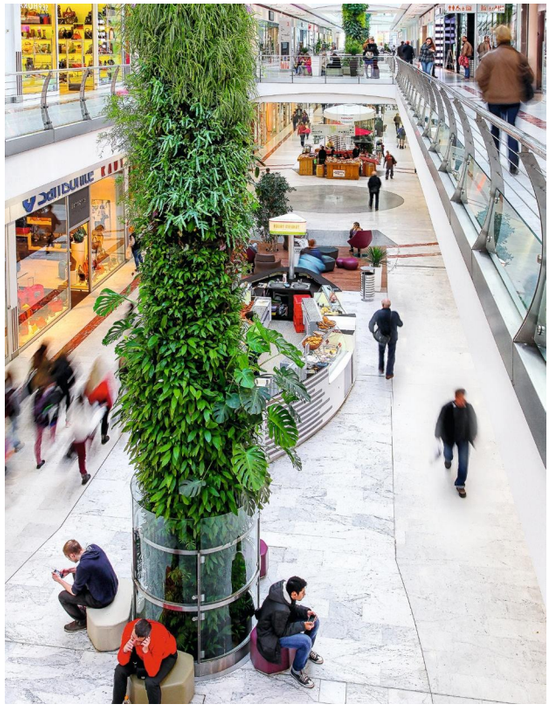
Ci-dessous
**Créteil Soleil, région parisienne (France)**



## Approfondir la dimension opérationnelle

Dans une démarche d'amélioration continue, Klépierre perfectionne ses outils et affine ses pratiques pour limiter l'impact environnemental de ses centres. L'installation de compteurs intelligents sur les principaux équipements – deux tiers des centres sont couverts par la mesure énergétique en temps réel – permet ainsi de suivre et d'ajuster les consommations. Le remplacement systématique de l'éclairage par des lampes basse consommation va dans le même sens. Près de 10 millions d'euros d'économies cumulées ont été réalisées sur la facture énergétique depuis 2013 grâce aux actions d'efficacité mises en œuvre sur le patrimoine. L'ambition est aujourd'hui de pérenniser cette démarche en l'inscrivant davantage dans la gestion opérationnelle des centres. L'identification systématique des dépenses ayant un impact environnemental permet d'évaluer si la trajectoire pour atteindre les objectifs du Groupe est pertinente. Cette dimension est désormais prise en compte dans les Sustainability Reviews annuels et fait partie intégrante des efforts pour faire converger toujours plus performances environnementale et opérationnelle.

*RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises



## Prado, éco-conçu dès l'origine

Conçu pour répondre aux critères du niveau "Excellent" de la certification BREEAM, Prado est également le premier centre commercial en France à s'inspirer de la démarche Cradle to Cradle®, c'est-à-dire conçu en mettant l'accent sur des matériaux recyclables et respectueux de l'environnement.

## Des résultats convaincants

Fin 2015, Klépierre est en avance sur les objectifs fixés. Cette année, les projecteurs ont notamment été braqués sur les enjeux climatiques, et les centres commerciaux du Groupe ont répondu présents : plus de 50% de l'électricité consommée par le Groupe est désormais d'origine renouvelable et les émissions de gaz à effet de serre sont en baisse de 12% depuis deux ans. Ces performances sont une vraie réussite compte tenu de l'intégration d'un nouveau patrimoine important et d'un contexte climatique difficile.

Ci-dessus, à gauche
**Passages, région parisienne (France)**
Ci-dessus, à droite
**Nový Smíchov, Prague (République tchèque)**
Ci-contre, à gauche
**Le Millénaire, région parisienne (France)**
Ci-contre, à droite
**Grand'place, Grenoble (France)**

# Cultiver l'engagement et les talents

La position acquise par Klépierre en Europe témoigne de son ambition et de sa recherche d'excellence dans chacun de ses métiers. L'intégration rapide des équipes Corio illustre la cohérence d'une politique de ressources humaines tournée vers la performance et le partage d'une culture opérationnelle retail orientée vers nos clients.

Convaincu que la clé du succès de la fusion avec Corio réside dans une intégration réussie des équipes, le Groupe a porté sur ce processus une attention particulière, dès 2014 et tout au long de l'année 2015. En amont de l'intégration effective des collaborateurs, de leur accueil et de leur accompagnement, la direction du projet s'est attachée à : définir les organisations Groupe et filiales cibles, sélectionner les équipes dirigeantes et piloter l'établissement de plans d'intégration par les directions métiers : Opérations, Investissement, Finance, Juridique et RH, etc. En support de ces plans, des recueils de pratiques "Klépierre Way of Working" ont été réalisés afin de renseigner les collaborateurs sur la stratégie, les missions clés, les processus et les outils propres à chaque métier. Dès février, le Directoire a amorcé cette dynamique lors de la réunion de partage de la vision stratégique rassemblant le Top 150 des managers. Le rapprochement des équipes s'est rapidement ensuite traduit dans tous les pays par l'harmonisation des outils et des méthodes de travail, le déploiement de la marque Klépierre, le rassemblement des collaborateurs dans des locaux communs…

## Un outil commun d'évaluation

L'évaluation annuelle des collaborateurs s'appuie dans chaque pays sur le même outil et selon le même référentiel de compétences. Cette étape scelle l'intégration de la totalité des effectifs dans le dispositif RH afin de favoriser la mobilité et de contribuer, par la gestion des talents, à l'excellence opérationnelle.

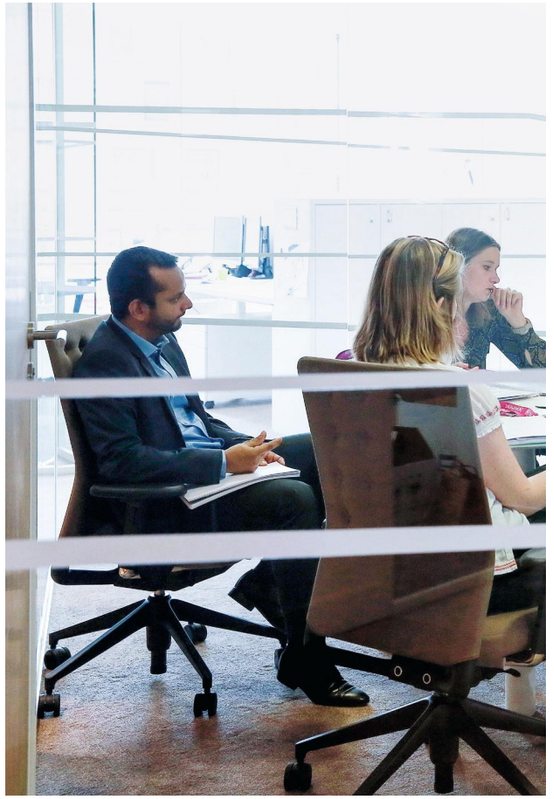
### Réussir l'intégration

Cette politique RH accompagne les collaborateurs concernés dans les évolutions de leurs métiers consécutives à la fusion. Elle s'appuie principalement sur Klépierre University, l'école de formation interne à visée internationale et ouverte à tous les collaborateurs, à travers des modules d'intégration métier et de développement personnel qui facilitent le partage des expertises, des savoir-faire et de la culture de l'entreprise. Déjà engagée, la transformation du Groupe se poursuit pour donner à chacun les moyens d'optimiser son parcours. En 2014, Klépierre avait déployé un outil commun pour évaluer les collaborateurs, favoriser les mobilités, recueillir les besoins de formation et promouvoir les talents. Étendu à tous les pays du Groupe en 2015, cet outil a permis de mener la première campagne d'évaluation des collaborateurs lancée simultanément en Europe du 1er novembre au 31 décembre. À terme, toutes les offres d'emplois y seront publiées. Inscrit dans une démarche d'employeur responsable, Klépierre a mené à bien ce processus d'intégration en associant étroitement, dans le respect des dispositions locales, les représentants du personnel.

