



Document d'enregistrement universel 2020

incluant le rapport financier
annuel et le rapport intégré

CAR^MILA

SOMMAIRE

1. RAPPORT INTÉGRÉ

2

2. PATRIMOINE ET ÉVALUATION 47

	Contexte général et crise sanitaire liée à la Covid-19	48
2.1	Atouts concurrentiels	49
2.2	Chiffres clés du patrimoine	50
2.3	Évaluation du patrimoine	51
2.4	Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants de Carmila	54
2.5	Pipeline d'extension au 31 décembre 2020	55
2.6	Présentation détaillée du patrimoine en exploitation de Carmila au 31 décembre 2020	57

3. ACTIVITÉ DE L'ANNÉE 61

3.1	Informations financières sélectionnées	62
3.2	États financiers	63
3.3	Analyse de l'activité	67
3.4	Responsabilité sociétale et environnementale	76
3.5	Marketing digital	78
3.6	Leviers de croissance	79
3.7	Commentaires sur les résultats de l'année	80
3.8	Indicateurs de performance EPRA	83
3.9	Politique financière	89
3.10	Capitaux propres et actionnariat	91
3.11	Informations complémentaires	92

4. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE 93

4.1	Stratégie RSE	95
4.2	<i>Ici on agit</i> pour la planète	105
4.3	<i>Ici on agit</i> pour les territoires	113
4.4	<i>Ici on agit</i> pour nos collaborateurs	117
4.5	Tables de concordance, notes méthodologiques et avis du commissaire aux comptes	122

5. ORGANISATION ET GESTION DES RISQUES 135

5.1	Organisation du Groupe et relations avec le groupe Carrefour	136
5.2	Facteurs de risques	143
5.3	Assurances	156
5.4	Gestion des risques et contrôle interne	157
5.5	Procédures judiciaires et d'arbitrage	162
5.6	Contrats importants	162
5.7	Recherche et développement, brevets et licences	162

6. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 163

6.1	La gouvernance de Carmila	165
6.2	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	196
6.3	Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF	215
6.4	Conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 du Code de commerce	216
6.5	Rapport des commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise	216

7. ÉTATS FINANCIERS 217

7.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2020	218
7.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	261
7.3	Comptes annuels au 31 décembre 2020	264
7.4	Rapport de gestion	278
7.5	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	281
7.6	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	285

8. CAPITAL ET ACTIONNARIAT 289

8.1	Capital social	290
8.2	Actionnariat	296

9. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 301

9.1	Informations sur la Société	302
9.2	Actes constitutifs et statuts	302
9.3	Personne responsable du Document d'enregistrement universel et attestation	305
9.4	Contrôleurs légaux des comptes	305
9.5	Responsable de l'information	305
9.6	Documents accessibles au public	305
9.7	Tables de concordance	306
9.8	Glossaire	311
9.9	Informations incorporées par référence	312



Document d'enregistrement universel 2020

**incluant le Rapport financier annuel
et le Rapport intégré**



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 6 avril 2021 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux titres financiers et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

SOMMAIRE



04	Présentation de Carmila
06	Message de la Présidente-Directrice Générale
08	Modèle d'affaires
10	Engagements RSE
12	Gestion de la crise sanitaire
14	Agilité des équipes
15	Comité exécutif
16	Conseil d'administration et Comités
18	Performance financière
20	Gestion des risques
21	Performance extra-financière

22 Transformer et créer des lieux de proximité

28 Diversifier l'offre de commerce et de services

34 Connecter les enseignes et les consommateurs

40 Innover et investir pour demain

À propos de ce rapport

Le rapport intégré de Carmila s'adresse à l'ensemble de ses parties prenantes : investisseurs, clients consommateurs, enseignes, commerçants, partenaires institutionnels et locaux, collaborateurs. S'inscrivant dans une démarche de progrès et dans la volonté d'une communication transparente, il vise à donner, en proximité et en confiance avec chacune d'elles, une représentation complète du Groupe, à travers sa gouvernance, ses enjeux, sa stratégie de croissance durable, ses perspectives et sa vision prospective. Fruit d'un travail collaboratif impliquant la Direction Générale et toutes les Directions du Groupe, il propose des clés de lecture pour comprendre la performance de Carmila sur l'exercice 2020.



Carmila

a été créée en 2014 par Carrefour et de grands investisseurs institutionnels pour valoriser les centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie. L'année 2020, marquée par une crise sanitaire inédite, a souligné les spécificités des centres commerciaux Carmila : l'ancrage local, la proximité, le dynamisme de l'offre alimentaire et de services. Elle confirme l'agilité et l'engagement des équipes au service des commerçants, des clients, des territoires.

Des centres leaders localement

215

CENTRES COMMERCIAUX EN FRANCE, ESPAGNE ET ITALIE

6,15

MILLIARDS € VALEUR DU PATRIMOINE⁽¹⁾

6 282

BAUX EN FRANCE, ESPAGNE ET ITALIE



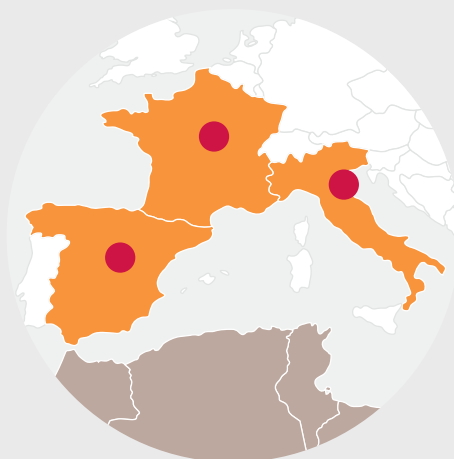
89 %⁽¹⁾

des centres leaders ou co-leaders dans leur zone⁽²⁾



95,7 %⁽³⁾

de taux d'occupation financier*



**Carmila,
3^e société cotée de centres commerciaux en Europe continentale**

FRANCE

129 sites

4,4 milliards €⁽¹⁾ de patrimoine

72,1 %⁽¹⁾ du patrimoine

Un maillage complet du territoire. Des implantations dans les pôles leaders des agglomérations.

ESPAGNE

78 sites

1,4 milliard €⁽¹⁾ de patrimoine

22,2 %⁽¹⁾ du patrimoine

Un maillage complet du territoire et des grandes métropoles (Madrid, Barcelone, Valence...).

ITALIE

8 sites

0,35 milliard €⁽¹⁾ de patrimoine

5,7 %⁽¹⁾ du patrimoine

Présence concentrée en Italie du Nord.

(1) En valeur d'expertise droits inclus.

(2) Leaders : centre commercial leader dans sa zone en nombre d'unités commerciales dans son agglomération (Codata) ou centre commercial de plus de 80 unités commerciales en France et 60 en Espagne et en Italie.
Co-leader : centre commercial non leader appartenant à un hypermarché leader dans sa zone commerciale en termes de CA en France et en Italie ou en termes de superficie en Espagne (Nielsen) ou réalisant un CA supérieur à 100 M€ en France et 60 M€ en Espagne et en Italie.

(3) Excluant 2,5 % de vacance stratégique fin 2020.

La proximité au cœur de nos actions

👉 Chez Carmila, la proximité est au cœur de toutes les actions que nous menons.

Nous donnons à tous l'accès à une offre **raisonnée** de produits et de services **utiles** au quotidien.

Nous connectons commerçants et clients au plus près des lieux de vie. Nous développons et animons des centres à taille humaine, **pratiques** et **conviviaux**, qui créent du **lien**, dynamisent les territoires et en renforcent la **cohésion**.

Partenaires des enseignes et commerçants, nous innovons à leurs côtés pour développer des **services** qui améliorent l'expérience de nos clients et leur procurent des moments de **plaisir** et de **simplicité**.

Créer cette proximité nous permet de remplir notre mission :

simplifier la vie et améliorer le quotidien des commerçants et des clients au cœur de tous les territoires.”

**Raison d'être de Carmila,
inscrite dans les statuts
en juin 2020**

D'hier à aujourd'hui

2014

Naissance de Carmila le 16 avril 2014 à l'initiative de Carrefour et de ses partenaires. Fin 2014, le Groupe détient 180 centres commerciaux en France, en Espagne et en Italie, valorisés à près de 4 milliards d'euros*.

2017

Fusion avec Cardety et introduction en bourse réussie avec augmentation de capital. À fin 2017, Carmila détient 206 sites pour une valorisation de 5,8 milliards d'euros*.

2020

Nomination en novembre de Marie Cheval en tant que Présidente-Directrice Générale de Carmila. À fin 2020, Carmila détient 215 sites pour une valorisation de 6,15 milliards d'euros*.

“Carmila a montré la robustesse de son modèle de centres commerciaux ancrés dans les territoires



MARIE CHEVAL
PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

L'année 2020 a été pour Carmila, comme pour le secteur, une année exigeante dans un contexte sanitaire inédit. Après un début d'année positif, nous avons dû gérer dans nos trois pays des périodes de fermeture et mettre en place des protocoles sanitaires adaptés. En un temps record, nous avons su inventer de nouvelles façons d'exercer notre métier. Maintenir le lien avec les clients, avec les commerçants, avec les acteurs des territoires, avec nos équipes, et soutenir l'activité commerciale des enseignes ont été nos priorités. Les équipes ont répondu avec agilité, réactivité et professionnalisme. Guidés par notre raison d'être, nous avons renforcé notre proximité avec nos parties prenantes, tout en faisant preuve d'excellence opérationnelle quant à la qualité des dispositifs sanitaires mis en place dans nos centres. Les challenges nés de la crise ont souligné les spécificités des centres commerciaux Carmila : des centres à taille humaine, leaders sur leur territoire. Toujours attenants à un hypermarché Carrefour, marque préférée des Français pendant le confinement, ils proposent un large éventail de commerces et de services pour les achats du quotidien. Dans cette période de fragilité économique et de risque sanitaire, nos clients ont pu faire leurs courses sereinement, en trouvant tout sous le même toit, près de chez eux et en toute sécurité.

Rester proches

La situation complexe de 2020, qui a occasionné 3 mois en moyenne de fermeture en France, en Espagne, et en Italie a évidemment eu des impacts importants sur nos résultats

et ceux de nos commerçants. Mais notre positionnement singulier, ainsi que la mobilisation de nos équipes, nous ont permis de résister. Chaque période d'ouverture s'est traduite, en France, par un chiffre d'affaires des commerçants en croissance par rapport à 2019. Les fréquentations, déjà très dynamiques en janvier-février, ont été toute l'année plus fortes que les moyennes du secteur. Nous avons été très présents aux côtés de nos commerçants, ouverts comme fermés, notamment les indépendants et les franchisés qui représentent une part importante de notre parc. Nous les avons en particulier aidés à développer leur omnicanalité, en mettant par exemple en place localement des solutions de *click & collect* avec des points de retrait en galerie ou en *drive* sur les parkings. Forte de ces actions et de la parfaite exécution opérationnelle sur site, Carmila obtient un taux de satisfaction client de 87 % et un *Net Promoter Score* de +7, en progression de 2 points par rapport à 2019.

Des fondamentaux solides

Carmila a réalisé une année dynamique en termes de commercialisation avec 684 baux signés sur l'année 2020 soit 11% de

la base locative. Ces signatures incluent à la fois des enseignes qui ont renouvelé leur confiance en notre parc, de premières implantations sur notre patrimoine comme Normal, ou encore des concepts inédits comme Marquette, un *concept store* dédié aux DNVB, ces marques nées sur le web. Nous avons poursuivi nos projets de promotion. La plus grande extension-rénovation en cours, celle de Nice Lingostière, sera bientôt ouverte avec un taux de commercialisation de 100 %. À fin 2020, notre base locative est stable et diversifiée. Notre structure financière est saine et solide, avec un endettement maîtrisé.

Des relais de croissance robustes

La crise a renforcé la pertinence du déploiement des nouvelles activités que nous avons initiées autour de co-entreprises, et qui, aux côtés de nos métiers traditionnels, structureront Carmila demain. Les enseignes soutenues par Carmila Retail Development, comme La Barbe de Papa ou Cigusto, se sont fortement développées en 2020 en ouvrant près de 40 boutiques. Nous accélérons aussi notre stratégie santé, qui vise le développement dans nos centres de pharmacies et de centres dentaires sous la marque Vertuo. Nous étudions également, sur une vingtaine de sites, des projets de mixité urbaine pour adapter, en partenariat avec Carrefour, nos actifs aux enjeux de transformation des territoires. Nous poursuivons par ailleurs la transformation digitale de nos centres dans une démarche

de renforcement de leur omnicanalité. Enfin, nous continuons le développement de Lou 5G, notre société d'antennes de téléphonie.

Une stratégie RSE renforcée

Tous ces projets et réalisations vont de pair avec l'engagement RSE de Carmila. En 2020, nous avons accéléré le déploiement de notre programme d'initiatives responsables *Ici on agit* autour de ces trois piliers : la planète, les territoires, nos collaborateurs. L'amélioration de notre performance environnementale, le dynamisme économique et social des territoires, notamment en termes d'emploi local, et l'inclusion figurent parmi nos priorités, et les résultats ont été significatifs cette année.

Prêts pour demain

La crise a accéléré les tendances en faveur d'un commerce résolument omnicanal et d'une consommation plus proche, plus locale. Elle a aussi renforcé les préoccupations autour du pouvoir d'achat et exacerbé le besoin de se retrouver lors de moments de plaisir partagé. Nous restons confiants pour l'avenir. Nos centres commerciaux du quotidien sont indispensables à nos clients. Notre *business model* est efficace et la structure de notre bilan solide. Nous pouvons également compter sur notre partenariat avec Carrefour, le dynamisme de notre commercialisation, nos relais de croissance et l'excellence opérationnelle de nos équipes. Nous avons des atouts en mains pour profiter de la sortie de crise, et nous nous y employons chaque jour.

Biographie

2002

Chargée de mission auprès du Directeur des services financiers, Groupe La Poste

2004

Directrice de la Stratégie des services financiers, Groupe La Poste

2006

Directrice marketing et commerciale, puis Directrice des Opérations, La Banque Postale

2011

Directrice Global Transaction and Payment Services, Société Générale

2013

Directrice de Boursorama

2017

Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation digitale, puis Directrice Exécutive Hypermarchés France et Services Financiers Groupe, Carrefour

2020

Présidente-Directrice Générale de Carmila

“2020 a démontré la force du lien de proximité des centres commerciaux Carmila avec leurs commerçants et leurs clients.”

Notre stratégie de création de valeur

Nos ressources



Notre patrimoine

- 3 pays (129 centres en France, 78 en Espagne, 8 en Italie)
- Portefeuille valorisé à **6,15 Md€**⁽¹⁾



Notre solidité financière

- Capitaux propres part du Groupe de **3 262,7 M€**.
- Dette financière brute de **2 586,0 M€** avec une durée moyenne de 4,5 ans
- LTV⁽²⁾ s'élevant à **37%**



Nos enseignes et commerçants

- Une base locative stable et diversifiée
- **6 282** baux
- **45%** de commerçants franchisés ou indépendants en France



Nos clients

- Environ **2 millions** de visites par jour dans nos 215 sites



Nos partenaires locaux

- Présence dans **204** communes
- Pour chaque centre, un tissu d'associations locales partenaires



Nos actionnaires

- Une structure actionnariale stable



Nos talents

- **244** collaborateurs
- **54%** de femmes et **46%** d'hommes
- **61%** des effectifs sur le terrain, au plus proche des sites



Ressources naturelles

- Consommation énergétique de nos centres : **185 kW/m²**
- Consommation d'eau de nos centres : **1,08 l/visiteur**
- **52%** de nos déchets valorisés

Nos activités



En résonance avec les tendances du marché



(1) Valeur d'expertise droits inclus au 31/12/2020 - (2) *Loan to value* - (3) Loyer minimum garanti
(4) Baromètre Clients Octobre 2020 - (5) Etude Carmila Shopping Lab Mai-juin 2020

NOTRE MISSION

“ Par notre proximité, simplifier la vie et améliorer le quotidien des commerçants et des clients au cœur de tous les territoires ”

Notre différence

La valeur que nous créons



Nos atouts

Un partenariat unique avec Carrefour

Des centres leaders dans leur zone de chalandise

Des sites accessibles, ancrés dans leur territoire

Des relais de croissance robustes

Des équipes expertes, agiles et dynamiques



Notre démarche RSE



Pour la planète
Pour le dynamisme des territoires
Pour nos collaborateurs



Pour notre patrimoine

- Plan de rénovation achevé à **100%**
- **20** projets d'extension livrés depuis 2014 soit 31,6 M€ de loyers annualisés
- LMG⁽³⁾ en base annualisée de **359 M€**



Pour l'environnement

- **87,7%** du patrimoine certifié BREEAM en valeur au 31/12/2020
- **-36%** d'intensité énergétique/m² (vs 2019)
- Création d'une charte biodiversité
- **-28%** d'émissions de gaz à effet de serre scopes 1 & 2 (vs 2019)



Pour nos parties prenantes

Nos enseignes et commerçants

- **> 700** opérations marketing chaque mois au service des commerçants
- **73%** des commerçants considèrent Carmila comme un réel partenaire
- **111** boutiques ouvertes par les partenaires de Carmila Retail Development

Nos partenaires locaux

- **797** opérations RSE en 2020 dont **53%** en faveur de la solidarité
- Soutien de l'emploi local (Shop ton Job, Student Pop, bornes connectées...)
- **71,8%** des montants investis en travaux attribués à des entreprises locales de construction

Nos clients

- **87%** de clients satisfaits de leur centre⁽⁴⁾
- **93%** des clients satisfaits des dispositifs sanitaires mis en place⁽⁵⁾
- **92%** des clients jugent qu'il est facile et pratique de se rendre dans leur centre⁽⁵⁾

Nos collaborateurs

- **17%** d'alternants dans les effectifs totaux
- **84%** des collaborateurs satisfaits de l'entreprise
- **2 734** heures de formation

Nos actionnaires

- Versement d'un dividende régulier depuis la création de la Société

2020, l'année de la concrétisation de la démarche RSE

La stratégie RSE de Carmila a été consolidée en 2020 avec la mise en place d'une gouvernance spécifique et le déploiement du programme d'initiatives responsables *Ici on agit*. Carmila accélère le déploiement de sa démarche au plus près du terrain.

La démarche RSE de Carmila s'inscrit dans une stratégie de croissance durable, source de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. Elle est construite sur les enjeux mondiaux de réduction des inégalités, d'accès aux ressources, au travail, à la santé ou encore de préservation de la planète. En s'appuyant sur les Objectifs de développement durables de l'ONU, Carmila a construit en 2019 sa stratégie d'entreprise responsable et posé les bases d'un programme d'initiatives concrètes, *Ici on agit*. Articulé en trois axes - la lutte contre le changement climatique, le dynamisme des territoires et l'engagement des collaborateurs - il doit permettre à Carmila de renforcer sa performance durable et d'augmenter son impact positif, tout en répondant aux attentes des clients, des commerçants et des territoires.

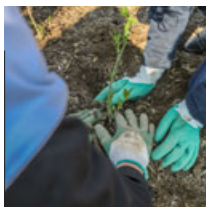


Trois axes déclinés en actions concrètes : *Ici on agit*, le programme d'initiatives responsables de Carmila, guide l'ensemble des collaborateurs sur toutes les facettes de la stratégie RSE de l'entreprise.



Grâce à son programme d'initiatives responsables, Carmila contribue à 12 objectifs de développement durable des Nations unies (ODD).