**"L'enjeu RH est d'être en totale résonance avec la stratégie du Groupe et de nous montrer proactifs pour anticiper les besoins de formations, attirer et fidéliser les talents avec une visibilité accrue."**

### Favoriser l'engagement de tous

Alignées sur la stratégie retail du Groupe, les priorités en matière de gestion des talents et des compétences restent identiques : être au service de l'excellence opérationnelle pour anticiper les tendances du retail. L'ensemble des outils RH y contribuent, de la formation qui favorise la mobilité fonctionnelle et géographique, à la diffusion d'une culture retail, en passant par le développement des carrières, la promotion et la fidélisation de tous les talents, dans le respect de la mixité et de la diversité. En retour, Klépierre attend de ses 1389 collaborateurs un engagement quotidien, ancré dans la passion du métier, la rapidité d'exécution, l'agilité, la créativité et un digital mind. L'engagement individuel étant essentiel à la performance globale du Groupe, tous les collaborateurs ont été invités à participer en janvier 2016 à l'enquête d'engagement "You & Klépierre" pour s'exprimer sur le management, la gestion de la performance, les opportunités de carrière, l'orientation client, l'autonomie, la marque Klépierre… Pays par pays, l'état des lieux dressé par cette enquête interne portée par le Directoire permettra d'identifier des axes d'amélioration pour nourrir et renforcer la motivation des collaborateurs.



## Une communication transparente au service de l'intégration

Début février 2015, le Top 150 des managers de Klépierre se sont rencontrés à Paris. Au programme, présentation du Groupe nouvellement constitué, de sa vision, de sa stratégie au service du commerce et des enjeux de la fusion. Les prises de parole des responsables métier se sont poursuivies dans des ateliers visant à favoriser les échanges. Une newsletter adressée à tous les collaborateurs les a tenus informés de l'état d'avancement du processus d'intégration.

Ci-dessus
**Événement rassemblant, pour la première fois, le Top 150 des managers du Groupe nouvellement constitué.**

Ci-dessus — **Boulevard Berlin, Berlin (Allemagne)**
Ci-contre — **Grand Littoral, Marseille (France)**

## Chapitre 04

# Concevoir des centres tendance

La stratégie d'allocation de Klépierre repose sur deux critères essentiels : implantation dans les régions les plus dynamiques d'Europe et connexion optimale aux infrastructures de transport. Une gestion quotidienne rigoureuse permet de garantir aux consommateurs une expérience shopping à la pointe des grandes tendances du retail.

**Pour en savoir plus :**
**klepierre.com/ra2015**

# Des centres leaders en Europe

La pertinence de la plateforme Klépierre repose sur un maillage dense de territoires à fort potentiel. Les principaux actifs, qu'ils aient été développés par le Groupe ou acquis récemment, occupent des positions de leaders au cœur de leur zone de chalandise et attirent chaque année des millions de visiteurs.

**Pour en savoir plus :**
**klepierre.com/ra2015**

**01 · Créteil Soleil**
(région parisienne, France)
20,1 millions de visiteurs
123500 m²

**02 · Val d'Europe**
(région parisienne, France)
16,5 millions de visiteurs
83000 m²

**03 · St.Lazare Paris**
(Paris, France)
170 millions de visiteurs
12200 m²

**04 · Grand Littoral**
(Marseille, France)
10,2 millions de visiteurs
73700 m²

**05 · Blagnac**
(Toulouse, France)
7,1 millions de visiteurs
48600 m²

**06 · Rives d'Arcins**
(Bordeaux, France)
5,7 millions de visiteurs
52000 m²

**07 · L'esplanade**
(région de Bruxelles, Belgique)
7,6 millions de visiteurs
55800 m²

**08 · Porta di Roma**
(Rome, Italie)
18,3 millions de visiteurs
92400 m²

**09 · Le Gru**
(Turin, Italie)
11,3 millions de visiteurs
78500 m²

**10 · Campania**
(Naples, Italie)
12,5 millions de visiteurs
92200 m²

**11 · Field's**
(Copenhague, Danemark)
7,8 millions de visiteurs
89400 m²

**12 · Bruun's Galleri**
(Århus, Danemark)
10,8 millions de visiteurs
33800 m²

**13 · Emporia**
(Malmö, Suède)
6,6 millions de visiteurs
67200 m²

**14 · La Gavia**
(Madrid, Espagne)
13,1 millions de visiteurs
89200 m²

**15 · Plenilunio**
(Madrid, Espagne)
11,3 millions de visiteurs
82000 m²

**16 · Nový Smìchov**
(Prague, République tchèque)
20,4 millions de visiteurs
57200 m²

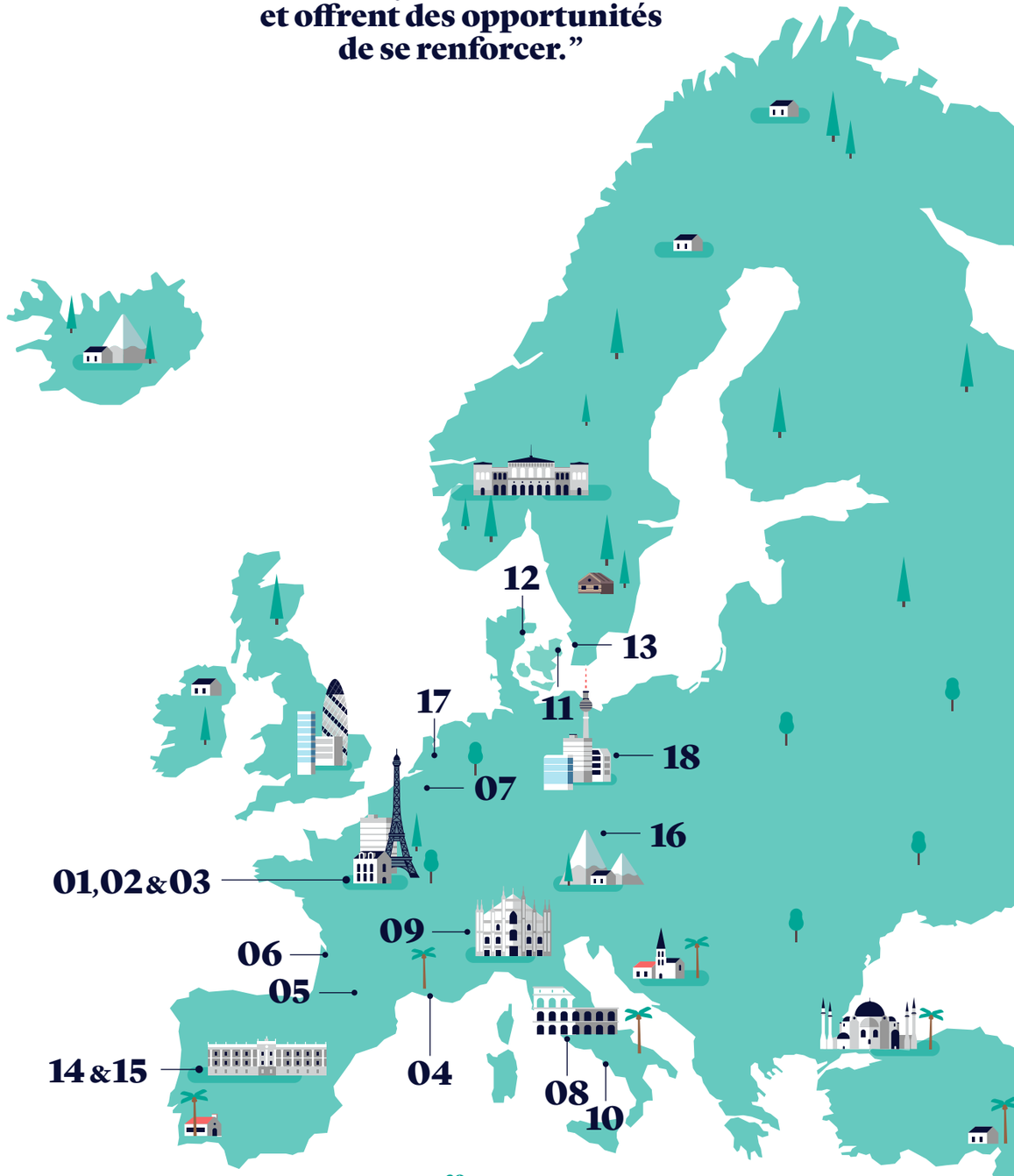
**17 · Hoog Catharijne**
(Utrecht, Pays-Bas)
24,8 millions de visiteurs
59500 m²

**18 · Boulevard Berlin**
(Berlin, Allemagne)
11,2 millions de visiteurs
86700 m²





**"Notre cible, ce sont les métropoles européennes continentales qui enregistrent une croissance démographique ou économique supérieure à la moyenne nationale et offrent des opportunités de se renforcer."**



# France-Belgique

L'Île-de-France, la région lyonnaise, le grand Sud-Ouest, Marseille, Bruxelles : en France et en Belgique, Klépierre est présent dans les pôles démographiques et économiques dynamiques qui enregistrent une croissance supérieure à la moyenne nationale et offrent de nombreuses opportunités de développement.

Ci-dessus
**Créteil Soleil, région parisienne (France)**
À gauche et ci-dessous, à droite
**Grand Littoral, Marseille (France)**

**Le rapprochement avec Corio a renforcé la présence de Klépierre dans ses régions de prédilection. L'année a aussi été marquée par la surperformance des centres dans un contexte de consommation atone, par la poursuite des travaux d'extension à Val d'Europe et par la pose de la première pierre de Prado à Marseille.**

Ci-dessus, à gauche
**Val d'Europe, région parisienne (France)**
Ci-dessus, à droite
**St.Lazare Paris, Paris (France)**

**47**
centres commerciaux

**8403 M€**
valeur part totale hors droits du portefeuille de centres commerciaux (38,0% de la valeur totale du portefeuille)

**378,3 M€**
revenus locatifs nets (36,6% des revenus locatifs nets centres commerciaux)

# Italie

L'acquisition de Corio a permis à Klépierre de conforter sa place de premier opérateur de centres commerciaux en Italie. Ses positions stratégiques dans les régions de Turin, Milan, Rome, Venise et Naples dessinent une plateforme équilibrée.

**Klépierre répond aux ambitions de développement des enseignes dans un contexte où la reprise de l'activité économique en Italie aiguise les appétits. L'année a été marquée par une forte progression des chiffres d'affaires des commerçants et des loyers.**

**37**

centres commerciaux

**3606 M€**

valeur part totale hors droits du portefeuille de centres commerciaux (16,3% de la valeur totale du portefeuille)

**184,9 M€**

montant des loyers nets de la région (17,9% des revenus locatifs nets centres commerciaux)

En arrière-plan — **Porta di Roma, Rome (Italie)**
Ci-dessous, en haut — **Il Leone di Lonato, Lonato del Garda (Italie)**
Ci dessous, en bas — **Campania, Naples (Italie)**

# Scandinavie

Deuxième territoire d'implantation du Groupe, les pays scandinaves – Danemark, Norvège et Suède – comptent parmi les plus dynamiques d'Europe. Klépierre y occupe une place de leader et leur consacre une part importante de son pipeline de développement.

**À Copenhague, l'extension de Field's a d'ores et déjà séduit les clients. L'acquisition d'Oslo City, au cœur de la capitale norvégienne, renforce les positions de Klépierre tout en offrant un fort potentiel de création de valeur. À Malmö, Emporia enregistre une hausse de son chiffre d'affaires de plus de 10 % en 2015 et une augmentation continue de sa part de marché trois ans après son ouverture.**

Ci-contre
**Emporia,**
**Malmö (Suède)**

Ci-dessus, en haut à gauche
**Field's,**
**Copenhague (Danemark)**

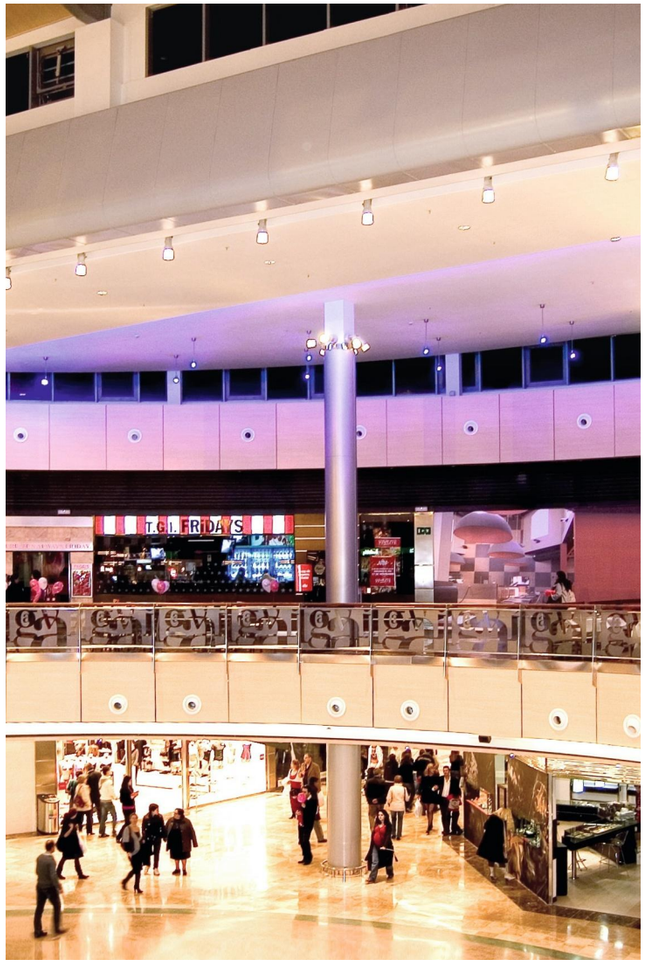
Ci-dessus, en bas à gauche
**Bruun's Galleri,**
**Århus (Danemark)**