Pour la *planète*

➤ Aller plus loin dans la lutte contre le changement climatique

- Réduction des émissions de gaz à effet de serre: **-28 % scopes 1 & 2 en 2020 vs 2019**
- Baisse des consommations énergétiques: **-36 % d'intensité énergétique/m² (vs 2019)**
- Éco-mobilité: mise en place de bornes de recharge de véhicules électriques

➤ S'engager vers plus de sobriété dans l'usage des ressources

- Économie circulaire: sensibilisation au tri des déchets par l'inclusion de bonnes pratiques dans les annexes des baux commerciaux
- Protection de la biodiversité: création d'une charte biodiversité
- Consommations d'eau: **1,08 l/visiteur**
- Valorisation des déchets: **52 % de nos déchets valorisés**

➤ Améliorer la résilience de nos actifs et leur valeur verte

- Plan d'actions résilience climat: mise en place d'un plan stratégique pour la résilience des actifs existants
- Certifications BREEAM: **87,7 % des centres certifiés BREEAM en valeur au 31/12/2020**

OBJECTIF
100 % des sites certifiés
BREEAM d'ici 2025



Pour le dynamisme des *territoires*

➤ Soutenir et pérenniser l'économie locale

- Offre « raisonnée » : déploiement d'une offre commerciale plus responsable avec par exemple les implantations de boutiques locales ou de seconde main
- Dialogue de qualité avec les commerçants et les clients: **73 % des commerçants considèrent Carmila comme un réel partenaire / 87 % des clients sont satisfaits de leur centre**⁽³⁾



Pour nos *collaborateurs*

➤ Favoriser la diversité

- Charte de recrutement: signature d'une charte de recrutement actant notamment l'engagement de Carmila contre toutes les formes de discrimination
- Égalité professionnelle: index 84/100

OBJECTIF

Index d'égalité professionnelle
Groupe de 90/100 en 2022

➤ Développer le potentiel des collaborateurs

- Plan de formation: **2 734 heures de formation en 2020**
- Évolution professionnelle et promotion interne: **12 % des collaborateurs ont bénéficié d'une promotion ou mobilité interne**

➤ Contribuer à l'engagement des collaborateurs

- Rémunération compétitive: définition d'une politique de rémunération attractive et compétitive au regard du marché de l'immobilier commercial
- Dialogue de qualité: **87 % des salariés sont bien dans leur poste, 84 % sont satisfaits de l'entreprise**⁽¹⁾
- Accès au télétravail: des conditions de télétravail jugées bonnes par **94 % des salariés**⁽²⁾

➤ Former à l'éthique et aux risques de corruption

- Localité des achats: **71,8 % des montants investis en travaux attribués à des entreprises locales de construction**
- Dispositifs pour l'emploi: soutien de l'emploi local (Shop ton Job, Student Pop, bornes connectées...)

OBJECTIF

Un dispositif en faveur de l'emploi local dans chacun des centres d'ici 2021

➤ Assumer notre responsabilité sociétale

- Animations RSE: **797 animations RSE en 2020**
- Partenariats solidaires avec Le Secours Populaire Français, Too Good To Go ainsi que de nombreuses associations locales

(1) Enquête annuelle de satisfaction, menée en septembre 2020 auprès de l'ensemble des collaborateurs en France, Espagne et Italie

(2) Enquête menée en avril 2020 auprès des collaborateurs en France

(3) Baromètre Clients Octobre 2020

Une année marquée par 5 périodes

Survenue après un début d'année particulièrement encourageant, la crise sanitaire a bouleversé l'activité. En 2020, elle aura au total occasionné trois mois de fermeture en moyenne en France, Espagne et Italie. Toute l'année, les équipes ont été mobilisées aux côtés des commerçants et de leurs clients.

“ 2020 a été marquée par cinq périodes avec des restrictions plus ou moins larges selon les régions ou les secteurs d'activité.

Notre priorité a d'abord été la santé des commerçants, des clients, des équipes, et la mise en œuvre des protocoles stricts, en lien avec les autorités sanitaires locales. Informer en temps réel, rassurer nos visiteurs, maintenir le lien avec les commerçants ont été des enjeux clés. Nous avons su capitaliser sur notre écosystème omnicanal pour accompagner l'attractivité des boutiques et restaurants, notamment par des actions de *click & collect* et l'animation de nos communautés digitales. Nous avons enfin encouragé la solidarité locale. Ces efforts ont porté leurs fruits tout au long de l'année avec des fréquentations supérieures à celles du marché et lors des périodes de réouverture avec une fréquentation proche de la normale en France. ”



Sébastien VANHOOVE
Directeur Général Délégué

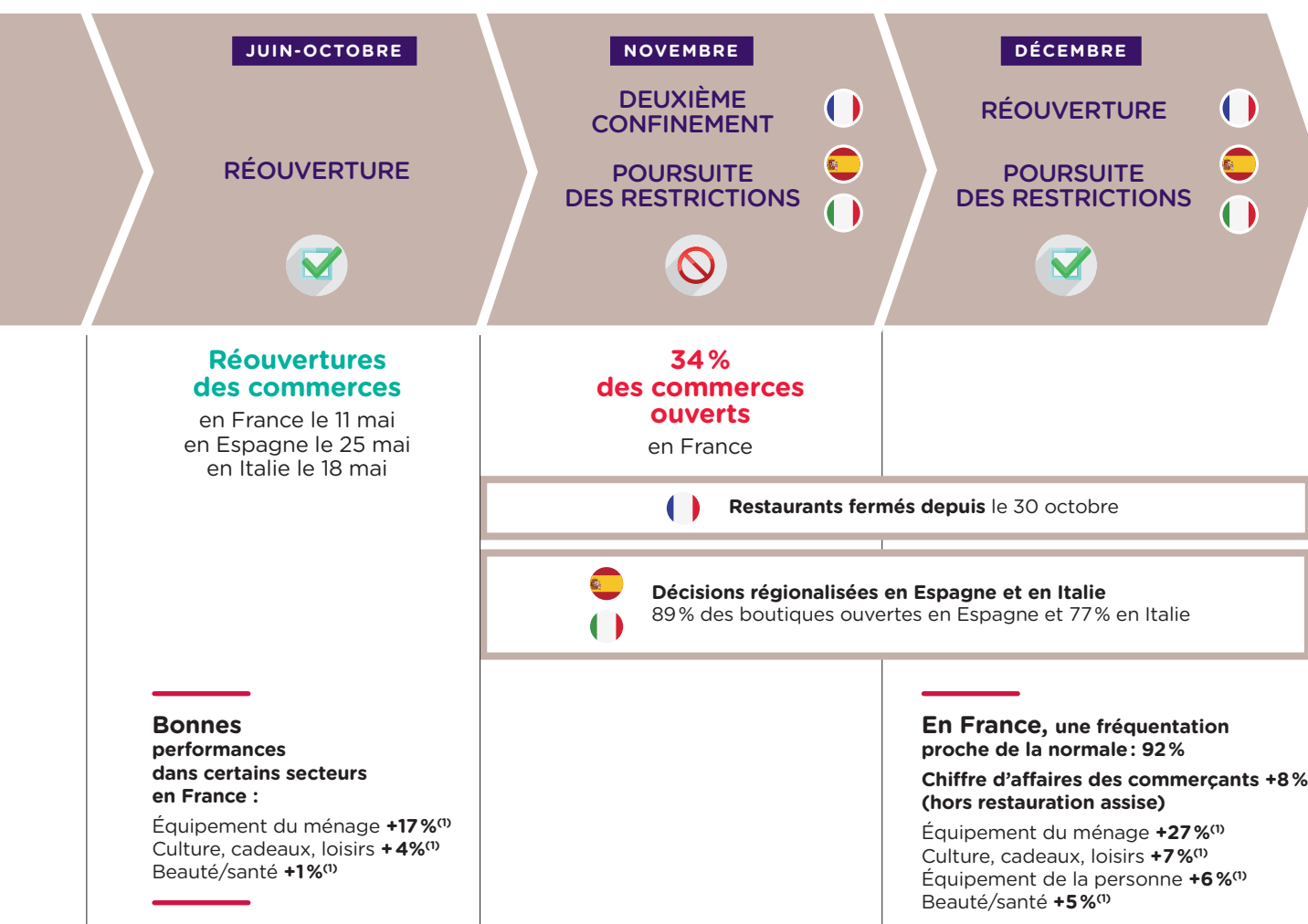


Des réponses adaptées

Accueillir dans des conditions optimales

- Mise à disposition de gel hydroalcoolique, renforcement de la distanciation, reconfiguration des entrées/sorties pour un meilleur comptage des flux
- Collaboration avec les autorités locales et les agences régionales de santé pour adapter et contrôler les protocoles des centres
- Fourniture de matériel sanitaire aux commerces essentiels afin qu'ils puissent ouvrir lors du second confinement
- Communication du protocole sanitaire aux clients

(1) Évolutions du chiffre d'affaires moyen des commerçants par rapport à la même période en 2019



..... **3 mois de fermeture en moyenne sur 2020 soit 25% de l'année**

Rassurer et informer

- Mise à jour des informations sur les boutiques ouvertes et fermées sur les sites web et communautés digitales des centres
- Diffusion en temps réel des informations via les pages Google My Business, emailing, posts sur les pages Facebook des centres
- Contenus ludiques (tutos, jeux, quizz...) pour maintenir un lien optimiste et bienveillant avec les clients grâce aux communautés digitales

Accompagner les commerçants

- Maintien du dialogue avec les commerçants via des groupes WhatsApp dédiés et des webinaires marketing
- Développement du *click & collect* et accompagnement de la transformation digitale des commerçants
- Développement de sites de vente en ligne dans le cadre d'un partenariat avec Shopify en Espagne
- Aide au maintien de l'activité avec la mise en place de *drive*, de plateformes e-commerce, de vente via WhatsApp

Encourager la solidarité

- Mise en relation de clients pour encourager l'entraide sur les pages Facebook des centres
- 17 points d'accueil déployés dans nos centres pour les victimes de violences intrafamiliales
- Dons de masques et de gel hydroalcoolique au personnel hospitalier en Espagne, dons financiers à des associations en France et en Italie

S'adapter avec agilité

L'agilité et le sens du business sont dans l'ADN de Carmila, et la crise de la Covid-19 l'a prouvé à nouveau. Tout au long de l'année, les équipes ont su se mobiliser pour maintenir la dynamique commerciale et la satisfaction client. Une implication de tous et à tous les échelons de l'organisation.

« Simplifier la vie et améliorer le quotidien des commerçants et des clients au cœur de tous les territoires » : c'est autour de ces mots, qui résument la mission de Carmila, qu'a commencé 2020. Réunies en ateliers, les équipes ont réfléchi à la concrétisation de la raison d'être du Groupe. L'année leur a donné l'occasion de mettre leurs réflexions en pratique. Face aux contraintes, les collaborateurs ont fait preuve d'une grande agilité et d'une grande capacité d'adaptation.

Les vertus d'une communication directe

Grâce à l'organisation régionale de Carmila, les outils de travail à distance étaient disponibles et le télétravail a pu être mis en place facilement pour poursuivre deux objectifs prioritaires : soutenir l'activité des commerçants et renforcer le lien avec les clients. Les équipes ont adopté de nouvelles façons d'exercer leurs métiers et se sont mobilisées pour être prêtes à chaque réouverture. La communication directe s'est imposée pour faciliter la circulation de l'information. Les directeurs de centres, piliers du lien avec les commerçants et les clients, ont pu être informés en temps quasi réel des décisions, pour les relayer aussitôt sur le terrain.

Un engagement collectif

L'équipe de direction s'est particulièrement mobilisée tout au long de la crise aux côtés des parties prenantes. Réunie

régulièrement pour ajuster l'activité, elle s'est engagée auprès des organismes consulaires et des autorités en faveur de restrictions justes pour le commerce physique, auprès des directions générales des enseignes pour maintenir un dialogue constructif, et auprès des équipes pour les aider à mieux surmonter cette période. Accompagnés, entourés, équipés et formés aux outils digitaux pour travailler efficacement ensemble, les collaborateurs ont su s'adapter pour faire face à cette situation inédite. Interrogés lors d'une enquête interne, 94 %⁽¹⁾ d'entre eux ont jugé

87 %⁽¹⁾
DES SALARIÉS
ONT CONFIANCE DANS
L'AVENIR DE CARMILA

84 %⁽¹⁾
DES SALARIÉS
SONT SATISFAITS
DE L'ENTREPRISE

87 %⁽¹⁾
SONT BIEN
DANS LEUR POSTE

bénéficier de bonnes conditions de travail pendant le confinement. Ces mesures ont permis à Carmila de conserver sa dynamique à tous les niveaux, de la Commercialisation aux Opérations. Chacun a appris à gagner en réactivité et en efficacité.



Un recrutement toujours dynamique

Engagement, dynamisme et diversité des profils sont les clés de l'attractivité de Carmila, qui n'a pas été en reste sur le plan de l'emploi : en 2020, 48 nouveaux talents, dont 18 alternants, ont rejoint le Groupe. Carmila comptait, en fin d'année, 12 % de nouveaux collaborateurs dans ses effectifs. Pour faciliter l'intégration à distance des

nouveaux arrivants, Carmila a organisé une semaine d'intégration en ligne et a développé un système de parrainage. La crise n'a pas freiné l'acquisition de nouvelles compétences : en 2020, chaque collaborateur s'est vu proposer au moins une formation. Des webinaires ont été régulièrement organisés et une communauté en ligne a proposé des moments d'échanges, malgré l'éloignement.

(1) Enquête annuelle de satisfaction, menée en septembre 2020 auprès de l'ensemble des collaborateurs en France, Espagne et Italie

L'ANNÉE 2020 VUE PAR LE COMITÉ EXÉCUTIF

La Covid-19 a fait évoluer le mode de fonctionnement de Carmila, qui a gagné en agilité autour d'une direction resserrée. S'ils sont fortement mobilisés sur la crise sanitaire, ses membres sont aussi concentrés sur la transformation et le développement de Carmila.



**MARIE
CHEVAL**
Présidente-Directrice
Générale



**SÉBASTIEN
VANHOOZE**
Directeur Général
Délégué



**FLORENCE
LONIS**
Secrétaire
Générale



**PIERRE-YVES
THIRION**
Directeur
Financier



**SEBASTIAN
PALACIOS**
Directeur Général
Espagne et Italie



**FRÉDÉRIC
DESPRÈS**
Directeur Opérations
France et Directeur
Carmila Retail
Development



**MORGAN
LAVIELLE**
Directeur
Communication



“ Durant cette année inédite, Carmila a pu s'appuyer sur l'expertise et la complémentarité des membres de son Conseil d'administration. Ce dernier a accompagné la Société dans la prise de décisions stratégiques lui permettant de préserver sa robustesse face à la crise et ses capacités d'innovation. La diversité des travaux du Conseil et la création d'un Comité RSE en son sein ont notamment permis à Carmila de s'adapter à l'évolution des usages du secteur et d'anticiper les demandes des actionnaires et du marché financier. ”

FLORENCE LONIS

“ Nos opérations de création de valeur se sont poursuivies, à la fois en finalisant nos deux projets d'extension et de rénovation majeurs, Nice Lingostière et Cité Europe (Calais-Coquelles), et en développant nos relais de croissance. Le succès des enseignes accompagnées par Carmila Retail Development et l'accélération de notre stratégie santé témoignent de notre capacité à entreprendre des projets vertueux, à la fois pour nos partenaires, nos actionnaires et nos clients finaux. ”

FRÉDÉRIC DESPRÈS

“ L'année a été particulièrement compliquée en Espagne avec de nombreuses restrictions administratives, différentes selon nos territoires d'implantation et les typologies d'activité. Nous avons su nous adapter à chaque spécificité en capitalisant sur notre maillage unique du pays, la qualité de la relation commerciale et le dynamisme de nos opérations clients. La mobilisation des équipes s'est illustrée par le maintien d'un bon rythme de commercialisation et des fréquentations supérieures à celles du marché espagnol. ”

SEBASTIAN PALACIOS

“ 2020 a été marquée par le lancement et l'application de notre raison d'être, qui guide au quotidien l'engagement des équipes auprès de nos parties prenantes. Elle a aussi occasionné de nombreuses initiatives locales positives, notamment au travers de notre programme *Ici on agit* , en faveur de la solidarité, de l'emploi, de l'innovation utile, toujours dans un état d'esprit de proximité et de rassemblement qui motive et fédère nos équipes. ”

MORGAN LAVIELLE

Un Conseil d'administration expérimenté

Diversité et complémentarité des compétences : telles sont les spécificités du Conseil d'administration de Carmila, dont les membres ont été particulièrement actifs en 2020 pour accompagner les enjeux de la crise sanitaire.

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'administration de Carmila est composé de 16 membres. Intégrant une majorité d'administrateurs indépendants (9 membres), dont un administrateur référent, il s'appuie également sur quatre administrateurs représentant l'actionnaire de référence Carrefour et deux censeurs. Les femmes y sont représentées à hauteur de 43% avec 6 femmes sur 14 administrateurs. Trois des quatre comités sont présidés par des femmes. Le Conseil d'administration réunit des profils aux compétences complémentaires et à l'expertise éprouvée tant en matière d'immobilier, de gestion d'actifs, de finance, de juridique, de ressources humaines, de marketing digital, de distribution, de recherche économique et de RSE. L'année 2020 a été marquée par la mobilisation des administrateurs autour des enjeux de la crise sanitaire, de la nouvelle gouvernance de Carmila et par la création d'un Comité RSE composé de 6 membres.



● ● ● **MARIE CHEVAL**
Présidente-Directrice Générale de Carmila

OLIVIER LECOMTE
Administrateur référent indépendant
● ●

SOGÉCAP
Représentée par **YANN BRIAN**
Administrateur indépendant
●

PRÉDICA
Représentée par **EMMANUEL CHABAS**
Administrateur indépendant
●

AXA REIM FRANCE
Représentée par **AMAL DEL MONACO**
Administratrice indépendante
●

SÉVERINE FARJON
Administratrice indépendante
● ●

MARIA GARRIDO
Administratrice indépendante
● ●

LAURENT LUCCIONI
Administrateur indépendant
● ●

JÉRÔME NANTY
● ●

ALEXANDRE DE PALMAS
●

CLAIRE NOËL DU PAYRAT
●

NADRA MOUSSALEM
Administrateur indépendant
●

CARDIF ASSURANCE VIE
Représentée par **NATHALIE ROBIN**
Administratrice indépendante
● ●

LAURENT VALLÉE
● ● ●

LAURENT FLECHET
Censeur

PEDRO ANTONIO ARIAS
Censeur

43 %

DE FEMMES

9/14

ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS

96,7 %⁽¹⁾

TAUX D'ASSIDUITÉ

3/4

COMITÉS PRÉSIDÉS
PAR DES FEMMES

(1) Participation moyenne calculée hors présence des censeurs.



COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'audit a pour mission de suivre les questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et le contrôle de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel.

6 réunions en 2020
4 membres

PRÉSIDENT
Olivier Lecomte

**Un conseil
dont les
travaux
sont encadrés
par 4 comités
spécialisés**



COMITÉ STRATÉGIQUE ET D'INVESTISSEMENT

Le Comité stratégique et d'investissement est chargé de l'examen de la stratégie d'investissement de Carmila et de ses filiales, et des décisions relatives aux projets d'investissement ou de désinvestissement.

2 réunions en 2020
6 membres

PRÉSIDENTE
Nathalie Robin



COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Le Comité des rémunérations et des nominations assiste le Conseil d'administration dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants de Carmila et dans la composition de ses instances dirigeantes.

6 réunions en 2020
5 membres

PRÉSIDENTE
Séverine Farjon



COMITÉ RSE

Créé en avril 2020, le Comité RSE est chargé d'examiner, de définir et d'apprécier les orientations politiques de Carmila en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise.

2 réunions en 2020
6 membres

PRÉSIDENTE
Séverine Farjon

Des compétences variées et complémentaires

Le Conseil d'administration conforte la diversité de ses compétences avec un panel de membres expérimentés et à l'expertise éprouvée.

 Immobilier

 Gestion d'actifs

 Finance

 Juridique

 Ressources
humaines

 Marketing
digital

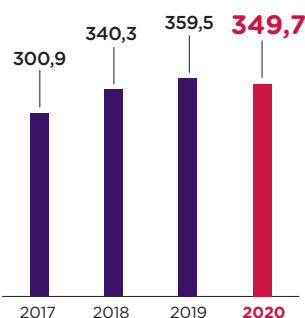
 Distribution

 Recherche
économique

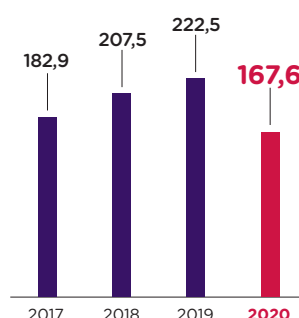
 RSE

Une structure financière solide qui démontre un *core business* résilient

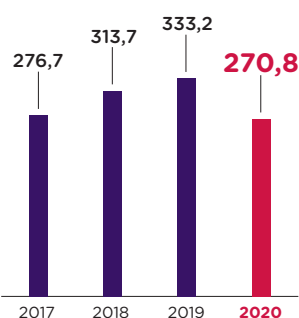
REVENUS LOCATIFS EN MILLIONS D'EUROS



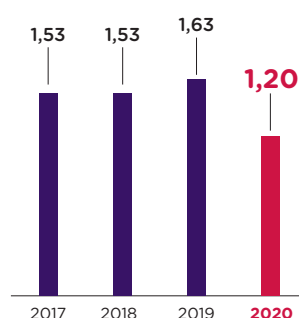
RÉSULTAT RÉCURRENT ⁽¹⁾ EN MILLIONS D'EUROS



LOYERS NETS EN MILLIONS D'EUROS



RÉSULTAT RÉCURRENT / ACTION EN EUROS



“ Dans des conditions de crise sanitaire, la structure financière de Carmila démontre sa solidité.

Pour soutenir ses commerçants fermés pendant 3 mois en moyenne en 2020 (25 % de l'année), Carmila a négocié des aménagements de loyers pour un montant total de 1,9 mois (18 % de la facturation). Les loyers nets sont en baisse de -18,4 % intégrant un impact spécifique des aménagements de loyer de -17 %; la croissance organique retraitée de cet impact est de -1,4 % ce qui montre la résilience de la base locative.

La valorisation du patrimoine est en baisse contenue à -4,3 % du fait de la décompression des taux de capitalisation de +30 bps alors que la base locative est restée stable, démontrant la solidité des actifs de Carmila.

Le ratio LTV DI s'établit à 37,0 % à un niveau prudent qui permet à Carmila d'avoir accès à des conditions de financement attractives. L'émission obligataire réalisée en novembre a été un succès avec une sursouscription de 5,5x. La dette financière nette est restée stable, ce qui souligne la gestion équilibrée de la politique de distribution et des investissements en rapport avec les résultats 2020. ”

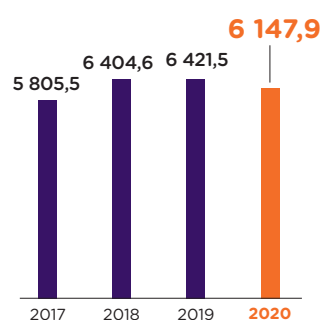


Pierre-Yves THIRION
Directeur
Financier

(1) Résultat net EPRA hors éléments non récurrents
(2) En valeur d'expertise droits inclus
(3) Actif net réévalué
(4) *Loan to value* : dette financière nette / valeur vénale (droits inclus) des actifs au 31/12/20

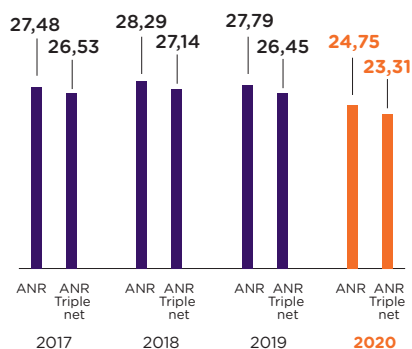
VALEUR VÉNALE DU PATRIMOINE DROIT INCLUS⁽²⁾

EN MILLIONS D'EUROS



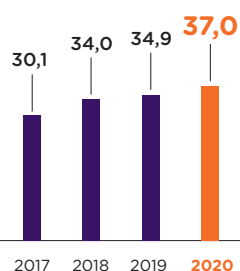
ANR⁽³⁾ / ANR TRIPLE NET EPRA / ACTION

EN EUROS



LTV⁽⁴⁾

(DROITS INCLUS)
EN POURCENTAGE



Bourse et actionnariat

11,78 €

COURS
AU 31 DÉCEMBRE 2020

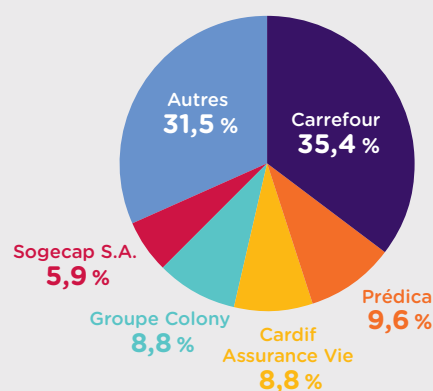
142 616 879

NOMBRE D'ACTIONS
AU 31 DÉCEMBRE 2020

1 680 millions €

CAPITALISATION
AU 31 DÉCEMBRE 2020

RÉPARTITION DU CAPITAL



Objectif et organisation de la gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques est destiné à couvrir notamment les risques financiers, les risques opérationnels, les risques de liquidité et les risques environnementaux décrits dans la partie 5.2 « Facteurs des risques » et la partie 4 « Déclaration de performance extra-financière » du Document d'enregistrement universel.

La gestion des risques mise en place au sein du Groupe Carmila repose sur l'identification, l'analyse et le traitement des risques majeurs susceptibles de porter atteinte aux personnes, à l'environnement, aux actifs, aux objectifs de la Société et à sa réputation. Ce dispositif vise particulièrement à :

- préserver la valeur, les actifs et la réputation de Carmila,
- sécuriser la prise de décision et les processus de Carmila pour favoriser l'atteinte des objectifs,
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de Carmila,
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

L'approche de Carmila consiste à intégrer la gestion des risques dans la conduite quotidienne de ses activités.

En 2020, Carmila a porté une attention particulière à la revue des facteurs de risques relatifs à son activité et à leur hiérarchisation. Le Groupe a retenu 19 risques spécifiques et majeurs regroupés en quatre catégories, hiérarchisés et présentés par ordre décroissant d'importance au sein de chaque catégorie en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel. Les principales modifications ont porté sur l'évaluation des risques relatifs à l'évolution de l'environnement socio-économique, aux tendances sociétales de consommation, à la Santé, Sécurité, Sûreté incluant les risques de crise sanitaire, au développement immobilier et à la sécurité des systèmes d'information.

19 risques spécifiques regroupés en quatre catégories

CATÉGORIE 1 RISQUES RELATIFS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ DE CARMILA

1. Évolution du marché de l'immobilier commercial
2. Évolution de l'environnement socio-économique
3. Évolution des tendances sociétales de consommation
4. Environnement concurrentiel
5. Exposition géographique du patrimoine

CATÉGORIE 2 RISQUES RELATIFS AUX ACTIVITÉS DE CARMILA

6. Santé, Sécurité, Sûreté incluant les risques de crises sanitaires (type Covid-19)
7. Relation et exposition aux enseignes
8. Risque de contrepartie
9. Partenariat stratégique avec le Groupe Carrefour
10. Développement immobilier
11. Sécurité des systèmes d'information

CATÉGORIE 3 RISQUES RÉGLEMENTAIRES, JURIDIQUES ET FISCAUX

12. Réglementation relative à l'urbanisme et à l'environnement
13. Réglementation applicable aux SIIC
14. Réglementation relative aux baux commerciaux
15. Réglementation applicable en matière de sécurité et d'utilisation des données personnelles
16. Risques éthiques

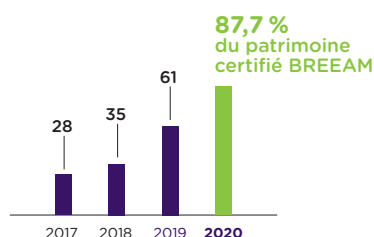
CATÉGORIE 4 RISQUES FINANCIERS

17. Capacité d'accès au financement
18. Hausse du coût du financement
19. Capacité d'accès au marché action

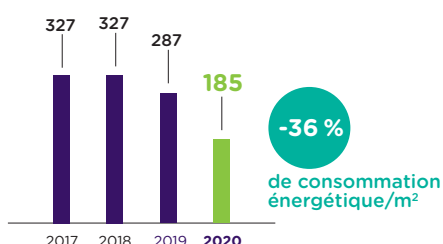
Indicateurs extra-financiers



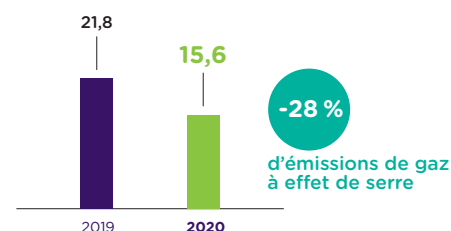
PART DES CENTRES AYANT OBTENU UNE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE (% EN VALEUR DU PATRIMOINE)



CONSUMMATION ÉNERGÉTIQUE PAR M² À PÉRIMÈTRE COURANT (EN KWHEF/M²)



BILAN CARBONE SUR LES SCOPES 1 & 2 EN KTCO₂E À PÉRIMÈTRE COURANT



CARMILA, UNE VALEUR VERTE



Classé A-
Carbon
Disclosure
Project



Gold Awards EPRA
pour la qualité
de l'information
financière
et extra-financière



2nd catégorie
Shopping Centres
en Europe
+13 % de
progression

territoires

EMPLOI

930

étudiants recrutés localement pour soutenir ponctuellement l'activité des centres commerciaux et des commerçants dans le cadre d'un partenariat avec Student Pop

ÉCONOMIE LOCALE

72%

des investissements travaux, soit 50 millions €, ont été attribués à des entreprises locales (France)

SOLIDARITÉ

17

points d'accueil aux victimes de violences intrafamiliales en France

16

centres de dépistage COVID dans les centres commerciaux Carmila France

collaborateurs

54%

DE FEMMES

84/100

INDEX ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

OBJECTIF DE 90/100
POUR 2022

17%

D'ALTERNANTS DANS
LES EFFECTIFS TOTAUX



12%

des collaborateurs ont bénéficié d'une promotion ou mobilité interne

Transformer et créer des lieux de proximité



À l'écoute permanente des territoires et de leurs habitants, Carmila conçoit et anime des centres commerciaux à taille humaine, conviviaux et créateurs de lien. Ces centres jouent localement un rôle actif dans la vie quotidienne et dans la cohésion sociale. Ils sont accessibles, pratiques et partagent une dimension essentielle : une offre alimentaire incontournable portée par l'hypermarché Carrefour et une offre large de commerces et de services du quotidien.

Indicateurs



2 millions

de visites en moyenne par jour sur l'ensemble du parc

87 %

des clients satisfaits de leur centre⁽¹⁾

92 %

des clients soulignent qu'il est facile et pratique de se rendre dans leur centre⁽²⁾

100 %

Plan de rénovation achevé

87,7 %

du patrimoine certifié BREEAM en valeur au 31/12/2020

(1) Baromètre Client Octobre 2020 France Espagne
(2) Etude Shopping Lab Mai-juin 2020 France

Utilité.

Certes, les centres commerciaux ont souffert en 2020. Mais la crise sanitaire a aussi démontré leur utilité. Parce que les centres Carmila, en synergie avec les hypermarchés

Carrefour, réunissent « tout sous le même toit », ils ont constitué pour de nombreux clients pendant les restrictions d'ouvertures, la solution la plus simple et la plus sûre de faire leurs courses. Leur taille, leur facilité d'accès et leurs services du quotidien ont été de véritables atouts en cette période singulière.

Par leur ancrage dans leur territoire et leur proximité, ils ont été le relais naturel d'actions locales, en lien ou non avec la pandémie. Accueil des victimes de violences intrafamiliales, centres de dépistage de la Covid-19 ou opérations en faveur de l'emploi : en France, en Espagne, en Italie, nos sites ont multiplié les partenariats solidaires.

Toute l'année, nous nous sommes mobilisés aux côtés de nos commerçants et de leurs clients. Cette attention permanente, doublée de la mise en place de protocoles sanitaires stricts, ont incité les clients à revenir dans nos sites lors des réouvertures. Notre mobilisation sur le front de la crise n'a pas stoppé le travail de fond que nous menons depuis des années. Pour inscrire nos sites dans l'avenir et répondre aux attentes des clients et des territoires, travaux de modernisation des sites et amélioration des performances environnementales se sont poursuivis.



Encourager la solidarité au cœur des territoires

En 2020, les centres commerciaux Carmila se sont mobilisés, avec leurs commerçants, pour accompagner au mieux les victimes de la crise. Grâce à leur proximité des lieux de vie, ils ont pu faire jouer la solidarité locale. En France et en Italie, des espaces ont été mis à disposition d'associations pour qu'elles puissent récolter des fonds. En Espagne, les équipes ont réalisé des dons alimentaires aux hôpitaux. À Albacete, le centre commercial Los Llanos a mis à disposition de l'association Asprona, qui vient en aide à des personnes en situation de handicap, trois espaces pour organiser des activités sur le risque Covid-19, mais aussi des ateliers de loisirs ou des activités de formation professionnelle. Dans l'Hexagone, 16 sites ont accueilli des centres de dépistage de la Covid-19. Les centres

Carmila ont également travaillé avec les autorités et associations locales pour mettre en place dans 17 sites des points d'accueil des victimes de violences intrafamiliales, dans des locaux mis gracieusement à disposition des associations, comme au centre commercial K2 de Lorient ou à Pau Lescar.



“ Pendant les périodes de confinement, les signalements pour violences conjugales ont considérablement augmenté. La permanence que nous tenons dans le centre commercial Pau Lescar permet aux femmes victimes de ces violences de venir nous voir de manière discrète, en prétextant de faire leurs courses, pour recevoir une écoute et un accompagnement adapté à chacune. ”

EMMANUELLE DESCOUBES
Directrice de l'association
Du Côté des Femmes

du côté des femmes

Soutenir l'emploi des jeunes avec Student Pop

Pour répondre à des besoins de renforts ponctuels, Carmila a signé un partenariat avec la *start-up* Student Pop en faveur de l'emploi des jeunes. Les commerçants peuvent notifier leurs demandes de recrutements en quelques clics sur une application dédiée. Student Pop s'occupe ensuite de tout : la sélection des étudiants, leur briefing, la logistique, la gestion administrative... À la clé pour le commerçant : des démarches simplifiées et un véritable gain de temps. En 2020, 930 étudiants ont été recrutés localement pour soutenir les équipes des commerçants ou accompagner les dispositifs d'accueil des centres commerciaux, par exemple pour participer à la distribution de gel hydro-alcoolique ou à la fluidité du parcours client.

“ La polyvalence est l'une de nos principales forces. Nos étudiants peuvent intervenir sur de très nombreuses missions, qu'il s'agisse de vente, d'animation, de manutention, de mise en rayon ou encore de gestion de caisse. ”

STEVE LEFEVRE
Business developer chez Student Pop



Engager nos sites dans la transition environnementale

Carmila a accéléré ses initiatives en faveur de la lutte contre le changement climatique dans le cadre de son programme RSE *Ici on agit*. En 2020,

l'intensité énergétique des sites a baissé de 36 %, notamment grâce à l'utilisation d'outils de Gestion Technique des Bâtiments (GTB). Parallèlement, 22 centres commerciaux supplémentaires, 20 en France et 2 en Espagne, ont obtenu la certification BREEAM, qui atteste de leur performance environnementale. 87,7 % du parc Carmila est désormais certifié, et l'objectif de 100 % des centres certifiés d'ici à 2025 a été fixé. Évaluée sur sa stratégie carbone par le *Carbon Disclosure Project* (CDP), Carmila a obtenu le score A-, classant ainsi la Société parmi les plus actives en matière de lutte contre le changement climatique.

« Green Star » 4 étoiles

Preuve supplémentaire de l'efficacité de sa stratégie *Ici on agit* et de l'engagement

RSE des équipes, Carmila passe un nouveau cap au classement international GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*), spécifiquement dédié au secteur immobilier. Pour sa deuxième participation, Carmila obtient le statut d'excellence « Green Star » 4 étoiles. De plus, Carmila a obtenu 88/100 sur la partie développement de projets du GRESB, se hissant en deuxième place de la catégorie *Shopping Centres* en Europe.

“ Avec 87,7 % de son patrimoine certifié BREEAM, Carmila a d'ores-et-déjà dépassé l'objectif qu'elle s'était fixée pour 2021, preuve de son engagement pour limiter ses impacts sur l'environnement. ”

JAMES FISHER
Strategic Relationship Lead
chez BRE Group (BREEAM)

Participer au dynamisme de l'emploi local

En se tenant présente aux côtés de ceux qui recherchent un emploi, Carmila fait de ses centres commerciaux des lieux de vie incontournables au service de ses clients et de ses commerçants. Face à l'urgence économique, les centres se sont mobilisés aux côtés des demandeurs d'emploi, notamment les jeunes. Les mesures de distanciation sociale n'ayant pas permis l'organisation des Forums pour l'emploi traditionnellement organisés dans les galeries en partenariat avec les services d'emploi locaux, Carmila a imaginé de nouvelles solutions pour faciliter les recrutements des commerçants. Certains centres, tels Hérouville-Saint-Clair, Thionville Géric ou encore Puget-sur-Argens ont relayé les offres dans des vitrines installées dans les galeries marchandes et sur leurs sites web. Ce nouveau service, baptisé « Shop ton Job », a permis plusieurs dizaines de recrutements.



Le centre de Rennes Cesson, après l'inauguration d'une extension en 2019, a reçu la certification BREEAM New Construction en octobre 2020.

Un audit environnemental pour progresser

Dans un objectif d'amélioration continue, Carmila a réalisé en 2020 un audit de performance environnementale sur une dizaine de sites en France représentatifs de son patrimoine. Trois axes de progrès ont été identifiés : la lutte contre le changement climatique, la préservation des ressources et la réduction des déchets, la résilience des actifs et leur valeur verte. Le plan d'actions construit à l'issue de l'audit prévoit une baisse de 50 % des émissions de CO₂ d'ici à 2030 et la valorisation de 100 % des déchets d'ici à 2025.

Le pôle restauration
de Jerez Sur (Andalousie)
ouvrira en 2021.

Poursuivre la modernisation des actifs

Toutes les opérations d'extension et de modernisation des centres commerciaux menées par Carmila sont réalisées dans une optique globale. Pour Carmila, l'objectif est à la fois de répondre aux nouvelles attentes des clients, notamment en termes de diversité de l'offre et en accueillant de nouvelles enseignes sur des formats adaptés, d'améliorer la performance environnementale des sites et de répondre aux enjeux d'urbanisme des territoires.

La crise sanitaire a amené Carmila à rationaliser la mise en œuvre de son programme d'extensions, celui-ci pouvant être réactivé dès lors que les conditions seront réunies. En partenariat avec Carrefour Property, Carmila achève néanmoins ses opérations majeures, à Nice Lingostière et à Cité Europe (Calais-Coquelles), deux opérations d'extension-restructuration qui visent à transformer des centres historiques en destinations shopping. Toutes deux ont cette année franchi des étapes importantes grâce à des travaux menés à un rythme soutenu. À Nice Lingostière, le projet était ainsi presque terminé en fin d'année. À Cité Europe, la rénovation intérieure de la Cité gourmande est achevée : les façades des restaurants ont été relookées, une grande verrière a été installée pour apporter de la lumière naturelle et l'arrivée de nouvelles enseignes, à l'instar de Pitaya, élargira le choix offert aux clients. Les travaux de préparation de l'arrivée de Primark ont été finalisés pour accueillir, fin janvier 2021, la marque sur 4 000 m² et deux étages. 150 personnes ont été recrutées pour l'ouverture de l'enseigne phare de prêt-à-porter, qui contribuera à renforcer l'attractivité régionale du centre et de ses autres commerçants.

Rénover et réaménager

Carmila poursuit également la modernisation de ses sites dans l'optique d'accueillir de nouveaux aménagements ou d'améliorer ses performances environnementales. En 2020,

des travaux ont été menés dans les centres espagnols de La Granadilla à Badajoz, Parquesol à Valladolid ou encore Gran Sur à Cadix. À Jerez Sur, la rénovation des cinémas a été achevée cet été et celle de l'espace restauration, qui ouvrira en 2021, a été engagée. À La Sierra (Cordoue), la restructuration pour accueillir l'enseigne Mango a débuté en 2020 et s'est achevée en janvier 2021. En Italie, le remplacement de l'éclairage par des leds dans l'ensemble des centres et de leurs parkings, commencé en 2015, a été terminé, permettant une baisse de la consommation d'énergie des centres de 19%.

Des projets immobiliers innovants

Pour répondre aux enjeux d'urbanisme et de transformation des territoires, Carmila étudie sur une vingtaine de sites des projets de mixité urbaine. Le Groupe jouera à ce titre un rôle important dans les trois projets de développement urbain lancés par Carrefour en partenariat avec Altarea sur les sites de Flins/Aubergenville, Nantes Beaujoire et Sartrouville. Carmila projette aussi la création de plusieurs « food park » sur ses sites, à l'instar du pôle de restauration extérieur de Toulouse Purpan livré début 2020 avec les enseignes Burger King, Ristorante del Arte et Bistrot Régent.