Ci-dessus à droite
**Oslo City,**
**Oslo (Norvège)**

**22**
centres commerciaux

**3 955 M€**
valeur part totale hors droits du portefeuille de centres commerciaux (17,9 % de la valeur totale du portefeuille)

**156,6 M€**
revenus locatifs nets (15,1% des revenus locatifs nets centres commerciaux)



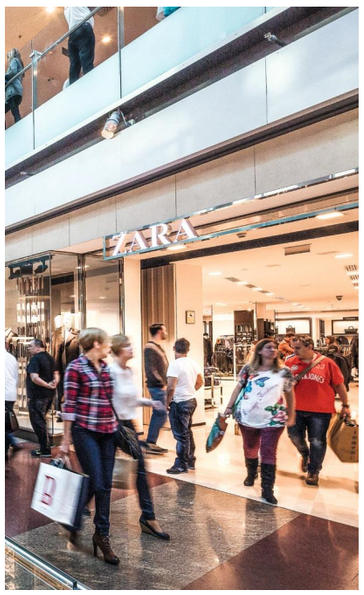

# Ibérie

En Espagne, la reprise s'est traduite par une forte dynamique commerciale et par une croissance du chiffre d'affaires des centres. Klépierre a saisi l'opportunité d'acquérir l'un des centres commerciaux leaders de la capitale : Plenilunio. Le Groupe a aussi dévoilé la nouvelle identité de Meridiano à Tenerife : le Cruise Clubstore®.

**23**
centres commerciaux

**1785 M€**
valeur part totale hors droits du portefeuille de centres commerciaux (8,1% de la valeur totale du portefeuille)

**90,6 M€**
revenus locatifs nets (8,8% des revenus locatifs nets centres commerciaux)



Ci-dessus
**La Gavia, Madrid (Espagne)**
Ci-contre, à droite
**Meridiano, Tenerife (Espagne)**
Ci-contre, à gauche
**Plenilunio, Madrid (Espagne)**





**Klépierre est implanté dans les capitales touristiques que sont Budapest, Prague, Varsovie et Istanbul. Nový Smíchov, centre leader de la capitale tchèque, a enregistré en 2015 des résultats remarquables en termes de croissance de loyer et de chiffre d'affaires suite notamment à des opérations de re-tenanting majeures.**

Ci-contre
**Nový Smíchov, Prague (République tchèque)**

# Europe centrale et Turquie

**23**
centres commerciaux

**1736 M€**
valeur part totale hors droits du portefeuille de centres commerciaux (7,8% de la valeur totale du portefeuille)

**106,1 M€**
revenus locatifs nets (10,3% des revenus locatifs nets centres commerciaux)

NOVÝ SMÍCHOV
ČTYŘLÍSTEK
ČTYŘLÍSTEK
ČTYŘLÍSTEK

# Pays-Bas

Suite à l'acquisition de Corio, Klépierre occupe désormais la place de numéro 1 sur le marché néerlandais.

**En procédant à la cession de neuf centres commerciaux de proximité, Klépierre dispose d'un portefeuille d'actifs plus cohérent et concentré dans les villes du Randstad à fort pouvoir d'achat. Le chantier de rénovation-extension visant à doubler la taille de Hoog Catharijne (Utrecht), centre commercial le plus visité du pays, se poursuit.**

**5**
centres commerciaux

**1139 M€**
valeur part totale hors droits du portefeuille de centres commerciaux (5,1% de la valeur totale du portefeuille)

**76,0 M€**
revenus locatifs nets
(7,3% des revenus locatifs nets centres commerciaux)

Ci-dessus et ci-contre
**Hoog Catharijne, Utrecht (Pays-Bas)**





# Allemagne

Avec l'acquisition de Corio, Klépierre s'est ouvert les portes de l'Allemagne, pays à fort pouvoir d'achat. Les performances de centres tels que Boulevard Berlin et Centrum Galerie (Dresde) ont été portées par l'arrivée de nouvelles enseignes.

**5**
centres commerciaux

**1068 M€**
valeur part totale hors droits du portefeuille de centres commerciaux
(4,8% de la valeur totale du portefeuille)

**42,4 M€**
revenus locatifs nets
(4,1% des revenus locatifs nets centres commerciaux)

En arrière-plan
**Boulevard Berlin, Berlin (Allemagne)**

## Prado à Marseille, une évidence absolue

**Destination emblématique, Prado participe au renouvellement de l'offre commerciale en centre-ville.**
Une architecture audacieuse signée par le cabinet international Benoy, des enseignes à la pointe des tendances autour des Galeries Lafayette, une zone de chalandise exceptionnelle au cœur du premier pôle tertiaire de Marseille, une accessibilité unique… Conçue comme une high street, Prado sera la nouvelle référence d'un commerce urbain hyperconnecté et durable.

**23 000 m² / 50 boutiques / 6 restaurants avec terrasses végétalisées**

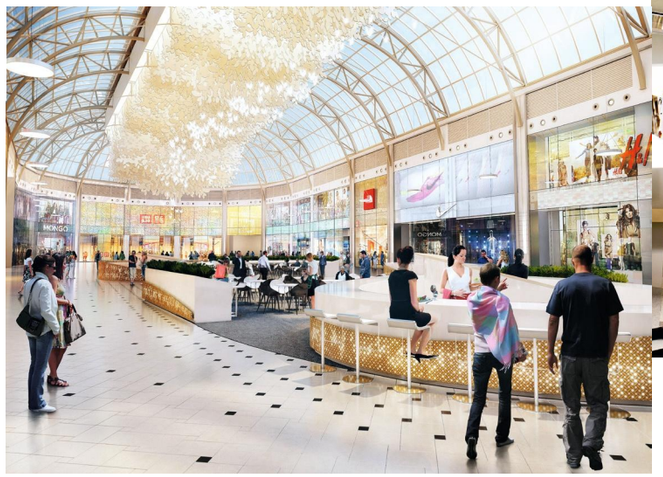
**Pour en savoir plus :**
**klepierre.com/ra2015**





# Un développement ciblé

Fondée sur une maîtrise prudente des risques et une valorisation permanente des actifs, la stratégie de développement du Groupe favorise l'extension-rénovation de centres aux positions d'ores et déjà établies. Elle n'exclut pas les projets de création, exceptionnels par leur localisation et leur qualité.