Cité Europe à Calais accueille l'enseigne Primark, qui marque la finalisation de sa transformation.



+2 points de NPS

Pour évaluer la fidélité de ses clients, Carmila mesure le NPS (*Net Promoter Score*) de ses centres, qui évalue la fidélité d'un client à travers une note de recommandation de son centre commercial. En France, celui-ci continue de progresser, passant de +5 à +7, avec une augmentation plus marquée dans les sites de moins de 30 boutiques. Ces résultats, ainsi que les enquêtes clients réalisées durant la crise sanitaire, montrent toute l'utilité des centres commerciaux de proximité pendant la crise.

Zoom.

CARREFOUR, PARTENAIRE DU QUOTIDIEN

Dans un contexte où l'offre alimentaire a été prépondérante cette année, les hypermarchés Carrefour ont montré un dynamisme certain pendant la crise sanitaire. Restés ouverts toute l'année, ils ont plus que jamais joué un rôle moteur pour les centres commerciaux Carmila. Par sa praticité, en proposant « tout sous le même toit », sa réactivité à prendre des mesures pour préserver le pouvoir d'achat et son engagement pour la transition alimentaire, l'enseigne a su rassurer les consommateurs et renforcer leur confiance. Considérée par les Français comme la marque la plus utile à leur vie quotidienne pendant les deux confinements*, Carrefour a réalisé en 2020 sa meilleure performance depuis plus de vingt ans. Les synergies entre



Carmila et Carrefour sont nombreuses, à la fois au niveau local pour l'exploitation des centres et les plans de marketing communication mais aussi pour développer des partenariats structurants. Carmila étudie ainsi avec Carrefour des projets de mixité visant à répondre aux enjeux de transformation urbaine des actifs.

* Source : études Brand&You CSA

NICE LINGOSTIÈRE FINALISE SA MÉTAMORPHOSE



Structurant pour l'arrière-pays niçois, le projet d'extension-rénovation de Nice Lingostière vise à transformer ce centre commercial historique accueillant l'un des premiers hypermarchés Carrefour de France en véritable destination shopping. Mieux connecté à son environnement, arborant une nouvelle architecture signée Wilmotte & Associés, le site accueillera 50 nouvelles enseignes sur 8 000 m² complémentaires, portant l'offre commerciale à 100 boutiques et restaurants sur 20 000 m² GLA (*Gross Leasing Area*). Toute l'année, équipes internes, entreprises et prestataires locaux se sont mobilisés pour tenir le calendrier des travaux. Grâce aux efforts de tous, le nouveau pôle restauration a pu ouvrir en juillet et l'entrée

de la nouvelle galerie en novembre. Le parking, équipé d'un système de guidage à la place, de nouvelles bornes de recharge de véhicules électriques Tesla, et bientôt de bornes de recharge universelles, a été livré en octobre. La crise n'a pas ralenti l'intérêt des enseignes pour ce projet, qui affiche à fin décembre 2020 un taux de commercialisation égal à 100%. Aux côtés de marques phares comme H&M, Kiabi, Cultura ou Mango, le nouveau centre accueillera des enseignes en pleine expansion, comme Normal, spécialisée dans les produits de la vie quotidienne à bas prix, Le Repaire des Sorciers ou La Barbe de Papa, offrant aux clients un mix-merchandising diversifié et attractif.

Diversifier l'offre de commerce et de services





Face à des consommateurs qui cherchent la simplicité et la praticité, Carmila adapte continuellement son offre de produits et services pour répondre aux attentes de chaque zone de chalandise. L'enjeu est de proposer, grâce à des équipes régionalisées qui connaissent les territoires, un choix pertinent : une offre à taille humaine, complète et utile, adaptée à chaque centre, attractive sans excès pour une consommation plus durable.

Indicateurs



684

baux signés en 2020
soit 11% de la base locative

95,7 %

de taux d'occupation financier
au 31/12/2020

+2,2 %

de réversion moyenne
au titre des renouvellements
de l'année 2020

6 282

baux sur les 3 pays

45 %

de commerçants
franchisés et indépendants
en France

52

commercialisateurs
dans 10 régions en France,
Espagne, Italie



Agilité.

Pour aider nos partenaires, fragilisés par les restrictions administratives, à passer cette année délicate, nos équipes se sont mobilisées à leurs côtés. À travers le maintien

d'un dialogue constructif, l'activation de solutions marketing ou le lancement de nouveaux services, elles ont cherché à apporter à chaque commerçant une réponse personnalisée. Carmila a également accompagné ses preneurs par des aménagements de loyers. En application directe des mesures gouvernementales, trois mois de loyers ont été abandonnés en faveur des Très Petites Entreprises en France. D'autres négociations ont été réalisées au cas par cas, Carmila cherchant pour chacun une réponse juste et réaliste, ne mettant en péril ni l'équilibre des enseignes ni celui de son activité.

Malgré la crise, la commercialisation, qui avait très bien démarré en début d'année, s'est poursuivie sur un bon rythme. Grâce à la typologie de notre parc, au maintien du dialogue avec nos preneurs et prospects, ainsi qu'à la diversité des solutions proposées, les enseignes ont continué à s'implanter dans nos centres. Colombus ou Basic Fit en France, Xiaomi ou Flipa Jump en Espagne, Pandora en Italie: 684 signatures ont ainsi été négociées sur l'année.

Notre capacité à proposer des baux adaptés nous a permis cette année encore d'accompagner l'émergence de nouvelles activités et de tester la viabilité de nouveaux concepts comme la seconde main. Cette faculté à adapter nos mix-merchandising par le *sourcing* local de franchisés potentiels ou le déploiement de commerces éphémères sont autant de leviers pour poursuivre l'évolution de nos sites et répondre aux nouveaux enjeux économiques.



Créer les conditions d'une commercialisation dynamique

La typologie des centres commerciaux Carmila, ancrés dans les territoires, l'organisation régionale des équipes, au plus proche des commerçants, et le lien de confiance établi avec des enseignes leaders, ont permis de maintenir un bon rythme de commercialisation. 684 baux, incluant les renouvellements, ont été signés en 2020.

Centre par centre, les équipes se sont attachées à répondre aux nouvelles tendances de consommation, à diversifier l'offre et à apporter des propositions différenciantes.

De premières implantations réussies

Séduites par des emplacements de qualité, des baux adaptés et l'accompagnement dédié de spécialistes du *retail*, plusieurs enseignes ont réalisé en 2020 leur première implantation au

sein du parc Carmila à l'instar de Tiendanimal, CrazyPet, Normal, Taco Bell ou encore Nachos.

Par ailleurs, de nombreux *pure players* ont choisi Carmila pour implanter leur première boutique physique en centre commercial. Pour ces enseignes issues du web, l'enjeu était double : rendre visible leur concept et toucher un nouveau public. Par exemple, Les Jouets Français, enseigne de distribution de jeux et jouets 100 % fabriqués en France, s'est installée à Orange Le Coudoulet.



“ En 2020, Normal s'est implanté au sein des centres Cité Europe et Bay2. Nous avons été heureux de travailler avec Carmila sur ces ouvertures. Les équipes locales étaient très motivées par notre arrivée. Elles ont démontré une volonté de coopérer et des prises d'initiatives que nous avons beaucoup appréciées. Nous avons pu compter sur eux et profiter de superbes dispositifs marketing d'ouverture. ”

MORTEN LYNKSØ
Directeur Général de Normal France

Dans la même logique, Patatam, spécialiste de la mode d'occasion en ligne, a implanté sa première boutique physique au centre commercial BAB2 (Biarritz), et Marquette, le premier *concept store* exclusivement dédié aux marques nées sur le web, conçu avec Digital Native Group, a ouvert à Labège 2 (Toulouse).

L'atout proximité

Par la proximité et la taille de ses centres, Carmila a su créer un environnement rassurant pour les clients et attractif pour les enseignes, qui a largement contribué au dynamisme de la commercialisation. Un exemple : à Bay 2 (Ile-de-France), la crise n'a pas ralenti les ouvertures qui étaient prévues. De l'enseigne régionale La Nouvelle Lingerie en janvier à Chaussée en fin d'année, en passant par l'enseigne danoise Normal en octobre, le centre a accueilli 10 nouvelles boutiques en un an. Cette vitalité s'est diffusée auprès d'enseignes historiques, à l'instar de Jeff de Bruges ou Courir, qui vont transformer leurs magasins pour proposer leur dernier concept.

Accompagner les enseignes par un plan de développement sur plusieurs sites

Grâce à son maillage territorial, Carmila peut proposer aux enseignes une large possibilité de plans de développement : sur toute la France, région par région, à un rythme adapté à leurs ambitions. Les équipes commerciales accompagnent de manière spécifique, dans le cadre d'un accord groupé, les enseignes qui souhaitent s'engager sur plusieurs implantations en même temps. Cette stratégie permet d'accélérer le développement des enseignes tout en renforçant la puissance de leur réseau. En 2020, cette démarche s'est traduite par l'implantation de 10 magasins Free et la signature de 8 points de vente Hubsid. Deux boutiques Le Comptoir de Mathilde ont été ouvertes avec le même franchisé et six boutiques Indémorable ont été inaugurées dans l'Ouest sur le seul mois d'octobre, cinq en Ile-de-France en novembre.

Les Jouets Français expérimentent leur 1^{er} point de vente en centre commercial à Orange Le Coudoulet.



L'enseigne régionale La Nouvelle Lingerie a ouvert en janvier 2020 à Bay 2.



“

Doté d'un profil investisseur, je cherche en général à m'implanter en centre commercial avec au minimum trois enseignes pour mutualiser les coûts. Les équipes de Carmila ont analysé mes zones de développement et m'ont proposé plusieurs sites appropriés, tout en me mettant en relation avec plusieurs enseignes. Rapidement, nous avons signé 11 dossiers sur plusieurs centres. ”

JORGE FERNANDES
multi-franchisé

Franchise & Développement, un service innovant

Les centres Carmila accueillent en France 45% de commerçants indépendants et franchisés, comme par exemple à Rennes Cesson avec Mango ou Avril, ou encore à Crêches-sur-Saône avec Grain de Malice.

Pour renforcer la mise en relation et l'accompagnement des enseignes franchiseurs et des commerçants souhaitant s'installer en franchise ou en affiliation, Carmila a lancé en octobre 2020 Carmila Franchise & Développement, un service clé en main. Cette structure unique et innovante vise à créer une synergie entre les deux parties, pour permettre leur développement selon un modèle gagnant-gagnant autour d'un principe clé : le bon commerçant, au bon endroit, pour les meilleurs résultats. Pour relever ce défi, Carmila Franchise & Développement s'appuie sur son organisation régionalisée alliée à une bonne connaissance du tissu économique local, son savoir-faire auprès des enseignes et des franchisés et sa capacité à proposer des emplacements sur-mesure dans des centres commerciaux souvent leaders. Plusieurs accords ont été signés, notamment avec les enseignes Adopt, Milome et Project X.



La tournée « Sur la Route de vos projets » de La Banque Postale Financement, filiale de la Banque Postale, a eu lieu dans huit centres Carmila.



Proposer des formats adaptés pour chaque commerçant

Pour plusieurs années ou quelques jours. Dans une boutique, une moyenne surface ou sur un stand. Pour pérenniser une activité, marquer un événement, proposer une offre saisonnière, renforcer sa visibilité ou tester un nouveau concept. Grâce à la souplesse de ses formats de commercialisation et un accompagnement local personnalisé, Carmila a aidé les commerçants à réaliser leurs projets malgré une année compliquée.

La boutique éphémère, une alternative efficace

Simple et pratiques pour les commerçants, qui peuvent ouvrir rapidement leur point de vente sans s'engager dans un bail long terme, les boutiques éphémères répondent aussi aux attentes des clients qui souhaitent une offre régulièrement renouvelée. Le format séduit de nombreuses enseignes avec lesquelles Carmila a su établir un partenariat de confiance, capitalisant sur son maillage territorial et son accompagnement en termes de déploiement. Le Repaire des Sorciers, dédié à l'univers d'Harry Potter, a ainsi ouvert quatre nouvelles boutiques en 2020, la

dernière, à BAB2 (Biarritz), étant la 9^e implantation au sein du réseau Carmila.

Enseignes classiques, associations, marques du web, beaucoup ont expérimenté en 2020 ce format pour la première fois afin de gagner en souplesse pendant la crise. À Angoulins, au moment des fêtes, cinq artistes ont pu exposer et vendre leurs œuvres grâce à la location d'une boutique éphémère transformée en galerie d'art, Par Az'Art. Une opportunité alors que tous les lieux culturels étaient fermés et, lors du bilan, un vrai succès.

D'autres formats plus ponctuels

Si les activités événementielles ont fait l'objet de restrictions, Carmila a su compter sur l'expertise de son service de *specialty leasing*, activité qui consiste à commercialiser des espaces pour de courtes durées, pour s'adapter en temps réel aux conditions d'exploitation. Ses équipes ont réussi le challenge d'organiser des marchés de Noël dans 31 centres permettant à près de 300 exposants d'exercer tout en respectant les mesures sanitaires. Les marques ont confirmé leur confiance à Carmila Event en décalant leurs

Un déploiement facilité grâce à une structure dédiée

Carmila facilite l'implantation des enseignes en s'appuyant sur son partenariat avec Carrefour Property, qui a créé en juin 2020 un service dédié au déploiement de nouvelles boutiques.

De la pré-commercialisation à l'ouverture des points de vente, le service Déploiement accompagne notamment le développement des enseignes en joint-venture, les packages deals, les baux commerciaux et les boutiques éphémères, avec un enjeu : gagner du temps et être plus réactifs. En 2020, il est intervenu sur plus d'une centaine de projets leur permettant de gagner un à deux mois en moyenne sur le planning d'ouverture.

opérations de *road show* pour renouer avec leur public après les périodes de confinement, à l'instar de Médecins sans Frontières, pour une tournée de récolte de fonds dans 13 centres en juillet, et de La Banque Postale Financement, filiale de La Banque Postale, pour sa tournée « Sur la route de vos projets » organisée à l'automne dans huit centres, en partenariat avec RMC Découverte, MyCuisine et O1net.

Zoom.

EXPÉRIMENTER UNE OFFRE PLUS RESPONSABLE

Pour répondre à une demande de plus en plus forte de produits et services responsables, Carmila adapte son offre.

La pandémie a accéléré l'appétence des consommateurs pour une offre plus durable, plus locale, favorisant des circuits courts. Carmila l'a compris, par exemple en accueillant son premier magasin So Bio à Reims Tiqueux. 2020 a vu aussi se renforcer le développement d'une consommation plus solidaire, basée notamment sur des mécanismes d'achat-revente. Dans un contexte économique difficile, proposer une offre de seconde main est aussi un moyen d'améliorer le pouvoir d'achat des clients et d'appréhender un marché en pleine expansion particulièrement chez les 18-24 ans.

Un mouvement déjà engagé

Le mouvement a déjà été engagé avec, en 2020, l'ouverture d'un nouveau dépôt-vente Cash Korner à Bay 2 (Ile-de-France), la signature de plusieurs boutiques de l'enseigne de smartphones reconditionnés Hubsid ou l'organisation d'une braderie du Secours Populaire à Laval. À Cap Saran, près d'Orléans, c'est une boutique solidaire commune à Emmaüs et à l'association locale La Ressource AAA qui a ouvert de septembre 2020 à janvier 2021, avec en rayon des produits issus de leurs collectes et des créations originales. En Espagne encore, le centre commercial de Móstoles a, pendant quatre mois, mis gratuitement à disposition de l'association Altrapo Lab un local pour ouvrir El Intercambiador, un espace d'échange de vêtements et de promotion d'une mode durable.



“ L'ouverture d'une boutique solidaire en centre commercial est pour nous une première. Ce projet, conçu dans une démarche partenariale avec Carmila et le centre Cap Saran (Orléans), donne l'occasion aux clients d'accomplir un acte d'achat dans une démarche responsable et utile, au profit de la solidarité et de l'intégration professionnelle. ”



CATHERINE DEPAZ
Présidente de la Communauté
Emmaüs Loiret

PLAN INICIA UN PROGRAMME DE SOUTIEN AUX OUVERTURES DE POINTS DE VENTE

Afin de mieux accompagner les commerçants qui souhaitent ouvrir leur première boutique dans un centre commercial Carmila en Espagne, les équipes ont créé le plan Inicia. Fondé sur une analyse détaillée du projet, des conseils personnalisés, une aide technique pour les travaux et une campagne promotionnelle d'ouverture, ce plan vise à renforcer le succès d'une première ouverture, tout en facilitant la commercialisation. Près de 200 candidats entrepreneurs ont fait l'objet de discussions.

“ Nous sommes très reconnaissants envers Carmila de nous avoir aidés à donner de la visibilité à notre restaurant. Avec les actions mises en place, nous avons réussi à capter des clients réguliers qui ont été séduits par notre offre. ”

CARLOS FINOL MÉNDEZ
Charlie Fast Food -
Centro comercial Carrefour
San Juan de Aznalfarache



Connecter les enseignes et les consommateurs





Un centre commercial proche et utile, c'est un centre commercial où l'on se sent bien, reconnu, qui rassure, où l'échange avec les commerçants est simple et sincère. Carmila connecte commerçants et clients au plus près des lieux de vie. Ses équipes invitent au dialogue et cultivent cette proximité au quotidien, même dans les moments difficiles, à travers des échanges permanents et l'accompagnement personnalisé des enseignes partenaires. Une communication à la fois physique et digitale, qui anime les communautés et a permis de renforcer le lien pendant la crise.

Indicateurs

3,5 millions
de contacts *opt-in*

100
influenceurs
ambassadeurs locaux

+7
Net Promoter
Score 2020
(en progression
de +2 points vs 2019)

8 783

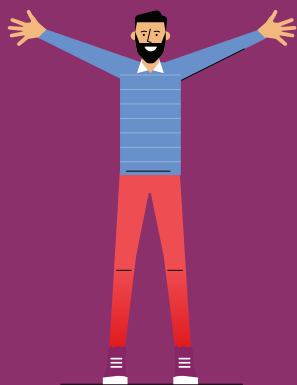
opérations de marketing
local et digital réalisées dans
le cadre du Kiosque en 2020

3 millions

de visites en centre
commercial générées
par les campagnes digitales
(+14,8% vs 2019)



Temps réel.



Maintenir le lien entre les commerçants et les clients : tel a été notre credo en 2020. Toute l'année, nous n'avons eu de cesse de les aider à rester en contact.

Depuis sa création, Carmila a développé une stratégie omnicanale basée sur la connaissance client et les solutions de *drive-to-store*. La crise sanitaire en

a montré toute la cohérence : grâce au marketing distribué, nous avons été capables d'agir rapidement pendant cette période compliquée. L'activation ciblée de notre écosystème digital nous a permis de rassurer sur les mesures de sécurité et les gestes barrières. D'informer en temps réel sur la vie des centres, les horaires, les accès. D'encourager la solidarité en faisant des dons aux hôpitaux et susciter l'entraide en organisant la solidarité entre voisins. Mais aussi, à travers une communication positive, l'animation de communautés locales, des tutoriels, de contribuer à améliorer le quotidien par des moments de plaisir et de simplicité. Nous avons déployé de nombreuses initiatives de digitalisation et de *click & collect*, par exemple en initiant des solutions de commande en ligne et de *drive* sur les parkings pour des pharmacies ou des commerces de bouche ou encore en accompagnant les coiffeurs par des prises de rendez-vous sur le web.

En première ligne, les directeurs de centres se sont pleinement investis dans ce dispositif. Parce qu'ils connaissaient la réalité de leur centre, ils ont engagé des actions, pris des initiatives locales, pour encourager le dialogue, soutenir les enseignes et faciliter la vie de tous, clients comme commerçants.