## Val d'Europe, l'extension d'une réussite incontestée

**Val d'Europe est l'un des centres les plus dynamiques de France. Son extension conforte sa position de leader.**
À proximité immédiate de Disneyland Paris, Val d'Europe connaît depuis son ouverture en 2000 un succès ininterrompu. Soutenue par la forte demande des enseignes, l'extension de 17 000 m² prolonge la dynamique. Primark, Uniqlo, H&M, Nike et Rituals ont déjà confirmé leur venue. Dans ce nouvel espace au parcours client particulièrement soigné, une "Grand-place", évoquant le Grand Palais à Paris, crée l'événement.

**+17 000 m² d'extension sur les 98 000 m² existants / 28 boutiques supplémentaires**

## Hoog Catharijne, le cœur marchand des Pays-Bas

**L'extension-rénovation de Hoog Catharijne s'insère dans un vaste plan de réaménagement urbain autour de la gare centrale d'Utrecht.**
Avec 26 millions de visiteurs par an, Hoog Catharijne est le centre commercial le plus visité des Pays-Bas et l'un des principaux actifs du Groupe.
L'opération prévoit le doublement du site sur 100 000 m² au pied de la gare centrale d'Utrecht dont la rénovation et l'agrandissement devrait porter la fréquentation à plus de 100 millions de passagers par an d'ici 2020.
La ville a prévu la construction d'un parking vélos de 12 000 places pour une desserte douce de ce quartier de bureaux ainsi que celle de cinémas, d'un casino et d'une salle de concert.

**+100 000 m² / 180 boutiques / 100 millions de passagers attendus en gare d'Utrecht en 2020**

Chapitre 05

# Engagé à délivrer les meilleures performances

Klépierre a généré une croissance organique solide. Ses performances financières, associées aux résultats enregistrés en matière de performance sociétale et environnementale, sont des gages de création de valeur pour ses actionnaires et pour ses parties prenantes. Avec son entrée au CAC 40 en décembre 2015, le Groupe ouvre aussi une nouvelle page de son histoire.

**Pour en savoir plus :**
**klepierre.com/ra2015**

Ci-contre
**Principe Pio, Madrid (Espagne)**

KLEPIERRE

# Performance boursière et actionnariat

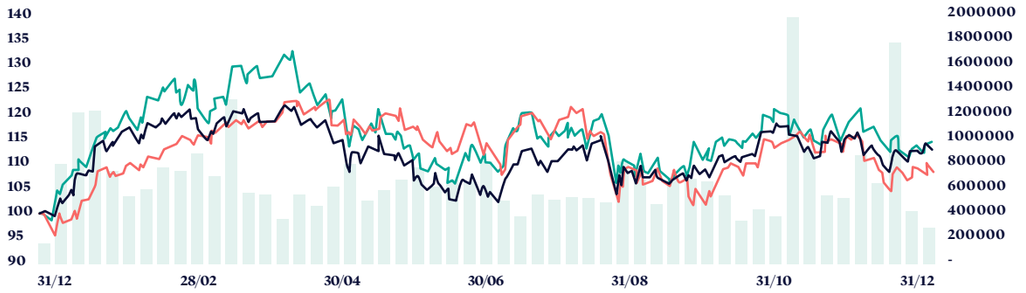
La capitalisation boursière de Klépierre s'est accrue de 4,5 milliards d'euros suite à l'acquisition de Corio en janvier 2015. Elle s'élève à 12,9 milliards d'euros à fin 2015, portée par une surperformance de l'action Klépierre (+14,7% sur l'année) par rapport à l'indice CAC 40 (+8,5%) et à l'indice sectoriel EPRA EuroZone (+13,3%).

Le 21 décembre 2015, Klépierre a fait son entrée au sein du CAC 40, principal indice de la Bourse de Paris.

## Fiche signalétique de l'action

| | |
|---|---|
| **Code ISIN** | FR0000121964 |
| **Code mnémonique** | LI |
| **Place de cotation principale** | Euronext Paris – Compartiment A |
| **Autres marchés** | Euronext Amsterdam |
| **Nombre de titres** | 314 356 063 |
| **Indices** | CAC 40, SBF80, EURONEXT 100, S.I.I.C. FRANCE, CAC ALL SHARES, CAC FINANCIALS, CAC REAL ESTATE, DJ STOXX 600, EPRA EuroZone, GPR 250 Index |
| **Indices développement durable** | DJSI World et Europe, FTSE4Good, Euronext Low Carbon Europe 100, Euronext Vigeo France 20, EuroZone 120 et Word 120 |

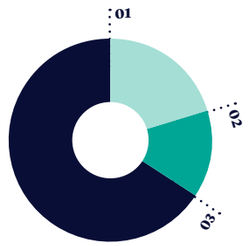
## Évolution comparative du cours de l'action Klépierre et volumes échangés en 2015




## Répartition de l'actionnariat — Données au 31 décembre 2015

Klépierre a pour principaux actionnaires Simon Property Group, leader mondial de l'industrie des centres commerciaux et APG, fonds de pension basé aux Pays-Bas.

Plus des deux tiers du capital est flottant, très majoritairement détenu par des investisseurs institutionnels.




01 — Simon Property Group : **20,3%**
02 — APG : **13,1%**
03 — Autres actionnaires (flottant, y compris autocontrôle) : **66,6%**

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Cours de clôture (en euros)** | 22,040 | 30,020 | 33,685 | 35,730 | **40,990** |
| **Capitalisation boursière (en milliards d'euros)** | 4,2 | 6,0 | 6,7 | 7,1 | **12,9** |
| **% de progression annuelle** | -18,4% | +36,2% | +12,2% | +6,1% | **+14,7%** |
| **% de progression de l'indice CAC 40** | -17,0% | +15,2% | +18,0% | -0,5% | **+8,5%** |
| **% de progression de l'indice EPRA EuroZone** | -18,4% | +21,8% | +1,8% | +18,1% | **+13,3%** |

(Source : Bloomberg)

**Pour en savoir plus, veuillez consultez le rapport financier 2015 disponible sur le site internet de Klépierre** → **www.klepierre.com**

# Faits marquants et performance financière

L'année 2015 a été marquée par l'acquisition et l'intégration de Corio ainsi que par une importante rotation du capital avec près de 900 millions d'euros d'investissements dans des centres leaders et dans des projets de développement prometteurs financés par des cessions d'actifs. Le Groupe affiche des performances opérationnelles et financières solides, fruit de sa stratégie de gestion et d'allocation.

**Janvier**
Klépierre détient 93,6% des actions ordinaires de Corio.

**Mars**
Fusion de Klépierre et de Corio, Klépierre détient 100% de Corio.
—
Acquisition de Plenilunio, un centre commercial leader à Madrid (Espagne), pour une valeur de 375 millions d'euros.

**Août**
Cession d'un portefeuille de 9 centres commerciaux aux Pays-Bas pour 730 millions d'euros.

**Septembre**
Première pierre de Prado, projet de centre commercial situé dans le quartier le plus aisé de Marseille (France).

**Décembre**
Acquisition d'Oslo City, centre commercial leader du centre-ville d'Oslo (Norvège) pour 336 millions d'euros.

| | | |
|---|---|---|
| **Chiffres d'affaires des commerçants** | **+4,4%** | à périmètre constant,[1] y compris extensions |
| **Revenus locatifs nets des centres commerciaux** | **+3,4%** | à périmètre constant[1] |
| **Valeur du portefeuille de centres commerciaux** | **+5,3%** | à périmètre constant, part totale |
| **Notation de crédit** | **A-** | Standard & Poor's |
| **Coût de la dette** | **2,5%** | (-50 pbs) |
| **Ratio d'endettement** | **39,2%** | Loan-to-Value |

**Cash-flow net courant par action**

**→2,16 €**

**Dividende par action[2]**

**→1,70 €**

[1] Acquisitions de Corio et de Plenilunio réputées réalisées au 1er janvier 2014. Périmètre constant définit comme suit : hors contribution des nouvelles surfaces (acquisitions, nouveaux centres et extensions), surfaces en restructuration et cessions réalisées depuis janvier 2014 et effets de change.

[2] Dividende 2015 soumis au vote des actionnaires réunis en assemblée générale le 19 avril 2016.

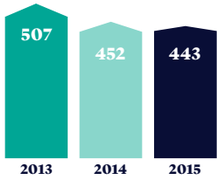
**Pour en savoir plus, consultez le rapport financier 2015 disponible sur le site internet de Klépierre : www.klepierre.com**

# Performance environnementale, sociétale et sociale

## Répondre aux enjeux environnementaux

### Énergie

Consommation d'énergie en forte baisse depuis deux ans (périmètre constant pro forma en GWh)




Près de
**10 M€**
d'économies cumulées sur la facture énergétique depuis 2013

**63**
centres équipés de systèmes de mesure de l'énergie en temps réel, équipement par équipement

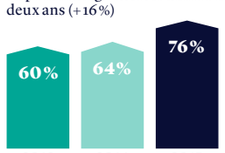
### Changement climatique

**>50%**
de l'électricité d'origine renouvelable

**-12%**
sur les émissions de gaz à effet de serre en $tCO_2e$ de 2013 à 2015 (périmètre constant pro forma)

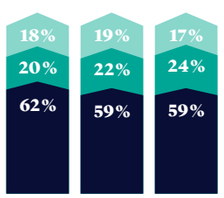
### Déchets

Taux de valorisation des déchets en pourcentage en forte hausse depuis deux ans (+16%)




## Des centres intégrés dans le tissu urbain

### Transports




Évolution des parts de visite par mode de transport. Part des visites par transports publics en hausse de 4% depuis deux ans

**Modes doux**
**Transports publics**
**Motorisés**

### Développement local

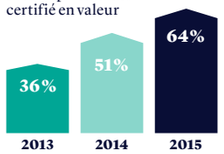
**80 000**
emplois environ induits par l'activité des centres du Groupe

**71 M€**
de taxes locales versées en 2015 par les centres du Groupe

## Reconnaissance claire de notre leadership

### Certifications

Part du patrimoine certifié en valeur




77 centres certifiés à fin 2015

### Ratings extra-financiers

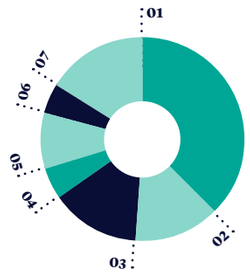
**GRESB**
**88/100**
+ 80% vs 2012

**DJSI**
**83/100**
+ 32% vs 2012

## Promouvoir le développement des talents

### Effectifs

Répartition des effectifs par zone géographique au 31/12/2015




01 — France-Belgique : **37%**
02 — Scandinavie : **14%**
03 — Italie : **14%**
04 — Pays-Bas : **5%**
05 — Ibérie : **9%**
06 — Allemagne : **5%**
07 — Europe centrale et Turquie : **16%**

**Répartition des effectifs hommes / femmes**

**42%** **58%**

**97%**
de collaborateurs en CDI

### Formation

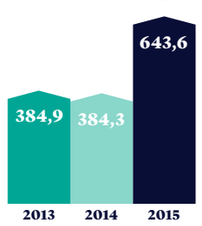
17 heures de formation par an et par collaborateur

**Soit 2,5 jours**

# Indicateurs de performance EPRA

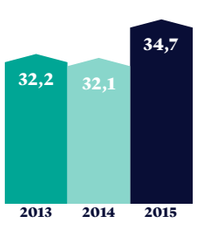
Les indicateurs de performance suivants ont été établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA (European Public Real estate Association) dans son guide Best Practices Recommendations disponible sur son site internet (www.epra.com).

## EPRA Earnings — en millions d'euros



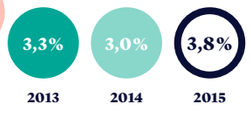

Mesure de la performance opérationnelle d'une société foncière qui ne prend pas en compte les évolutions de juste valeur, l'impact des cessions d'actifs et d'autres éléments considérés comme ne faisant pas partie de l'activité récurrente d'une société foncière.

## EPRA NAV — en euros par action



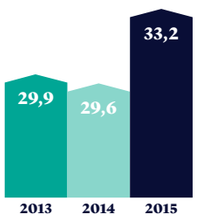

Mesure de la juste valeur de l'actif net d'une société foncière. Cet indicateur part du prérequis suivant : la société foncière doit détenir et gérer les actifs en question sur une longue période. Sont ainsi exclus du calcul de cet indicateur les impôts sur les plus-values latentes, les droits et frais de cession des actifs, ainsi que la juste valeur de la dette et des instruments financiers.