Le marketing local au service de l'attractivité des points de vente

Depuis plusieurs années, Carmila met à la disposition de ses commerçants le Kiosque, qui offre aux commerçants des solutions ciblées et clé en main de marketing omnicanal, pour renforcer l'attractivité de leurs points de vente et leur permettre de développer leur chiffre d'affaires. 2020 a démontré toute l'efficacité et la réactivité de ce dispositif, activé soit localement au service d'un point de vente unique, soit au siège pour des actions multilocales. Pour les équipes, l'enjeu était clair : aider les commerçants à compenser du mieux possible les périodes de fermeture en réussissant leurs réouvertures. Les accompagnements de l'opération sur la collection de Noël « Holiday Gems » de KIKO relayée par 8 centres en décembre, ou encore des initiatives seconde main d'Okaidi-Obaïbi (ID Troc) organisées en mars et en octobre ont été de francs succès. Les solutions du

Kiosque ont aussi contribué au succès du lancement de nouvelles boutiques, comme Normal à Bay 2 (Île-de-France), Marquette à Labège 2 (Toulouse) ou Cultura à BAB2 (Biarritz), où une animation « Dévalisez Cultura » a été organisée sur les bornes de jeu du centre.

Faciliter le déstockage

Les équipes marketing de Carmila se sont aussi mobilisées pour aider les commerçants à déstocker. En Espagne, un plan « Detox » a été mis en place, dès que la situation sanitaire l'a permis, en un temps record. 250 boutiques dans 34 centres y ont participé pendant la deuxième quinzaine de juin. En France, grâce à l'organisation d'opérations de vide-dressing, 160 commerçants ont pu alléger leurs stocks et des milliers de clients profiter de petits prix. Certaines enseignes ont ainsi réalisé jusqu'à +200 % de chiffre d'affaires lors de ces événements.



“ Les équipes Carmila ont été force de proposition dans les activations digitales pour répondre à nos objectifs de *drive-to-store* et de développement de l'intérêt pour KIKO Milano. Nous avons pu mettre en avant la sortie de nos nouvelles collections Noël et Saint Valentin. ”

ALYSSA BEN ZEKRI
Communication & Marketing Assistant
KIKO Milano



Accompagner la transformation digitale des commerçants

Dans un contexte qui a vu s'accroître la croissance du e-commerce et a renforcé la nécessité, pour les enseignes, d'accroître leur efficacité omnicanale, Carmila a accompagné la transformation digitale de ses commerçants.

Si, face aux fermetures temporaires liées à la crise sanitaire, les enseignes omnicanales ont su tirer leur épingle du jeu en capitalisant sur leurs sites de vente en ligne, de nombreux commerçants ont dû s'adapter. Les équipes de Carmila se sont mobilisées à leurs côtés pour mettre en place, pour chacun, la solution la plus adaptée en fonction de son niveau d'équipement digital.

Relayer sur les plateformes digitales

Première initiative, les centres commerciaux ont relayé sur leurs propres sites internet et réseaux sociaux les solutions de vente en ligne et d'e-réservation des enseignes qui en disposaient. Mieux valorisées localement, plus visibles, ces enseignes le plus souvent nationales ont pu capter une clientèle complémentaire, au plus proche de chaque centre où elles sont implantées.

Développer l'omnicanalité

La deuxième solution a consisté à accompagner les commerçants qui en avaient besoin dans la digitalisation de leur offre, comme le boucher du centre commercial d'Hérouville-Saint-Clair. Sa boutique en ligne, Quai des Viandes, a vu affluer plus de 700 visiteurs en 48 heures. En Espagne, Carmila a mis en place « Reserva & Compra », un programme pour accompagner les commerçants dans la mise en œuvre de services omni-canaux comme la vente ou la réservation de rendez-vous par web, WhatsApp ou téléphone ou la livraison à domicile. Carmila a également développé un partenariat avec Shopify pour fournir aux commerçants

indépendants une solution clé en main afin qu'ils puissent créer, simplement et rapidement, leur propre site de vente en ligne.

Mutualiser les forces

Certains centres ont choisi de mettre en place des solutions mutualisées à l'échelle de leur galerie commerciale, comme à Pau Lescar ou Bay 2 (Île-de-France) où les commerçants ont pu bénéficier d'une solution de *click & collect* pour assurer la continuité de leur activité. Le centre d'Orange Le Coudoulet a opté pour une initiative inédite : la création, en partenariat avec l'enseigne Les Jouets Français, d'une *market place*, hébergée sur le site internet du centre et donnant à tous les commerçants la possibilité de vendre en ligne. Un véritable atout dans ce centre où 65% des commerçants sont indépendants. Autant de solutions qui offrent aux enseignes une vitrine et un canal de vente supplémentaires.

“ Travailler en partenariat est fondamental pour développer l'activité des points de vente. Nous sommes heureux d'accompagner les commerçants de Carmila pour renforcer leur omnicanalité. ”

KINTXO CORTÉS
Country Manager España
Shopify



Live Stream Shopping à Orange Le Coudoulet

Alternative aux grandes plateformes en ligne, la *market place* d'Orange Le Coudoulet a été complétée à l'approche de Noël par le lancement d'un *Live Stream Shopping* : les clients pouvaient assister à des shows organisés et animés par les enseignes et acheter les produits en ligne. Une réussite : ces sessions ont permis de toucher près de 12 000 personnes et ont incité certains clients à se déplacer dans les boutiques.



Renforcer la qualité de la relation client

Donner la liste des boutiques ouvertes, communiquer sur les horaires ou la possibilité d'e-réservation...

Afin de rassurer les clients, les informer sur la situation de chaque centre, mettre en avant les boutiques, les équipes Carmila ont multiplié en 2020 leurs actions de communication multicanale. Plus de 40 millions d'e-mails ont été envoyés à travers plus de 4 500 campagnes ciblées sur les zones de chalandise pour répondre localement aux attentes et préoccupations. L'écoute client a été renforcée pour offrir la meilleure expérience client possible malgré les circonstances. Chaque jour, les directeurs de centres ont répondu aux posts sur les réseaux sociaux ou aux avis déposés sur Google et remontés via l'outil Critizr. Certains centres ont innové en lançant un « Café des Partages », moment privilégié d'échanges directs, physique ou digital, entre le directeur du centre commercial et ses clients. Lancé en août à Perpignan Clairia Salanca, ce dispositif a été déployé dans plusieurs autres centres, comme Pau Lescar ou Rennes Cesson.

Maintenir le lien coûte que coûte

Pendant les confinements, la priorité a été de rester en contact. À destination des clients, un dispositif national #restonsàlamaison a été déployé

dès le 16 mars en France avec une campagne d'emailing hebdomadaire et chaque jour des bonnes idées postées sur les réseaux sociaux et les sites web. Au menu, des tutos, des recettes, des conseils pour s'occuper. Concours de danse à Bay 2 ou du meilleur poisson d'avril à Bourges, sondage « quelle boutique vous manque le plus ? » à Cité Europe, messages vidéo des commerçants, chaîne humaine digitale... Localement, des dizaines d'initiatives ont été prises par les centres. Dès le 11 mai, la campagne #backtoshopping a pris le relais, avec des informations pratiques sur la réouverture des centres. Pour maintenir le lien avec et entre les commerçants, une newsletter digitale, #restonsconnectés, leur a été envoyée chaque semaine afin de relayer les bonnes pratiques et les actions solidaires mises en place dans le réseau. Chaque directeur de centre est aussi resté en contact constant avec ses commerçants par visioconférence ou via des groupes WhatsApp dédiés, pour échanger, rassurer et préparer les réouvertures.



Pour mieux connaître ses clients, Carmila s'appuie entre autre sur le Shopping Lab : un panel de 4 000 clients volontaires pour partager leurs avis et répondre aux enquêtes initiées par la direction études de Carmila. Selon une étude réalisée auprès de ce panel, les efforts de communication des centres pour rester proches de leurs clients pendant les périodes de confinement ont été particulièrement appréciés :

- **95 %** des clients estiment que les centres commerciaux se sont adaptés à la situation pendant le confinement ⁽¹⁾;
- **90 %** que les actions de communication ont donné une image de centres proches de leurs clients et qui leur facilitent la vie ⁽²⁾;
- **89 %** une image de centres qui comprennent les besoins de leurs clients ⁽¹⁾.

(1) Étude Carmila Shopping Lab Mai-juin 2020

(2) Étude Carmila Shopping Lab Juin-juillet 2020

Zoom.

LA FORCE DU MARKETING DISTRIBUÉ

Toute l'année, les équipes marketing centrales de Carmila conçoivent des solutions d'animations des réseaux sociaux, applications, campagnes d'e-mail ou de sms, qu'ils mettent à disposition des centres commerciaux. Ce « marketing distribué » simple et efficace permet aux équipes locales de direction de centres de disposer d'outils digitaux performants et de faire preuve de réactivité et d'adaptabilité. Elles ont par exemple été en mesure d'indiquer facilement et rapidement les boutiques ouvertes et fermées, de partager en temps réel les dispositifs sanitaires ou encore de valoriser les initiatives omnicanales des commerçants. L'écosystème digital conçu par Carmila dès sa création en 2014 a pu montrer durant la crise toute son efficacité.



La direction Marketing de Carmila conçoit tous les outils de marketing BtoC dont les équipes des centres ont besoin : campagnes d'e-mails, posts Facebook...

« FACILITER LA VIE DES COMMERÇANTS ET DES CLIENTS »

En renforçant pendant la crise leurs actions de proximité auprès des clients, des commerçants et des acteurs du territoire, les directeurs de centres commerciaux incarnent au quotidien la raison d'être de Carmila. Illustration avec Marine Guinet, directrice des centres Carmila de Lorient, Vannes et Quimper.



MARINE GUINET
Directrice des centres commerciaux Carmila de Lorient, Vannes et Quimper

Quel rôle avez-vous joué pendant la crise ?

Ma priorité a été de maintenir un lien bienveillant entre commerçants et clients. J'ai cherché à faciliter la vie des clients, en les informant sur les commerces restant ouverts et les mesures sanitaires mises en place, et celle des commerçants, en leur communiquant en temps réel les dispositions réglementaires et en accompagnant leur attractivité par des actions de marketing digital. J'ai essayé d'être une présence rassurante, une épaule sur laquelle ils pouvaient s'appuyer.

Qu'avez-vous mis en place ?

Pendant les confinements, nous avons encouragé les commerçants fermés à maintenir le lien avec leurs clients en enregistrant des messages sur notre site internet et nos réseaux sociaux. Nous avons valorisé auprès de notre écosystème digital leurs actions de *click & collect* ou de *drive*, à l'instar de la pharmacie. Nous avons aussi soutenu les commerces ouverts en organisant des jeux concours digitaux pour créer du trafic en boutique. Hors ces périodes,

nous avons pu maintenir certaines animations, comme la fête des Mères, en les adaptant aux mesures sanitaires. Nous avons enfin animé nos réseaux sociaux, nous permettant d'acquérir +49% de fans Facebook, répondu à chaque message client et mis à jour les fiches digitales de nos 135 boutiques à chaque fois que les horaires changeaient.

Avez-vous participé à des actions solidaires locales ?

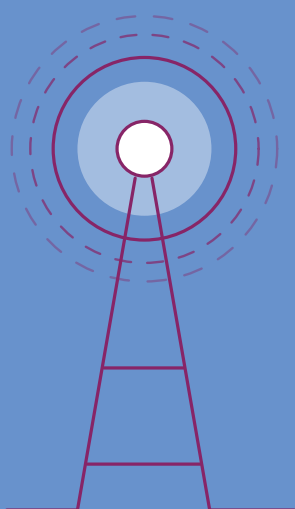
Nous avons travaillé avec les enseignes pour réaliser de belles actions solidaires, comme avec Jeff de Bruges, qui a distribué des chocolats au personnel soignant et aux pompiers pendant le premier confinement. En collaboration avec Carrefour, nous avons organisé fin novembre la collecte de la Banque alimentaire. Nous avons aussi à cœur d'accompagner les victimes de la crise sanitaire, à l'instar du centre de Lorient qui a mis en place avec une association locale un point d'accueil des femmes victimes de violences. Je suis aussi fière d'avoir lancé le « Café des Partages », un moment d'échanges avec nos clients en direct.

Innover et investir pour demain





Engagée sur la voie de l'innovation utile, Carmila va au-delà des métiers traditionnels d'une foncière. Dans une logique entrepreneuriale singulière, elle développe de nouveaux relais de croissance. Elle invente des activités connexes créatrices de valeur notamment par la création de co-entreprises avec des commerçants prometteurs et le développement de services qui améliorent l'expérience client, toujours en résonance avec les attentes des territoires et de leurs habitants.



Indicateurs

4

enseignes partenaires principales de Carmila Retail Development

pour 2,8M€ de loyer annuel et un total de 111 boutiques

10

ouvertures de cabinets dentaires Vertuo prévues en 2021

67

antennes de téléphonie implantées par LOU5G



Entrepreneuriat.

Carmila cherche en permanence à créer de nouveaux relais de croissance en déployant de nouvelles activités connexes cohérentes avec son cœur de métier. L'objectif est de créer de la valeur, sans jamais déroger à notre engagement d'être utiles à nos clients et à nos commerçants. Ces dernières années, nous avons pris des participations directes dans des enseignes prometteuses, pour proposer une offre nouvelle et différenciante dans nos territoires d'implantation.

En 2020, notre filiale Carmila Retail Development a accompagné l'ouverture de 40 nouvelles boutiques dans le cadre de co-entreprises. Nous avons investi dans la santé pour proposer à nos clients une offre de soins de proximité au cœur de nos centres, en lançant en 2020 la marque Vertuo. Nous avons enfin développé notre Tower Company LOU5G.

En mettant en évidence de nouvelles habitudes de consommation, en exacerbant l'importance de la digitalisation, en démontrant la nécessité de bénéficier, partout, de soins de qualité, la crise sanitaire a conforté nos choix et prouvé le bien-fondé de nos orientations. Elle a aussi renforcé la capacité des équipes à co-construire des projets de manière collaborative, en s'appuyant sur des outils digitaux de gestion de projets à distance et en temps réel. Elles sont aujourd'hui plus que jamais prêtes à relever ces défis avec agilité.



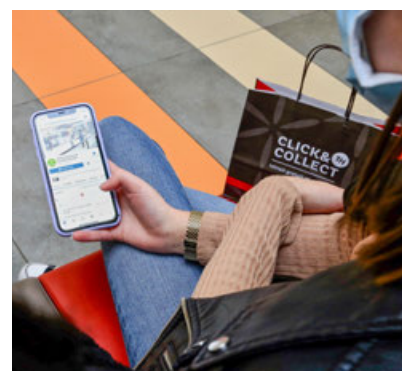
Donner accès à la 5G dans les territoires

Amorcée en 2017 avec LouWifi, filiale de développement d'un wifi de haute qualité dans ses centres, Carmila a poursuivi sa stratégie de valorisation des sites et de lutte contre la fracture numérique avec la création de LOU5G en 2019. L'idée est simple : créer de la valeur sur les emprises foncières qui entourent les centres commerciaux, en implantant des antennes relais 4G/5G louées aux opérateurs de téléphonie mobile. Ces antennes permettent de donner accès au grand public à des réseaux de dernière génération, plus rapides et plus efficaces. Le potentiel est énorme : en France, plus de 50 000 antennes devraient être installées dans les zones blanches d'ici à 2025, sans compter les équipements pour améliorer le débit dans les zones déjà couvertes. Grâce à son

portefeuille diversifié de sites détenus en partenariat avec Carrefour, Carmila dispose d'un atout considérable et ambitionne de devenir un acteur clé du marché des Tower Company d'ici à 2022.

Une activité renforcée en 2020

Durant la crise, le recours accru au télétravail et le besoin de rester en contact à distance à travers des dispositifs de visioconférence ont démontré la nécessité d'accélérer la digitalisation et prouvé la pertinence de cet axe stratégique pris par Carmila un an plus tôt. Dans le cadre des partenariats signés en 2019 avec les quatre opérateurs du secteur - Free, SFR, Bouygues et Orange -, 67 antennes ont été implantées à date et 35 sont prévues en 2021.





Partenaire historique de Carmila, La Barbe de Papa a ouvert 6 boutiques en 2020.

Investir aux côtés d'enseignes prometteuses

À travers sa filiale Carmila Retail Development, Carmila investit en *joint-venture* aux côtés d'entrepreneurs talentueux pour les aider à ouvrir de nouvelles boutiques dans ses centres commerciaux. Un modèle gagnant, même en période de crise.

Il y a trois ans, Carmila faisait un pari : investir directement dans des enseignes soigneusement sélectionnées pour leur potentiel de croissance. Carmila noue des contacts avec de jeunes entrepreneurs talentueux, animés par une vraie volonté de se développer, dont le modèle économique est éprouvé et le concept cohérent avec ses typologies de centres. À travers sa filiale Carmila Retail Development, elle prend une participation, toujours minoritaire, dans l'enseigne. Puis elle l'aide à se développer mieux et plus vite en mettant à sa disposition des emplacements dans les centres adaptés, en finançant leurs travaux d'installation et en proposant des services : aide à l'aménagement des nouvelles boutiques, marketing, *business development*... Tout le monde est gagnant ; les clients, qui ont accès à une offre novatrice, en phase avec leurs attentes du moment, les enseignes, qui bénéficient d'un vrai coup de pouce pour se déployer, et Carmila, qui renforce

sa performance financière via la création de loyers additionnels et la plus-value créée grâce au développement de ses partenaires.

Choisir des secteurs d'avenir

Dans un contexte particulièrement compliqué par la crise sanitaire, ce nouveau modèle économique a contribué en 2020 au dynamisme de la commercialisation dans les centres commerciaux Carmila. 12% des baux signés sur l'année en France l'ont été avec des enseignes co-fondées par Carmila Retail Development. Bien entourées et accompagnées par des équipes locales engagées et dynamiques, elles ont poursuivi leur développement. Partenaire historique de Carmila, le coiffeur-barbier La Barbe de Papa a ainsi ouvert 32 boutiques sur notre parc, dont six en 2020. Le spécialiste des cigarettes électroniques Cigusto, un secteur particulièrement porteur, a ouvert 11 boutiques en 2020, ce qui a porté son réseau à 67 boutiques



L'enseigne de cigarettes électroniques Cigusto a ouvert 11 boutiques en 2020.

“ La complémentarité des centres commerciaux Carmila avec notre activité est évidente, car ils proposent une offre du quotidien, de services utiles qui séduisent les clients. Le dialogue avec Carmila Retail Development est de qualité et nous bénéficions à la fois de la force d'un réseau et de l'aide d'équipes décentralisées, qui connaissent bien le marché local : les aménagements et les installations sont rapides. ”

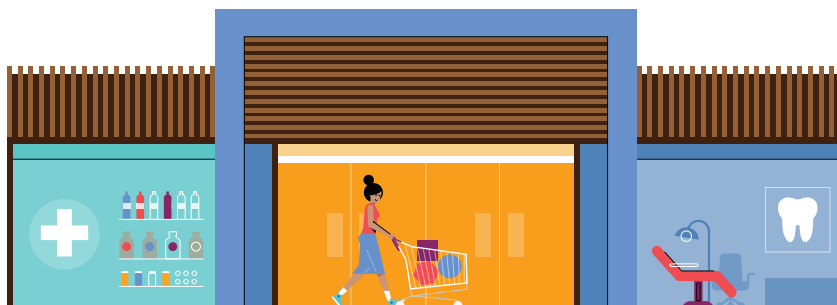
HERVÉ DELILLE
Fondateur de Cigusto



dont 23 chez Carmila. L'enseigne de chaussures et accessoires Indémorable a quant à elle ouvert 4 nouvelles boutiques en 2020. Enfin en Espagne, les centres esthétiques Centros Ideal disposent désormais de 12 instituts chez Carmila. Ces quatre partenaires principaux opèrent 76 boutiques au sein des parcs français et espagnols de Carmila et se développent également au-delà du patrimoine de Carmila avec 35 implantations chez des bailleurs tiers. 50 ouvertures supplémentaires sont prévues d'ici à fin 2021.

Déployer une offre santé de proximité

Pour répondre aux attentes de plus en plus fortes des clients en faveur d'une offre médicale de qualité dans les territoires, Carmila accélère le déploiement de sa stratégie santé. Cette stratégie vise à nouer des partenariats avec des praticiens, à la recherche de sites accessibles, pratiques et bien situés, pour s'implanter dans les centres Carmila. Initiée en 2019 avec la création de la co-entreprise Pharmalley, destinée à aider de jeunes titulaires d'officine talentueux à s'installer dans les centres, elle s'est poursuivie avec Dentalley dans le domaine dentaire. Pour Carmila, l'enjeu est de déployer une offre santé globale au cœur même de ses centres, sous forme de pôles santé animés par des professionnels de qualité. En facilitant l'accès aux soins aux habitants à proximité immédiate de leurs lieux de vie, elle agit dans l'intérêt collectif au cœur des territoires et contribue à la lutte contre la désertification médicale. Pour porter son ambition, Carmila a lancé en juillet 2020 Dentalley, un DSO (*Dental Support Organisation*) permettant à des centres de santé sous la marque Vertuo de se déployer sur le patrimoine. Tout est mis à disposition des professionnels de santé pour leur permettre d'exercer dans des conditions optimales : surface, concept, équipements, instruments, formations, équipes administratives locales et centralisées. Fondée sur des valeurs éthiques fortes, remettant l'humain au centre des préoccupations, Dentalley vise à permettre aux chirurgiens dentistes de prodiguer les meilleurs soins de façon accessible dans le cadre d'établissements conventionnés secteur 1 et proposant le tiers payant intégral.



De premières réalisations

L'ouverture d'un premier centre de santé dentaire Vertuo Santé à Athis-Mons, début janvier 2021, est venue concrétiser le travail effectué durant des mois. Le centre offre de nombreux atouts : une architecture tout en rondeur pour se sentir bien dans un environnement chaleureux et serein, des praticiens expérimentés et régulièrement formés, du matériel de pointe et une offre complète proposant sous le même toit radio, scanner, chirurgie et soins des plus classiques aux soins esthétiques en passant par les actes prothétiques. Dans ces centres qui sont plus que de simples cabinets dentaires, tout est mis en place pour offrir des soins de qualité et accompagner les patients tout au long de leur parcours. Une dizaine de centres Vertuo ouvriront dans l'année. Concernant le

En Espagne, un partenariat santé prometteur

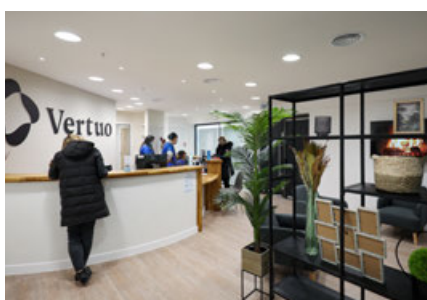
Compte-tenu des spécificités du marché espagnol, Carmila a choisi de s'associer avec DentalStar pour développer une offre dentaire dans ses sites. Les centres de soins dentaires DentalStar regroupent toutes les spécialités (orthodontie, dentisterie pédiatrique, esthétique, implants, chirurgie...) réunies en un seul lieu. Deux premiers établissements sont prévus dans les centres Montigalá et Cabrera de Mar, dans la province de Barcelone.

développement des pharmacies, Carmila a notamment signé un accord pour accueillir une officine de 500 m² à Annecy Brogny. Elle deviendra courant 2021 la plus grande pharmacie de la ville. Au total, d'ici à 2025, Carmila vise le développement de 60 projets santé dans ses centres.



La santé et l'accès aux soins sont aujourd'hui un enjeu fort en raison de la forte croissance démographique que connaît la ville d'Athis-Mons mais aussi des difficultés rencontrées dans la recherche de spécialistes. Nous sommes fiers d'accueillir le tout premier centre Vertuo Santé qui doit permettre de faciliter l'accès des habitants aux soins dentaires. ”

JEAN-JACQUES GROUSSEAU
Maire d'Athis-Mons



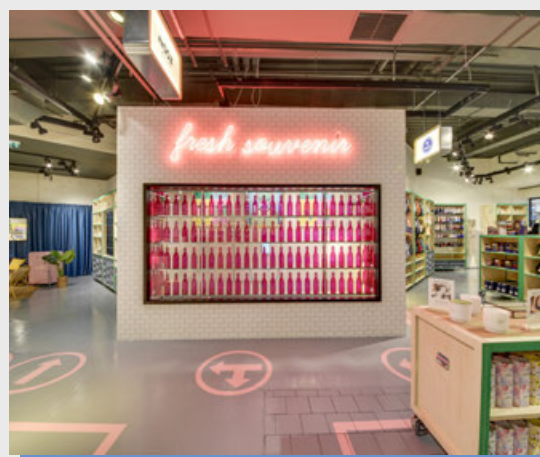
Vertuo Santé, des valeurs fortes

- une offre de soins de proximité en zone périurbaine, pour tous
- une approche plus humaine du rapport entre patients et praticiens
- l'éthique et la qualité au cœur du dispositif
- une recherche constante de l'excellence par les praticiens
- une philosophie de traitement non invasive basée sur la preuve scientifique
- une information claire et des décisions partagées

Zoom.

MARQUETTE, LE CONCEPT STORE DÉDIÉ AUX MARQUES TRENDY DU WEB

2020 a prouvé l'appétence des *pure-players* du e-commerce à renforcer leur stratégie omnicanale par la présence de points de vente ou de *showrooms* physiques. Pour accueillir les *Digital Native Vertical Brand* (DNVB) au sein des territoires, Carmila a créé en partenariat avec Digital Native Group, Marquette, inauguré en octobre 2020 dans le centre commercial toulousain Labège 2. Avec My Jolie Candle, Bachca, Faguo, Stella et Suzie ou encore Les Miraculeux, cette boutique collaborative accueille, sur 300 m², une quinzaine de marques françaises nées sur le web. L'occasion, pour ces enseignes particulièrement en vogue sur les réseaux sociaux, de toucher un public plus large et de tester la possibilité de se lancer ensuite « en physique », avec une boutique réelle en leur nom. Véritable passerelle entre commerce physique et digital, la boutique a attiré en trois mois 900 visiteurs par jour en moyenne et a dépassé ses objectifs commerciaux.



“ La force des DNVB repose en partie sur les expériences qu'elles proposent. Or, le point de vente physique reste le moyen le plus efficace de faire vivre des expériences complètes et différenciantes. Le *concept store* Marquette permet aux marques de développer leur notoriété, de travailler leur image et leur apporter du chiffre d'affaires, avec un risque limité. Pour le centre commercial, c'est l'occasion d'attirer une cible jeune et connectée. ”

VINCENT REDRADO
CEO de Digital Native Group, partenaire de Carmila sur le projet Marquette



“ Recrutée par Carmila en 2015, j'ai découvert des métiers passionnants ! J'ai d'abord accompagné les centres de l'agglomération de Caen avant de rejoindre BAB2 à Biarritz puis Cap Saran, près d'Orléans. J'ai ensuite rejoint l'équipe marketing du siège pour y piloter des projets d'innovation. Et me voici maintenant *Business Developer* pour les boutiques éphémères. Autant d'expériences qui m'ont beaucoup appris dans un secteur très enrichissant ! ”



MARJORIE GARNIER
Marketing & Business
Developer Boutiques
Éphémères

“ Après six années en tant que *broker*, j'ai intégré en 2020 la Direction Commerciale de Carmila pour commercialiser les actifs de la région Nord. Je constate une véritable mobilisation des équipes pour accompagner le dynamisme des enseignes nationales mais aussi des entrepreneurs locaux. Cet ADN commerçant, allié à une culture de services et d'innovation, est un véritable moteur au quotidien. ”

ENCOURAGER LA PRISE D'INITIATIVES

Chez Carmila, l'innovation fait partie de la culture d'entreprise. Des Opérations à la Direction de centres, elle irrigue l'ensemble des équipes, sur le terrain comme au siège, dans ses trois pays d'implantation : la France, l'Espagne et l'Italie. Cette culture d'entreprise stimule la créativité et la proactivité des équipes, incite à oser. Avec agilité, Carmila sait transformer rapidement en projets concrets les bonnes idées des collaborateurs, partagées par exemple grâce à la « boîte à idées » digitale et collaborative Mydea, qui a accueilli 135 projets en deux éditions. Cette autonomie et cette large place laissée à l'esprit d'initiative, alliées à la grande diversité de métiers de Carmila, offrent aux collaborateurs la possibilité de bénéficier d'un parcours professionnel riche et varié. Ainsi, en 2020, 12% des collaborateurs ont bénéficié d'une promotion ou d'une mobilité interne.



MAXIME SAPPEN
Commercialisateur
Région Nord

À nos **650** millions
de visiteurs en France,
Espagne et Italie,
À nos **6 282** partenaires
enseignes, commerçants,
franchisés et indépendants,
Aux plus de **60 000** salariés
qui travaillent au quotidien
dans nos sites,
À nos partenaires locaux
dans plus de **200** territoires,
À nos partenaires institutionnels,
investisseurs, actionnaires,
À nos **244** collaborateurs,

merci
à toutes nos parties prenantes
pour leur mobilisation à nos côtés
au service des commerçants et des clients
au cœur des territoires.





2.

Patrimoine et évaluation

Contexte général et crise sanitaire liée à la Covid-19

2.1 Atouts concurrentiels

- 2.1.1 Un acteur majeur dans le segment des foncières de centres commerciaux en Europe continentale
- 2.1.2 Des centres ancrés dans les territoires et acteurs de proximité
- 2.1.3 Le leadership des actifs au cœur de la stratégie de Carmila

2.2 Chiffres clés du patrimoine

- 2.2.1 Description du patrimoine
- 2.2.2 Présentation des actifs les plus importants du patrimoine Carmila
- 2.2.3 Typologie d'actifs par genre

2.3 Évaluation du patrimoine

- 2.3.1 Expertise et méthodologie
- 2.3.2 Segmentation géographique du portefeuille
- 2.3.3 Évolution de la valorisation du patrimoine
- 2.3.4 Évolution des taux de capitalisation
- 2.3.5 Répartition de la valeur d'expertise par typologie CNCC
- 2.3.6 Réconciliation de la valorisation du patrimoine avec la valeur des immeubles de placement au bilan

2.4 Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants de Carmila

- 2.4.1 Contexte général de la mission d'expertise
- 2.4.2 Condition de la réalisation
- 2.4.3 Confidentialité et publication

2.5 Pipeline d'extension au 31 décembre 2020

- 2.5.1 Pipeline
- 2.5.2 Principes de développements
- 2.5.3 Pipeline de développement
- 2.5.4 Projets mixité
- 2.5.5 Projets 2020
- 2.5.6 Projets 2021

2.6 Présentation détaillée du patrimoine en exploitation de Carmila au 31 décembre 2020

48

49

49

49

49

50

50

50

51

51

51

52

52

52

52

53

53

54

54

54

55

55

55

55

56

56

56

56

57

Contexte général et crise sanitaire liée à la Covid-19

Au cours de l'année 2020, les trois pays dans lesquels Carmila opère, la France, l'Espagne et l'Italie, ont fait l'objet de plusieurs périodes de restrictions liées à la crise sanitaire.

Les centres commerciaux de Carmila ont gardé une fonction essentielle pour la population dans cette période de crise. L'hypermarché Carrefour a affirmé une nouvelle fois son caractère indispensable et stratégique dans ses trois géographies et la proximité caractérisant les centres commerciaux Carmila s'est révélée être un atout important.

L'année 2020 est marquée par cinq périodes :

1. une première période d'avant crise sanitaire (de janvier à mi-mars) au cours de laquelle les indicateurs de performance ont été dynamiques ;
2. une période de confinement de mi-mars à mi-mai où 100% des centres sont restés accessibles et les commerces ont fait l'objet de restriction d'ouverture aux seuls commerces essentiels (avec environ 6% d'ouverture pour les preneurs de Carmila) ;
3. une période de réouverture de mi-mai à fin octobre. Les indicateurs de reprise ont été encourageants notamment en France avec un impact limité sur la fréquentation (-9,5% sur la période juin-octobre en surperformance de 6 points par rapport aux panels nationaux) et une reprise de l'activité des commerçants à un niveau supérieur à 2019 (chiffre d'affaires des commerçants en hausse de +1,4% sur la période). En Italie et en Espagne, où des restrictions plus fortes sont restées en place, la reprise s'est avérée moins rapide ;
4. une période de restrictions administratives plus ou moins marquées suivant les pays en novembre. En France le mois de novembre a fait l'objet d'un nouveau confinement avec une autorisation d'ouverture pour les commerces essentiels (34%). En Espagne et en Italie, les restrictions ont varié en fonction des régions au cours de cette période ;
5. en France au mois de décembre, la levée des restrictions d'ouverture (hors salle de fitness, restaurants et cinémas) puis le déconfinement ont permis aux commerçants de réaliser des bonnes performances en décembre (chiffre d'affaires du mois de décembre en hausse de +8,4% vs. n-1).

Les chiffres d'activité de fréquentation et d'activité par période sont détaillés dans la Section 3.3 « Analyse de l'activité ».

Carmila a maintenu une dynamique de commercialisation avec 684 baux signés sur l'année 2020 représentant 11% du portefeuille total de Carmila à des niveaux de loyers en ligne avec les valeurs locatives du portefeuille. L'année a aussi été marquée par des procédures collectives plus importantes que les années précédentes, concentrée sur des acteurs importants du prêt à porter. Au 31 décembre 2020, 1,4% de la base locative de Carmila fait l'objet d'une procédure collective en cours et les reprises ou recommercialisations représentent 83% des sorties de procédures collectives au cours de l'année.

Afin d'accompagner les locataires face à cette crise sanitaire, des discussions ont été menées en adaptant au cas par cas les aménagements de loyers qui pourraient être accordés en fonction de contreparties négociées avec les locataires (allongement de la durée ferme, nouvelles ouvertures) et des mesures gouvernementales. Au total, l'impact des abandons de loyer pour Carmila s'élève à 69,6 millions d'euros dont 52,2 millions d'euros au titre de la première vague et 17,3 millions d'euros au titre de la deuxième vague. Le coût des aménagements de loyers représente 1,9 mois de loyers. Le détail des impacts est expliqué dans les Notes « Négociations liées à la crise sanitaire » et « Loyers nets ».

Les loyers nets 2020 atteignent 270,8 millions d'euros et marquent une baisse de -18,7% : cette baisse est majoritairement la conséquence directe et indirecte des restrictions sanitaires 2020. La base locative est restée stable sur la période (-0,5%).

Au 31 décembre 2020, le taux de recouvrement net se situe à 94,3% (loyers recouverts sur loyers facturés après déduction des abandons). En vision brute sur les 100% de loyers facturés en 2020, 77,3% ont été recouverts, 18,0% sont abandonnés (et comptabilisés en perte dans les comptes) et 4,7% restent à recouvrer au 31 décembre 2020, dont 3,0% ont été recouverts au 15 février 2021, ce qui porte le taux de recouvrement brut à 80,3%.

La valorisation du patrimoine droits inclus atteint 6,15 milliards d'euros au 31 décembre 2020. Les experts ont porté une attention particulière à l'impact de la crise sur la valeur vénale des actifs, la clause d'incertitude matérielle est maintenue en Espagne et en Italie alors que cette clause a été levée en France au deuxième semestre. Pour tenir compte de la crise sanitaire, les experts ont intégrés dans leur modélisation des valeurs locatives en ligne avec les commercialisations 2020, des indexations revues et nulles sur les deux premières années et des franchises de 1 à 3 mois de loyers pour 2021 en fonction des secteurs. Les taux de capitalisation se sont décompressés de 30 bps sur l'année atteignant 6,20% au 31 décembre 2020 alors que la base locative est restée stable. La variation à périmètre constant de la valeur du patrimoine est de -4,7%.

La liquidité de Carmila a été renforcée au cours de l'année 2020. Carmila dispose au 31 décembre 2020 d'une trésorerie nette de 311 millions d'euros et ne dispose pas d'échéances de dette importante avant 2023.

Carmila a démontré sa capacité d'accès au financement obligatoire à des conditions attractives. Un emprunt obligatoire d'un montant de 300 millions d'euros à échéance mai 2027 a été levé en décembre 2020 avec un coupon de 1,625%, le livre d'ordre a été sursouscrit 5,5 fois montrant l'intérêt des investisseurs obligataires pour Carmila. La structure financière de Carmila, détaillée dans la Section 3.9 « Politique financière » est solide avec un ratio LTV DI de 37,0% et un ratio Dette nette / EBITDA de 10,3 x.

Carmila suit une stratégie prudente dans la gestion de ses fonds propres ; le dividende 2019 initialement proposé à 1,5 euro par action a été réduit à 1 euro par action avec option de souscription d'action réalisée à hauteur de 46,7%.

Carmila a porté une attention toute particulière à la revue des facteurs de risques relatifs à son activité et à leur hiérarchisation. À cet effet, chacune des quatre catégories et des 19 sous-catégories de risques a été revue selon l'émergence de nouveaux risques et/ou selon la modification de la probabilité d'occurrence ou de l'impact net de chacun des risques. Les principales modifications ont porté sur l'évaluation des risques relatifs à l'évolution de l'environnement socio-économique, aux tendances sociétales de consommation, à la Santé, sécurité, sûreté incluant les risques de crise sanitaire (type Covid-19), au développement immobilier et à la sécurité des systèmes d'information. Cette modification a porté sur la description du risque, les mesures de protection mises en place, le classement en fonction de la probabilité d'occurrence et l'impact net. Les facteurs de risques actualisés sont décrits dans la Section 5.2 « Facteurs de risques ».

2.1 Atouts concurrentiels

2.1.1 Un acteur majeur dans le segment des foncières de centres commerciaux en Europe continentale

Avec plus de 6,1 milliards d'euros de patrimoine et 215 centres commerciaux et *retail park* situés en France, en Espagne et en Italie, Carmila est en Europe continentale le 1^{er} acteur coté des centres commerciaux attenants à une grande enseigne alimentaire et le 3^e coté en immobilier commercial par la valeur vénale de son patrimoine au 31 décembre 2020.

Carmila dispose d'un large portefeuille d'actifs bénéficiant d'un *leadership* local solide dans leurs zones de chalandise respectives. Grâce à la qualité et au positionnement de ses centres commerciaux, renforcés notamment par la rénovation des centres autour du thème « Un Air de Famille », Carmila offre aux commerçants des surfaces situées dans des centres commerciaux modernes, conçus pour répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs. La typologie des centres commerciaux détenus par Carmila est très diversifiée, permettant ainsi aux principales enseignes internationales et nationales de travailler sur plusieurs formats et aux commerçants locaux de bénéficier d'une vitrine attractive.

2.1.2 Des centres ancrés dans les territoires et acteurs de proximité

La typologie des actifs de Carmila en fait une foncière caractérisée par son ancrage local. Ses centres commerciaux sont de véritables lieux de vie qui favorisent le dynamisme économique local et le développement de liens sociaux. Carmila offre aux consommateurs un accès à des lieux rassurants, présentant une offre raisonnée de produits utiles au quotidien.

La volonté d'amélioration du quotidien des commerçants et des clients de tous les territoires est au cœur des actions menées par Carmila. Elle s'incarne notamment dans le partenariat avec Carrefour. Carrefour a été la marque la plus utile à la vie des Français durant le confinement et les hypermarchés Carrefour ont montré leur résilience par une réponse à la demande de pouvoir d'achat, une disponibilité des produits en un lieu unique et une expérience client sécurisante. Les centres de Carmila, adossés aux hypermarchés Carrefour, ont pu ainsi constituer un lien entre les acteurs des territoires et ont offert une expérience optimale aux clients.

L'ancrage des centres Carmila auprès de leurs communautés a permis le déploiement de dispositifs d'accueil client dans les meilleures conditions sanitaires.

2.1.3 Le *leadership* des actifs au cœur de la stratégie de Carmila

Le cœur de la stratégie de Carmila est le *leadership* local des actifs : la grande majorité des centres commerciaux de Carmila sont *leaders* ou *co-leaders* dans leurs zones de chalandise respectives. Au 31 décembre 2020, Carmila dispose de 160 centres commerciaux *leaders* ou *co-leaders*, représentant 89% de son portefeuille. Le statut de *leader* ou *co-leader* dans la zone de chalandise est un avantage concurrentiel facilitant la commercialisation des surfaces auprès des enseignes qui recherchent un flux de fréquentation important et pérenne dans un environnement commercial dynamique et de première qualité.

Programme de rénovation

Carmila a achevé son programme de rénovation pour un investissement total de 350 millions d'euros étalés sur la période 2014-2019, dont 90 millions d'euros portés par Carmila, 260 millions étant financés par le Groupe Carrefour, principal copropriétaire de l'ensemble des sites Carmila. En 2020, la quasi-totalité des sites ont été rénovés.