## EPRA Vacancy rate



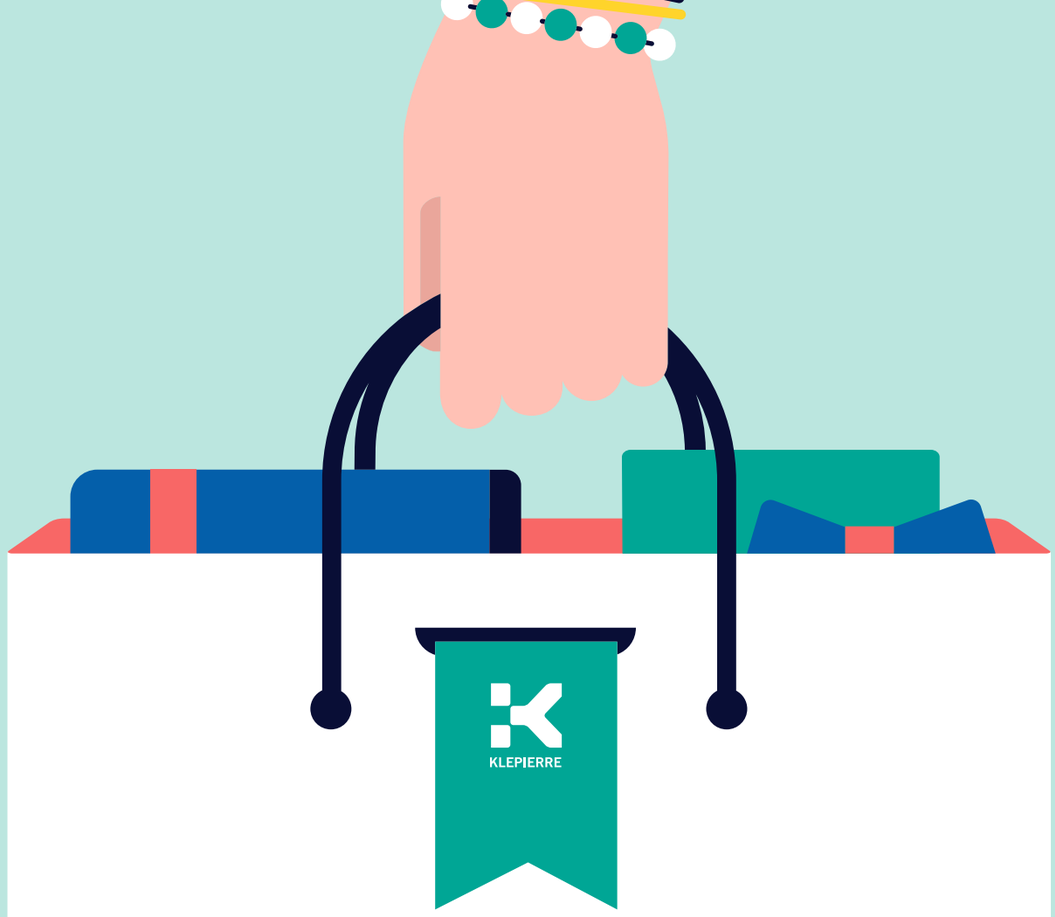

Ratio rapportant le loyer de marché des surfaces vacantes au loyer de marché de la surface totale des actifs du portefeuille du Groupe (y compris surfaces vacantes). Ce taux de vacance est calculé pour le segment des centres commerciaux.

## EPRA NNNAV — en euros par action



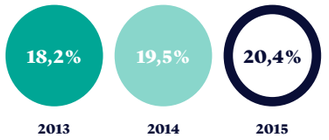

Indicateur dont la base de calcul est identique à celle de l'EPRA NAV. Le calcul de l'EPRA NNNAV prend cependant en compte la juste valeur des impôts sur plus-values latentes, de la dette et des instruments financiers.



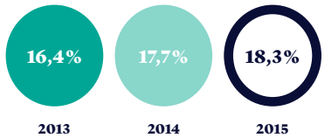



## EPRA Cost Ratio

y compris coûts de vacance



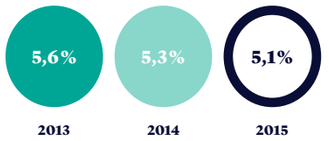

hors coûts de vacance




Le but de l'EPRA Cost Ratio 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 (hors éléments exceptionnels) comme pourcentage du revenu locatif brut total.

## EPRA Net initial yield

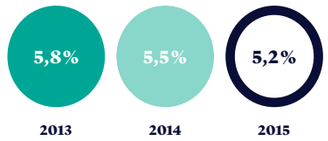
centres commerciaux




Ratio rapportant les revenus locatifs annualisés, net des paliers/abattements accordés et des charges à la valeur de marché brute des actifs (droits compris).

## EPRA "Topped-up" Net initial yield

centres commerciaux




Le "Topped-up" Net Initial Yield se différencie du Net Initial Yield en raison de la réintégration dans les revenus locatifs des paliers et abattements accordés.

**Retrouvez les indicateurs de performance EPRA dans le chapitre 01 du Rapport Financier 2015.**

# État du résultat global et cash-flow

| *En millions d'euros* | 31 décembre 2015 | 31 décembre 2014 |
|---|---|---|
| **Revenus locatifs** | **1208,4** | **833,0** |
| Charges locatives et immobilières | -140,3 | -87,8 |
| **Revenus locatifs nets** | **1068,0** | **745,2** |
| Revenus de gestion et d'administration | 86,8 | 70,8 |
| Autres produits d'exploitation | 13,9 | 15,8 |
| Frais de personnel | -149,2 | -109,1 |
| Frais d'études | -2,8 | -4,0 |
| Autres charges d'exploitation | -77,4 | -47,6 |
| **Excédent brut d'exploitation** | **939,4** | **671,1** |
| Dotations aux amortissements et provisions sur immeubles | -461,3 | -397,4 |
| Dotations aux provisions risques et charges | -0,3 | -3,6 |
| Résultat de cessions | 14,1 | 846,9 |
| Dépréciation des écarts d'acquisition | -704,5 | 0,0 |
| **Résultat opérationnel** | **-212,8** | **1117,0** |
| Coût de l'endettement net | -217,0 | -269,5 |
| Variation de valeur des instruments financiers | -30,6 | -17,3 |
| Quote-part de SME | 19,1 | 8,3 |
| **Résultat avant impôt** | **-441,3** | **838,5** |
| Impôt sur les sociétés | 3,6 | -30,4 |
| **Résultat net** | **-437,7** | **808,1** |
| Participations ne donnant pas le contrôle | -62,1 | -168,0 |
| **RÉSULTAT NET PART DU GROUPE** | **-499,8** | **640,0** |

*Hors impact technique comptable non récurrent de la sortie et de la dépréciation pour un montant total de 704,5 millions d'euros de l'écart d'acquisition de Corio, le résultat net consolidé en part groupe fait état d'un bénéfice de 204,7 millions d'euros.*

| *En millions d'euros* | 31 décembre 2015 | 31 décembre 2014 |
|---|---|---|
| **Excédent brut d'exploitation** | **939,4** | **671,1** |
| *Les retraitements pour arriver au cash-flow d'exploitation excluent :* | | |
| Engagements sociaux, stocks-options et charges non courantes | 22,7 | 9,9 |
| Frais d'acquisition sur rapprochement d'entreprise | 4,5 | 4,6 |
| **Cash-flow d'exploitation** | **966,6** | **685,6** |
| Coût de l'endettement net | -217,0 | -269,5 |
| *Les retraitements pour arriver au cash-flow courant avant impôt excluent :* | | |
| Amortissement de la mise à la valeur de marché de la dette Corio | -72,5 | |
| Coûts de restructuration des instruments financiers | 75,8 | 82,0 |
| **Cash-flow courant avant impôt** | **752,9** | **498,0** |
| Quote-part de SME | 62,4 | 38,9 |
| Impôt courant | -32,8 | -16,5 |
| **Cash-flow net courant (part totale)** | **782,5** | **520,4** |
| | | |
| **CASH-FLOW NET COURANT (PART GROUPE)** | **663,1** | **406,5** |