Stratégie commerciale dynamique

Carmila a également renforcé la puissance commerciale de ses centres, avec près de 5 500 baux signés sur la période 2014-2020 (dont 684 en 2020) et un taux d'occupation financier consolidé de 95,7% au 31 décembre 2020 contre 86,1% au 16 avril 2014. Carmila s'est efforcé d'attirer des enseignes et concepts forts permettant de renforcer l'attractivité de ses centres. L'ouverture de boutiques éphémères et le développement du *specialty leasing* contribuent également à renforcer le *leadership* de ses centres en proposant de diversifier l'offre pour satisfaire ses consommateurs en quête de nouveauté et de concepts innovants.

Pipeline d'extensions des centres commerciaux

Depuis sa création en avril 2014, Carmila a livré 20 extensions pour une surface de 163 506 m² et un investissement de 438 millions d'euros. La création de loyer générée par ces extensions est de 31,6 millions d'euros et le *yield on cost* moyen Carmila est de 7,2% (en intégrant le rachat de la quote-part Carrefour).

Acquisitions ciblées

Entre 2014 et 2018, Carmila a procédé à l'acquisition de 37 centres commerciaux attenants à des hypermarchés du Groupe Carrefour en France, en Espagne et en Italie, et réalisé plusieurs opérations d'acquisitions de lots de copropriété dans des centres déjà détenus, pour un montant total de 2,2 milliards d'euros, dont la quasi-totalité a été réalisée de gré à gré. Ces acquisitions ont fait ressortir un taux de rendement initial net moyen de 5,9%. En 2020, Carmila n'a effectué aucune acquisition à l'exception de lots isolés.

2.2 Chiffres clés du patrimoine

2.2.1 Description du patrimoine

Au 31 décembre 2020, Carmila dispose d'un patrimoine de 215 centres commerciaux et *retail park* attenants à des hypermarchés Carrefour situés en France, en Espagne et en Italie, valorisés à plus de 6,1 milliards d'euros droits et travaux inclus pour une surface totale proche de 1,6 million de mètres carrés.

En France, Carmila détient directement ou indirectement la pleine propriété de la très grande majorité de ses actifs (les autres faisant l'objet d'un bail emphytéotique ou d'un bail à

construction), laquelle peut être organisée au travers d'une répartition en volumes ou d'une copropriété. En Espagne, Carmila détient, directement ou indirectement, la pleine propriété de ses actifs organisée au travers d'une copropriété. La totalité des actifs de Carmila en Italie est détenue, directement ou indirectement, en pleine propriété.

Les murs des hypermarchés et des supermarchés de Carrefour ainsi que les parkings attenants aux centres commerciaux détenus par Carmila en France, en Espagne et en Italie, sont détenus par des entités du groupe Carrefour.

2.2.2 Présentation des actifs les plus importants du patrimoine Carmila

Sur les 215 actifs immobiliers commerciaux constituant le patrimoine de Carmila, 15 actifs représentent 38% de la valeur d'expertise (droits inclus) et 26% de la surface locative brute au 31 décembre 2020. Le tableau suivant présente des informations sur ces 15 actifs :

Nom du centre, ville	Année de construction	Année d'acquisition	Nombre total de lots	Surface locative brute groupe Carmila (en m²)	Participation groupe Carmila / Site (en %)
FRANCE					
BAB 2 - Anglet	1967	2014	130	27 230	52,4%
Bay 2	2003	2014	105	21 110	37,0%
Calais - Coquelles	1995	2014	152	51 113	77,6%
Chambourcy	1973	2014	73	21 362	44,0%
Evreux	1974	2014	78	37 813	57,0%
Montesson	1970	2014	62	13 198	32,8%
Orléans Place d'Arc	1988	2014	68	13 569	53,6%
Ormesson	1972	2015	120	26 554	14,5%
Perpignan Clairac	1983	2014	78	21 033	52,1%
Saran - Orléans	1971	2014	91	38 864	64,2%
Thionville	1971	2016	160	30 562	62,9%
Toulouse Labège	1983	2014	127	22 220	44,9%
Vitrolles	1971	2018	85	24 281	55,2%
Total France (top 13)			1 329	348 907	
ESPAGNE					
Fan Mallorca	2016	2016	104	38 141	75,0%
Huelva	2013	2014	93	34 036	82,4%
Total Espagne (top 2)			197	72 177	
TOTAL (TOP 15)			1 526	421 085	

Pour une présentation détaillée du portefeuille d'actifs commerciaux de Carmila, se référer à la partie 2.6 « Présentation détaillée du patrimoine en exploitation de Carmila au 31 décembre 2020 ».

2.2.3 Typologie d'actifs par genre

Au 31 décembre 2020, Carmila détient 160 centres commerciaux *leaders* ou *co-leaders* (tels que définis ci-dessous) dans leurs zones de chalandise représentant 74% du nombre total de centres commerciaux de Carmila et 89% de son portefeuille quant à la valeur d'expertise, droits inclus.

Un centre commercial est défini comme *leader* si (i) le centre est *leader* dans sa zone commerciale en nombre d'unités commerciales dans son agglomération (source : bases de données Codata 2019) ou (ii) le centre comprend plus de 80 unités commerciales en France ou 60 unités commerciales en Espagne et Italie.

Un centre commercial est défini comme *co-leader* si (i) le centre n'est pas un centre *leader* et (ii) (x) l'hypermarché attenant au centre est *leader* sur sa zone commerciale quant au chiffre d'affaires en France et en Italie ou quant à la superficie en Espagne (source : bases de données Nielsen) ou (y) le chiffre d'affaires annuel TTC de l'hypermarché attenant au centre est supérieur à 100 millions d'euros en France ou 60 millions d'euros en Espagne et Italie.

Valeur vénale DI du patrimoine	Valeur vénale DI 31/12/2020 (en millions d'euros)	% Valeur vénale	Nombre de sites
<i>Leader</i>	2 991,2	67%	53
<i>Co-Leader</i>	999,8	23%	35
Autre *	442,8	10%	41
France	4 433,8	100%	129
<i>Leader</i>	770,2	57%	30
<i>Co-Leader</i>	450,6	33%	36
Autre *	141,2	10%	12
Espagne	1 362,0	100%	78
<i>Leader</i>	166,8	47%	3
<i>Co-Leader</i>	97,0	28%	3
Autre *	88,2	25%	2
Italie	352,0	100%	8
<i>Leader</i>	3 928,3	64%	86
<i>Co-Leader</i>	1 547,4	25%	74
Autre *	672,2	11%	55
TOTAL	6 147,9	100%	215

* Centres de proximité, lots isolés.

2.3 Évaluation du patrimoine

2.3.1 Expertise et méthodologie

Les immeubles de placement constitutifs du patrimoine de Carmila sont comptabilisés et évalués individuellement, initialement, à leur coût de construction ou d'acquisition droits et frais inclus puis ultérieurement à leur juste valeur. Toute variation est comptabilisée en résultat.

Les justes valeurs retenues sont celles déterminées à partir des conclusions d'experts indépendants. Carmila confie à des experts l'évaluation de l'ensemble de son patrimoine à chaque fin de semestre. Les actifs sont visités par les experts annuellement. Les évaluations des experts sont conformes aux règles contenues dans le RICS *Appraisal and Valuation Manual*, publié par la *Royal Institution of Chartered Surveyors* (*Red Book*). Pour réaliser leurs travaux, les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs, notamment la liste des baux, le taux de vacance, les aménagements de loyers, et les principaux agrégats concernant les locataires (chiffre d'affaires).

Ils établissent de manière indépendante leurs estimations de cash-flows présents et futurs en appliquant des facteurs de risque soit sur le taux de capitalisation du revenu locatif net, soit sur les cash-flows futurs.

Pour les immeubles en cours de construction, sont comptabilisés les immobilisations en cours ainsi que le surcroît de juste valeur par rapport au prix de revient (IPUC). Les immeubles de placement en cours de construction font l'objet d'une expertise pour déterminer leur juste valeur à date d'ouverture. Carmila

estime qu'un projet de développement peut être évalué de façon fiable si les trois conditions suivantes sont simultanément remplies (i) toutes les autorisations administratives nécessaires à la réalisation de l'extension ont été obtenues, (ii) le contrat de construction a été signé et les travaux ont débuté et (iii) l'incertitude sur le montant des loyers futurs a été levée.

La clause d'incertitude matérielle insérée au premier semestre 2020 est maintenue par les experts en Espagne et en Italie alors que cette clause a été levée en France au deuxième semestre.

Les experts mandatés par Carmila sont les suivants :

- en France, Cushman & Wakefield et Catella ;
- en Espagne, Cushman & Wakefield et Catella ;
- en Italie, BNP Paribas Real Estate.

Commentaires sur le périmètre

- 30% des sites en France (en nombre) ont fait l'objet d'une rotation entre les experts Cushman & Wakefield et Catella en 2020.
- Au deuxième semestre 2020, Carmila n'a livré aucune extension.
- Carmila n'a acquis aucun nouveau centre commercial au cours de l'année 2020.
- Pour les extensions en cours (Nice Lingostière) les immobilisations en cours ont été reconnues dans les comptes en immeuble de placement évalué au coût ; le surcroît de valeur par rapport au prix de revient (IPUC) a été comptabilisé.

2.3.2 Segmentation géographique du portefeuille

La valorisation du portefeuille (part du Groupe) s'établit à 6 147,9 millions d'euros droits inclus au 31 décembre 2020 et se répartit de la manière suivante :

Valeur vénale droits inclus (DI) du patrimoine		31/12/2020		
Pays		Millions d'euros	%	Nombre d'actifs
France		4 433,8	72,1%	129
Espagne		1 362,0	22,2%	78
Italie		352,0	5,7%	8
TOTAL		6 147,9	100%	215

Outre les justes valeurs déterminées par les experts pour chaque centre commercial, cette évaluation prend en compte les immobilisations en cours qui s'élèvent à 100,0 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Par ailleurs cette évaluation inclut la quote-part de Carmila dans les immeubles de placement évalués en juste valeur détenue dans des filiales consolidées par mise en équivalence (centre commercial de As Cancelas à Saint-Jacques-de-Compostelle en Espagne pris en compte à 50%), qui représente 63,3 millions d'euros.

2.3.3 Évolution de la valorisation du patrimoine

VALEUR VÉNALE DI DU PATRIMOINE

	31/12/2020				30/06/2020		31/12/2019		
	Valeur vénale DI			Variation vs. 31/12/2019		Valeur vénale DI		Valeur vénale DI	
	en millions d'euros	%	Nombre d'actifs	à périmètre courant	à périmètre constant	en millions d'euros	%	en millions d'euros	%
France	4 433,8	72,1%	129	-3,9%	-4,5%	4 455,4	71,6%	4 615,3	71,5%
Espagne	1 362,0	22,2%	78	-6,0%	-6,0%	1 406,0	22,6%	1 449,3	22,9%
Italie	352,0	5,7%	8	-1,4%	-1,4%	358,1	5,8%	356,9	5,6%
TOTAL	6 147,9	100%	215	-4,3%	-4,7%	6 219,4	100%	6 421,5	100%

Au cours de l'année 2020, le patrimoine total de Carmila s'est déprécié de -273,6 millions d'euros ; cette variation s'analyse de la manière suivante :

- la valeur des actifs, à périmètre constant, se déprécie de -4,7% soit -298,1 millions d'euros. La variation à périmètre constant se calcule sur une base comparable de centres commerciaux, hors extensions développées sur la période. L'impact de la hausse des taux de capitalisation sur la valorisation (-4,6%) s'ajoute à celui de la baisse des loyers sur la période (-0,1%) ;
- les autres variations sont dues aux extensions. Les projets en construction (Nice) sont valorisés par leurs immobilisations en cours et par leur quote-part de marge (IPUC). La valorisation des immobilisations en cours, des IPUC et de Lou5G est de 110,5 millions d'euros, soit une variation de +34,3 millions d'euros principalement due à la hausse des encours d'immobilisations en cours (+35,5 millions d'euros), à l'intégration de Lou5G dans ce périmètre (+10,5 millions d'euros) et de la baisse de la quote-part de marge Nice Lingostière (-11,7 millions d'euros). L'impact sur la valorisation globale est de 0,6% ;
- il n'y a pas eu d'acquisition de centre commercial au cours de l'année 2020.

La variation annuelle 2020 à périmètre constant se décompose par pays de la manière suivante :

- en France, la variation de valeur à périmètre constant est de -4,5% ce qui correspond à -206,0 millions d'euros : l'impact de décompression des taux de capitalisation de -5,0% est partiellement compensé par l'impact de la revalorisation des loyers (+0,5%) ;
- en Espagne, la valorisation à périmètre constant est de -6,0% soit -87,2 millions d'euros, l'impact de la décompression des taux de capitalisation (-5,2%) s'ajoutant à celui de la baisse des loyers (-0,9%) ;
- en Italie, le patrimoine à périmètre constant se déprécie de -1,4% soit -4,9 millions d'euros. L'impact de la baisse est essentiellement induit par la variation des taux de capitalisation.

2.3.4 Évolution des taux de capitalisation

	NIY			NPY		
	31/12/2020	30/06/2020	31/12/2019	31/12/2020	30/06/2020	31/12/2019
France	5,59%	5,54%	5,36%	5,99%	5,90%	5,68%
Espagne	6,64%	6,60%	6,41%	6,89%	6,74%	6,54%
Italie	6,03%	6,02%	6,18%	6,10%	6,16%	6,18%
TOTAL	5,85%	5,81%	5,64%	6,20%	6,11%	5,90%

En 2020, le NPY est en hausse sur le portefeuille global de +30 bps ; la décompression est plus marquée en France (+31 bps) et en Espagne (+35 bps) alors que l'Italie est en baisse (-8 bps). La hausse a été plus importante en France au premier semestre alors que le deuxième semestre est resté légèrement à la hausse. En Espagne, la hausse annuelle du NPY est davantage répartie sur les deux semestres.

En France l'évolution du NIY est comparable à celle du NPY, tandis que la décompression du NPY de l'Espagne est plus prononcée que celle de son NIY (+15%) ; en Italie, la compression du NPY est moins prononcée que celle du NIY (-15 bps).

2.3.5 Répartition de la valeur d'expertise par typologie CNCC

Conformément à la typologie CNCC, les sites sont regroupés en trois catégories : centres régionaux, grands centres commerciaux et petits centres commerciaux (appelés dans ce document centres locaux de proximité).

Au 31 décembre 2020, les centres régionaux et les grands centres commerciaux représentent 78% du portefeuille de Carmila en valeur vénale.

	Expertises 31/12/2020				
	Valeur vénale DI (en millions d'euros)	% de valeur	NRI moyen (en euros/m ²)	ERV vacant moyen	NIY
Centres régionaux	1 587,3	36%	304	275	5,2%
Grands centres commerciaux	1 868,8	42%	287	274	5,6%
Centres locaux de proximité	967,2	22%	173	144	6,2%
Autres *	10,5	0%	404	n.d.	6,8%
France	4 441,7		253	208	5,6%
Centres régionaux	344,5	25%	203	293	5,6%
Grands centres commerciaux	644,2	47%	193	267	6,8%
Centres locaux de proximité	373,3	27%	258	233	7,2%
Espagne	1 362,0		211	250	6,6%
Centres régionaux	18,0	5%	233	n.d.	5,6%
Grands centres commerciaux	312,9	89%	237	178	6,0%
Centres locaux de proximité	21,1	6%	267	n.d.	6,6%
Italie	352,0		239	188	6,0%
Centres régionaux	1 949,9	32%	277	276	5,3%
Grands centres commerciaux	2 826,0	46%	249	269	5,9%
Centres locaux de proximité	1 361,5	22%	194	171	6,5%
Autres *	10,5	0%	404	n.d.	6,8%
TOTAL GÉNÉRAL	6 147,9		240	221	5,8%

* Lou5G.

2.3.6 Réconciliation de la valorisation du patrimoine avec la valeur des immeubles de placement au bilan

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Valeur vénale droits inclus	6 147,9	6 421,5
Immobilisations en cours	-100,0	-68,8
Valorisation de la quote-part des immeubles MeQ	-61,3	-68,2
Droits et enregistrements (hors MeQ)	-303,0	-317,4
Valeur vénale hors droits (IPUC inclus) (A)	5 683,6	5 967,1
IPUC	0,0	-11,7
Valeur vénale hors droits (hors IPUC)	5 683,6	5 955,4
Juste valeur des BAC (IFRS 16) (B)	33,4	34,5
IMMEUBLE DE PLACEMENT À LA VALEUR D'EXPERTISE (BILAN, IPUC INCLUS) (A + B)	5 717,0	6 001,6

2.4 Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants de Carmila

2.4.1 Contexte général de la mission d'expertise

Contexte et instructions

En accord avec les instructions de Carmila (« la Société ») reprises dans les contrats d'évaluation signés entre Carmila 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. Afin de déterminer une valeur de marché pour chaque actif, nous avons pris en considération les transactions immobilières au niveau européen, et pas uniquement les transactions domestiques. Nous confirmons que notre opinion sur la valeur de marché a été revue au regard des autres expertises menées en Europe, afin d'avoir une approche consistante et de prendre en considération toutes les transactions et informations disponibles sur le marché.

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

Nos valeurs ont été établies à la date du 31 décembre 2020.

Référentiels et principes généraux

Nous confirmons que nos évaluations ont été menées en accord avec les sections correspondantes du Code de conduite de l'édition de novembre 2019 (effective à compter du 31 janvier 2020) du RICS *Valuation – Global Standards 2020* (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.

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).

2.4.2 Condition de la 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 loyers variables, les commercialisations en cours et signées, les aménagements de loyers, ainsi que la liste des baux et des unités vacantes ont été mis à notre disposition et que ces informations sont à jour dans tous leurs aspects significatifs.

Surfaces des actifs

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

Analyses environnementales et conditions des sols

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

Note explicative sur les conditions de marché : nouveau coronavirus (Covid-19)

L'épidémie de Covid-19, déclarée « pandémie mondiale » par l'Organisation mondiale de la santé le 11 mars 2020, a eu et continue d'avoir un impact sur de nombreux aspects de la vie quotidienne et de l'économie mondiale, et certains marchés immobiliers ont connu une diminution de leurs niveaux d'activité transactionnelle et de liquidité. Des restrictions de voyage ont été mises en place par de nombreux pays et des confinements ont été appliqués à des degrés divers. Bien que les restrictions aient été levées dans certains cas, des mesures de confinement locales peuvent continuer à être appliquées si nécessaire et l'apparition d'autres foyers importants est possible.

La pandémie et les mesures prises pour lutter contre la Covid-19 continuent d'affecter les économies et les marchés immobiliers du monde entier. Néanmoins, à la date d'évaluation, certains marchés immobiliers ont recommencé à fonctionner et les volumes de transactions et autres éléments pertinents reviennent à des niveaux où il existe un nombre suffisant d'éléments de marché sur lesquels fonder des opinions de valeur. En conséquence, et pour éviter tout doute, notre évaluation n'est pas signalée comme étant sujette à une « incertitude matérielle de l'évaluation » telle que définie par les normes VPS 3 et VPGA 10 de la RICS *Valuation – Global Standards*.

2.4.3 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 Carmila. 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
Head of Valuation & Advisory France
Cushman & Wakefield Valuation France

Tony Loughran
Partner
C&W Valuation & Advisory, Spain

Simone Scardocchia
Head of Corporate Valuation
BNP Paribas Real Estate, Italy

Jean-François Drouets
Président
Catella Valuation

Ana Flores
Head of Valuation
Catella Property Spain S.A.

2.5 Pipeline d'extension au 31 décembre 2020

2.5.1 Pipeline

En raison des effets de la crise sanitaire ayant touché chacun de ses marchés, Carmila rationalise la mise en œuvre du programme d'extensions de centres commerciaux.

Le pipeline, à l'exception des principaux projets en cours, est mis en suspens et reste flexible. Il pourra être mis en œuvre quand les conditions seront à nouveau favorables. Tous les projets sont contrôlés, l'assiette des extensions étant constituée des parkings contrôlés par Carrefour et Carmila.

Carmila se concentrera sur les projets aux plus forts potentiels, pour accroître le rendement des centres concernés, et renforcer leur *leadership*.