# État consolidé de la situation financière

| *En millions d'euros (part totale)* | 31 décembre 2015 | 31 décembre 2014 |
|---|---|---|
| Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles | 880,3 | 176,4 |
| Immobilisations corporelles et en cours | 20,6 | 13,0 |
| Immeubles de placement | 13901,6 | 8451,0 |
| Immeubles de placement en cours de construction | 807,9 | 400,0 |
| Participations dans les entreprises associées | 1161,5 | 443,5 |
| Autres actifs non courants | 371,8 | 173,0 |
| Instruments dérivés non courants | 96,5 | 118,1 |
| Impôts différés actifs | 53,0 | 48,7 |
| **ACTIFS NON COURANTS** | **17293,2** | **9823,7** |
| Immeubles de placement destinés à la vente | 23,9 | 3,5 |
| Stocks | 0,0 | 0,4 |
| Créances clients et autres créances | 574,7 | 304,2 |
| Instruments dérivés courants | 4,3 | 3,7 |
| Trésorerie et équivalents trésorerie | 413,7 | 140,6 |
| **ACTIFS COURANTS** | **1016,6** | **452,4** |
| **TOTAL ACTIF** | **18309,8** | **10276,1** |
| Capital | 440,1 | 279,3 |
| Primes | 5818,1 | 1773,6 |
| Réserves légale et consolidées | 13,7 | -271,5 |
| Résultat consolidé | -499,8 | 640,0 |
| Capitaux propres part du groupe | 5772,0 | 2421,4 |
| Participations ne donnant pas le contrôle | 1267,2 | 1144,5 |
| **CAPITAUX PROPRES** | **7039,2** | **3565,9** |
| Passifs financiers non courants | 6714,1 | 4880,4 |
| Provisions long terme | 43,1 | 17,4 |
| Engagements de retraite | 13,0 | 17,6 |
| Instruments dérivés non courants | 76,2 | 173,4 |
| Dépôts et cautionnements | 145,7 | 110,8 |
| Impôts différés passifs | 693,1 | 322,3 |
| **PASSIFS NON COURANTS** | **7685,3** | **5521,9** |
| Passifs financiers courants | 2584,0 | 697,4 |
| Concours bancaires | 265,1 | 53,8 |
| Dettes fournisseurs et autres dettes | 543,5 | 313,5 |
| Instruments dérivés courants | 0,5 | 25,3 |
| Dettes fiscales et sociales | 192,2 | 98,3 |
| **PASSIFS COURANTS** | **3585,4** | **1188,3** |
| **TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES** | **18309,8** | **10276,1** |

# Vous êtes…

## Un actionnaire, un investisseur, un analyste

Retrouvez l'intégralité
des informations,
des communiqués financiers,
des résultats, le cours de l'action,
les informations légales…
et vos contacts Klépierre sur :
**www.klepierre.com/espace-finance/**

## Une enseigne, un responsable marketing, un professionnel du retail

Prolongez votre lecture
et découvrez les actualités
événementielles et commerciales
de nos centres. Une visite virtuelle
unique et paneuropéenne dans
le monde du pure play
des centres commerciaux.
**www.klepierre.com/retail/**
Pour contacter l'un de nos
interlocuteurs commerciaux :
**www.klepierre.com/nos-centres/**

## Un candidat expérimenté, un jeune diplômé

L'espace Carrières vous invite
à découvrir nos ambitions
et nos valeurs, les métiers performants
du commerce auxquels vous aspirez
et l'offre d'excellence de notre
centre de formation Klépierre University.
Connectez-vous sans plus attendre :
**www.klepierre.com/carrieres/**

**Iconographie**
Jérôme Masi.
Julien Magre / 75—W
Michel Labelle,
Nathalie Oundjian.
Photothèque Klépierre.

**Conception & réalisation**
M&C SAATCHI Little Stories
www.mcslittlestories.com
Gravure : Compos Juliot
Impression : Frazier
Mars 2016



FSC
www.fsc.org
MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C015933

**Klépierre**
26 boulevard des Capucines
CS 20062
75009 Paris – France
Tél. : +33(0)1 40 67 57 40
Société anonyme à Directoire
et Conseil de surveillance
au capital de 440 098 488,20 euros
780152914 RCS Paris
www.klepierre.com

**Pour poursuivre l'expérience du rapport annuel, rendez-vous sur le site web pour découvrir l'interview de Laurent Morel, la carte interactive des centres, ainsi que d'autres contenus 100 % retail pour revivre l'année 2015 de Klépierre.**

**www.klepierre.com/ra2015**

# Vous êtes...

## Un actionnaire, un investisseur, un analyste

Retrouvez l'intégralité
des informations,
des communiqués financiers,
des résultats, le cours de l'action,
les informations légales...
et vos contacts Klépierre sur :
**www.klepierre.com/espace-finance/**

## Une enseigne, un responsable marketing, un professionnel du retail

Prolongez votre lecture
et découvrez les actualités
événementielles et commerciales
de nos centres. Une visite virtuelle
unique et paneuropéenne dans
le monde du pure play
des centres commerciaux.
**www.klepierre.com/retail/**
Pour contacter l'un de nos
interlocuteurs commerciaux :
**www.klepierre.com/nos-centres/**

## Un candidat expérimenté, un jeune diplômé

L'espace Carrières vous invite
à découvrir nos ambitions
et nos valeurs, les métiers performants
du commerce auxquels vous aspirez
et l'offre d'excellence de notre
centre de formation Klépierre University.
Connectez-vous sans plus attendre :
**www.klepierre.com/carrieres/**

**Iconographie**
Jérôme Masi.
Julien Magre / 75—W
Michel Labelle,
Nathalie Oundjian.
Photothèque Klépierre.

**Conception & réalisation**
M&C SAATCHI Little Stories
www.mcslittlestories.com
Gravure : Compos Juliot
Impression : Frazier
Mars 2016

FSC
www.fsc.org
MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C015933

**Klépierre**
26 boulevard des Capucines
CS 20062
75009 Paris – France
Tél. : +33(0)1 40 67 57 40
Société anonyme à Directoire
et Conseil de surveillance
au capital de 440 098 488,20 euros
780152914 RCS Paris
www.klepierre.com



# www.klepierre.com/ra2015

**Interview vidéo du Président**
Laurent Morel partage son bilan de l'année 2015 et sa vision de l'avenir pour le Groupe.

**Carte interactive**
Panorama des 18 premiers centres Klépierre à travers l'Europe.

**Site mobile**
La version digitale de ce rapport annuel est optimisée pour être consultée sur ordinateur, tablette, ou mobile. 100% digital, 100% retail.

KLEPIERRE