2.5.2 Principes de développements

Selon les termes de la Convention Rénovations et Développements, les projets d'extension sont co-développés par Carmila et Carrefour. Dans un premier temps, les projets d'extension sont étudiés et définis conjointement dans le cadre d'un comité de partenariat. Dès lors que la précommercialisation du projet d'extension considéré est jugée satisfaisante (environ 60%), un dossier final du projet est soumis aux instances décisionnelles de Carmila et de Carrefour pour validation et, le cas échéant, lancement des travaux. Afin de renforcer l'alignement des intérêts communs des deux groupes, la Convention Rénovations et Développements prévoit que les coûts de financement comme la marge réalisée sur chaque projet de développement soient partagés à parts égales (50/50) entre Carmila et Carrefour.

2.5.3 Pipeline de développement

Le pipeline d'extensions 2021-2024 au 31 décembre 2020 intègre cinq projets phares pour un montant d'investissement prévisionnel de 636 millions d'euros et un *yield on cost* moyen de 6,0% ⁽¹⁾ :

Barcelone – Tarrassa : un des hypermarchés structurants de l'agglomération de Barcelone présente un fort potentiel pour devenir un centre régional.

Montesson : la galerie marchande, attenante au 2^e hypermarché Carrefour en France, est située dans une zone de chalandise très dense et peu concurrentielle.

Antibes : le centre jouxtant le 1^{er} hypermarché Carrefour en France compte assurer son *leadership* en tirant profit d'une localisation exceptionnelle au bord de l'autoroute A8 et du prolongement de la ligne de tramway. Carmila souhaite développer ici un projet mixte qui s'inscrit dans les nouveaux usages de consommation.

Toulouse Labège : le site bénéficiera de l'arrivée du métro toulousain en 2025 en présence d'un hypermarché *leader* au sud de l'agglomération de Toulouse.

Vénissieux : le 5^e hypermarché Carrefour de France dispose d'un fort *leadership* au sud de Lyon. Le site en front urbain constitue une opportunité pour développer un projet de mixité de bureaux.

Enfin, 10 projets de *food park* sont à l'étude afin de compléter l'offre de restauration de nos centres commerciaux sur des surfaces de parkings non exploités et permettre l'intégration d'enseignes à forte notoriété sur nos centres (Mc Donald, KFC, Burger King...).

(1) Investissement et Yield on Cost intégrant la quote-part d'investissement de Carmila pour les 50% du projet dont il est promoteur et le prix de rachat à la valeur de marché des 50% que le groupe Carrefour détient.

Le tableau suivant présente les informations clés des projets d'extension de Carmila.

Projets de développement	Pays	Surface projet (en m ²)	Date d'ouverture prévue	Coût estimé ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	Valeur locative additionnelle en année pleine ⁽²⁾ (en millions d'euros)	Taux de rendement ⁽³⁾	Taux de rendement (part Carmila) ⁽⁴⁾
PROJETS 2021							
Nice Lingostière	France	14 800	2021				
Coquelles (restructuration)	France	6 000	2021				
Laval (restauration)	France	472	2021				
Total projets 2021		21 272		121			
PROJETS PHARES							
Tarrassa	Espagne	35 105	2025				
Montesson	France	31 128	2025				
Antibes	France	22 000	2026				
Toulouse Labège	France	14 700	2025				
Vénissieux	France	nc	nc				
Total projets phares		102 933		636			
TOTAL DES PROJETS CONTRÔLÉS ⁽⁵⁾		124 205		757	44,4	6,6%	6,0%

(1) L'investissement total correspond à la part prévisionnelle de Carmila (50% de l'investissement) plus la part de Carrefour (50% de l'investissement et 50% de la marge) devant être acquise lors de la livraison à une valeur de marché.

(2) Inclus les projets de promotion d'extensions hors restructurations.

(3) Loyers annualisés nets attendus, divisés par le montant de l'investissement total estimé (hors restructurations).

(4) Loyers annualisés nets attendus, divisés par le montant total de l'investissement droits inclus comprenant la part de Carrefour devant être acquise à la livraison (hors restructurations).

(5) Projets contrôlés : projets post-2020 pour lesquels les études sont très avancées et Carmila contrôle le foncier ou les droits à construire, mais où toutes les autorisations administratives n'ont pas nécessairement été obtenues.

2.5.4 Projets mixité

Dans le but de redynamiser certains actifs, Carrefour s'est associé à un expert du secteur, Altarea, afin de transformer trois sites situés à Flins, Sartrouville et Nantes, en nouveaux quartiers mixtes, qui insuffleront une nouvelle dynamique à ces territoires et renforceront l'attractivité des sites. Ces trois sites sont en copropriété avec Carmila qui jouera son rôle dans ces trois projets de développement. Une vingtaine d'autres sites ont été identifiés sur le parc Carmila qui sont à l'étude dans le cadre du partenariat avec Carrefour.

2.5.5 Projets 2020

● Toulouse Purpan (31) – Création d'un *retail park* sur le centre commercial de Toulouse Purpan

Après une rénovation complète de l'hypermarché, Carmila a complété l'offre du centre commercial Carrefour Toulouse Purpan. Implanté dans un environnement urbain, l'ensemble commercial accueille depuis mars 2020 sous forme de *retail park* trois nouvelles enseignes de restauration sur 1 200 m² GLA.

À noter que deux projets d'extensions ont été abandonnés au cours de l'année 2020 : les projets d'extension des galeries commerciales de Laval et de Vitrolles.

2.5.6 Projets 2021

● Nice Lingostière (06) – Projet d'extension sur un pôle de loisirs historique de la 5^e ville de France

Carmila prévoit d'inaugurer au printemps 2021 l'extension de la galerie marchande du centre commercial Carrefour Nice Lingostière. Le centre situé dans un pôle commercial historique et référent propose une offre commerciale attractive : restauration, textiles ainsi que de nombreux services. L'extension portera la surface GLA du centre de 7 811 m² à 20 602 m² pour un total de 92 boutiques.

● Calais-Coquelles (62) – Restructuration majeure pour renforcer la dynamique commerciale de ce centre historique *leader*

Le projet consiste en la restructuration de la galerie commerciale du centre commercial Carrefour Cité Europe, situé à Coquelles dans l'agglomération de Calais. La restructuration comprend notamment un Primark d'une surface de vente de plus de 4 000 m² sur deux niveaux (ouverture le 29 janvier 2021), une connexion directe au cinéma et la simplification du parcours client, achevant ainsi la transformation et la relance de la dynamique commerciale de ce site *leader*.

2.6 Présentation détaillée du patrimoine en exploitation de Carmila au 31 décembre 2020

Nom du centre, ville	Année de construction	Année d'acquisition	Nombre total de lots	Surface locative brute groupe Carmila (en m ²)	Participation groupe Carmila / Site (en %)
FRANCE					
Aix en Provence	1971	2014	40	8 416	31,3%
Amiens	1973	2014	18	4 442	25,2%
Angers – Saint-Serge	1969	2014	28	7 175	24,5%
Angoulins	1973	2014	34	4 802	22,6%
Annecy Brogny	1968	2014	23	4 453	24,6%
Antibes	1973	2014	33	4 845	22,6%
Athis Mons	1971	2014	51	10 149	44,9%
Auch	1976	2014	13	928	16,3%
Auchy-les-Mines	1993	2014	27	2 761	26,1%
Auterive	2011	2014	19	6 674	36,8%
Bab 2 – Anglet	1967	2014	130	27 230	52,4%
Barentin	1973	2016	14	7 403	14,5%
Bassens (Chambéry)	1969	2014	19	2 721	17,1%
Bay 1	2004	2014	26	8 767	32,9%
Bay 2	2003	2014	105	21 110	37,0%
Bayeux Besneville	1974	2014	9	585	11,0%
Beaucaire	1989	2014	31	6 839	21,4%
Beaurains 2	2011	2014	10	4 366	39,8%
Beauvais	1969	2014	15	3 275	21,1%
Berck-sur-Mer	1995	2014	30	11 219	60,3%
Besançon – Chalezeule	1976	2014	30	16 836	52,0%
Bourg-en-Bresse	1977	2014	22	6 064	19,2%
Bourges	1969	2014	53	8 980	31,7%
Brest Hyper	1969	2014	48	18 221	41,0%
Calais – Beau Marais	1973	2014	21	5 128	28,3%
Calais – Coquelles	1995	2014	152	51 113	77,6%
Chambourcy	1973	2014	73	21 362	44,0%
Champs-sur-Marne	1967	2014	17	1 770	15,5%
Charleville-Mézières	1985	2014	24	2 464	17,5%
Château Thierry	1972	2014	9	656	8,8%
Châteauneuf-les-Martigues	1973	2014	20	12 537	12,5%
Châteauroux	1969	2014	24	6 976	22,4%
Cholet	1970	2014	32	5 360	16,9%
Condé-sur-L'Escaut	1987	2014	6	529	9,6%
Condé-sur-Sarthe	1972	2014	33	9 073	71,8%
Crêches-sur-Saône	1981	2014	57	19 044	48,7%
Denain	1979	2014	8	683	6,0%
Dinan Quevert	1970	2016	18	3 147	-
Douai Flers	1983	2014	48	7 327	20,7%
Draguignan	1992	2014	26	4 735	39,1%
Échirolles (Grenoble)	1969	2014	32	4 765	20,6%
Épernay	1970	2014	10	1 064	9,0%
Épinal	1983	2014	23	20 165	100,0%
Épinay-sur-Orge	1992	2015	1	54	-
Étampes	1983	2014	3	878	7,7%
Évreux	1974	2014	78	37 813	57,0%
Feurs	1981	2014	6	1 025	12,1%
Flers Saint-Georges-des-Groseillers	1998	2016	14	1 890	30,8%
Flins-sur-Seine	1973	2014	18	4 579	21,3%
Fourmies	1985	2014	14	1 901	16,1%
Francheville	1989	2014	21	2 858	33,0%
Gennevilliers	1976	2014	18	2 335	14,1%

Nom du centre, ville	Année de construction	Année d'acquisition	Nombre total de lots	Surface locative brute groupe Carmila (en m ²)	Participation groupe Carmila / Site (en %)
Goussainville	1989	2014	25	3 137	38,1%
Gruchet	1974	2014	29	11 837	38,7%
Gueret	1987	2014	14	3 408	17,0%
Hazebrouck	1983	2014	13	1 303	17,3%
Herouville-St-Clair	1976	2014	50	14 405	47,0%
La Chapelle-St-Luc	2012	2014	45	21 822	58,0%
La Ciotat	1998	2014	13	598	5,3%
La Roche-sur-Yon	1973	2014	14	1 377	16,4%
Laon	1990	2014	38	8 043	91,1%
Laval	1986	2014	40	7 677	42,0%
Le Mans	1968	2014	21	1 917	11,9%
L'Haÿ-Les-Roses	1981	2014	14	565	2,6%
Libourne	1973	2014	22	4 246	18,0%
Liévin	1973	2014	21	3 102	7,0%
Limay	1998	2014	9	327	4,8%
Lorient	1981	2014	32	12 342	31,5%
Mably	1972	2014	30	31 040	34,8%
Meylan (Grenoble)	1972	2014	12	1 683	9,2%
Mondeville	1970	2014	5	2 401	2,6%
Mondeville HE	2013	2014	30	29 834	50,0%
Mont-Saint-Aignan	1987	2015	33	3 050	13,8%
Montélimar	1985	2014	6	7 689	34,0%
Montereau	1970	2014	11	867	10,4%
Montesson	1970	2014	62	13 198	32,8%
Montluçon	1988	2015	35	3 521	23,0%
Nantes Beaujoire	1972	2014	36	4 648	22,0%
Nantes St-Herblain	1968	2014	13	1 467	12,1%
Nanteuil-Les-Meaux (GM)	2014	2015	8	811	100,0%
Nanteuil-Les-Meaux (PAC)	2014	2014	5	4 927	100,0%
Nevers-Marzy	1969	2014	56	20 076	49,7%
Nice Lingostière	1978	2014	48	8 130	25,4%
Nîmes Sud	1969	2014	19	2 597	14,4%
Orange	1988	2014	35	5 232	29,3%
Orléans Place d'Arc	1988	2014	68	13 569	53,6%
Ormesson	1972	2015	120	26 554	14,5%
Paimpol	1964	2014	14	2 656	20,8%
Pau Lescar	1973	2014	76	11 984	31,0%
Perpignan Clairà	1983	2014	78	21 033	52,1%
Port-de-Bouc	1973	2014	25	6 015	30,6%
Pré-Saint-Gervais	1979	2016	19	1 619	-
Puget-sur-Argens	1991	2015	52	4 637	28,4%
Quetigny	2014	2014	5	7 365	100,0%
Quimper - Le Kerdrezec	1978	2014	40	8 520	26,1%
Rambouillet	2017	2017	4	4 848	-
Reims - Cernay	1981	2014	21	3 399	26,8%
Rennes Cesson	1981	2014	76	12 690	31,0%
Rethel	1994	2016	18	3 381	35,7%
Saint-Jean-de-Luz	1982	2014	11	1 085	33,9%
Saint-Lô	1973	2016	17	2 598	18,5%
Saint-Martin-au-Laërt	1991	2014	9	858	15,6%
Salaise-sur-Sanne	1991	2014	44	7 199	40,6%
Sallanches	1973	2014	12	1 915	17,0%
Sannois	1992	2015	40	3 860	27,4%
Saran - Orléans	1971	2014	91	38 864	64,2%
Sartrouville	1977	2014	39	6 719	26,6%
Segny	1980	2014	17	3 258	30,0%

Nom du centre, ville	Année de construction	Année d'acquisition	Nombre total de lots	Surface locative brute groupe Carmila (en m ²)	Participation groupe Carmila / Site (en %)
Sens Maillot	1970	2014	9	1 848	20,4%
Sens Voulx	1972	2014	9	595	5,8%
St-André Les Vergers	1975	2014	9	1 096	5,2%
St-Brieuc - Langueux	1969	2014	52	14 348	37,1%
St-Égrève	1986	2014	35	9 391	13,3%
St-Jean-de-Védas	1986	2014	31	3 128	18,6%
Stains	1972	2014	24	2 890	16,7%
Tarnos	1989	2014	27	4 108	29,0%
Thionville	1971	2016	160	30 562	62,9%
Tinkeux	1969	2014	28	5 930	22,6%
Toulouse Labège	1983	2014	127	22 220	44,9%
Toulouse Purpan	1970	2014	50	17 275	36,4%
Tournefeuille	1995	2014	19	4 994	39,5%
Trans-en-Provence	1976	2014	28	3 923	31,6%
Uzès	1989	2014	17	1 293	15,3%
Vannes - Le Fourchêne	1969	2014	68	8 925	41,2%
Vaulx-en-Velin	1988	2014	45	6 606	34,3%
Venette	1974	2014	40	6 787	24,8%
Vénissieux	1966	2014	25	4 542	12,0%
Villejuif	1988	2014	33	4 119	4,2%
Vitrolles	1971	2018	85	24 281	55,2%
ESPAGNE					
Albacete - Los Llanos	1989	2014	24	7 154	23,3%
Alcala de Henares	2007	2014	20	1 667	17,3%
Alcobendas	1981	2014	43	3 515	23,7%
Alfajar	1976	2014	32	7 175	29,7%
Aljarafe	1998	2018	42	11 961	35,8%
Almería	1987	2014	21	1 024	10,0%
Alzira	1991	2014	18	7 712	18,3%
Antequera	2004	2018	56	13 436	65,3%
Azabache	1977	2014	31	5 839	22,4%
Cabrera de Mar	1979	2014	26	14 240	17,9%
Caceres	1998	2014	13	1 559	11,7%
Cartagena	1998	2014	15	1 119	14,5%
Castellón	1985	2014	21	2 681	8,6%
Ciudad de la Imagen	1995	2014	22	2 008	14,2%
Córdoba - Zahira	1977	2014	15	957	7,4%
Dos Hermanas (Sevilla)	1993	2014	17	1 411	13,4%
El Alisal	2004	2014	35	15 161	43,9%
El Mirador	1997	2016	42	9 845	50,4%
El Paseo	1977	2018	53	10 454	18,5%
El Pinar	1981	2014	22	4 360	14,0%
Elche	1983	2014	18	10 108	-
Fan Mallorca	2016	2016	104	38 141	75,0%
Finestrat - Benidorm	1989	2014	23	2 223	16,3%
Gandía	1994	2014	19	2 040	13,3%
Gran Via de Hortaleza	1992	2018	66	6 267	27,2%
Granada	1999	2014	26	2 673	15,7%
Huelva	2013	2014	93	34 036	82,4%
Jerez de la Frontera - Norte	1997	2014	42	6 899	37,5%
Jerez de la Frontera, Cádiz - Sur	1989	2014	37	6 981	18,9%
La Granadilla	1990	2014	14	1 030	7,0%
La Línea de la Concepción, Cádiz - Gran Sur	1997	2014	40	9 074	36,5%
La Sierra	1994	2018	70	17 611	18,9%
Leon	1990	2014	17	2 473	18,6%
Lérida	1986	2014	11	512	8,8%

Nom du centre, ville	Année de construction	Année d'acquisition	Nombre total de lots	Surface locative brute groupe Carmila (en m ²)	Participation groupe Carmila / Site (en %)
Los Angeles	1992	2014	39	6 772	34,4%
Los Barrios Algeciras	1980	2014	25	2 353	16,4%
Lucena	2002	2014	13	1 394	11,4%
Lugo	1993	2014	18	2 090	11,1%
Málaga – Alameda II	1987	2014	31	8 839	37,6%
Málaga – Los Patios	1975	2014	39	6 667	21,4%
Manresa	1991	2018	28	2 309	13,1%
Merida	1992	2014	18	2 601	10,4%
Montigala	1991	2016	55	10 664	43,7%
Mostoles	1992	2014	22	3 291	20,1%
Murcia – Atalayas	1993	2016	44	11 225	45,2%
Murcia – Zaraiche	1985	2014	23	2 566	14,1%
Oiartzun	1979	2014	12	729	5,5%
Orense	1995	2014	17	4 131	82,9%
Palma	1977	2014	20	579	5,9%
Paterna	1979	2014	18	1 679	9,2%
Peñacastillo	1992	2014	50	10 279	42,0%
Petrer	1991	2014	27	4 329	23,4%
Plasencia	1998	2014	12	1 299	11,9%
Pontevedra	1995	2014	16	1 681	13,0%
Reus	1991	2014	23	2 933	21,2%
Rivas	1997	2014	22	2 159	21,5%
Sagunto	1989	2014	10	968	11,9%
Salamanca	1989	2014	13	795	7,6%
San Juan	1977	2018	31	7 266	24,5%
San Juan de Aznalfarache, Sevilla	1985	2014	34	5 023	21,5%
San Sebastián de los Reyes	2004	2014	19	2 336	12,7%
Sestao	1994	2014	17	1 317	48,8%
Sevilla – Macarena	1993	2014	23	1 882	14,6%
Sevilla – Montequinto	1999	2014	14	9 995	7,7%
Sevilla – San Pablo	1979	2014	29	3 258	15,8%
Talavera – Los Alfares	2005	2014	56	20 552	76,7%
Tarragona	1975	2014	16	3 420	11,4%
Tarrasa	1978	2018	34	7 502	31,6%
Torrelavega	1996	2014	14	2 147	9,7%
Torreveja	1994	2014	17	1 700	11,5%
Valencia – Campanar	1988	2014	29	3 088	16,7%
Valladolid	1981	2014	22	3 255	17,5%
Valladolid II	1995	2014	17	3 551	21,5%
Valverde Badajoz	1996	2014	25	2 688	-
Villanueva	1995	2014	9	687	10,2%
Villareal de los Infantes	1995	2014	13	0	10,3%
Zaragoza	1989	2014	19	4 301	23,4%
As Cancelas à 100% (détention 50% de l'actif, mise en équivalence)	2012	2014	119	50 340	-
ITALIE					
Assago	1988	2015	1	2 380	5,0%
Burolo	1996	2014	10	946	10,9%
Gran Giussano	1997	2014	48	9 338	47,4%
Limbiato	2006	2015	1	1 923	4,4%
Massa	1995	2014	1	1 923	45,9%
Nichelino	1995	2014	66	41 694	27,0%
Paderno Dugnano	1974	2014	73	15 508	47,6%
Thiene	1992	2014	40	6 016	44,7%
Turin	1989	2014	12	1 193	12,7%
Vercelli	1987	2014	20	3 098	24,1%



3.

Activité de l'année

3.1 Informations financières sélectionnées	62	3.7 Commentaires sur les résultats de l'année	80
3.2 États financiers	63	3.7.1 Négociations spécifiques liées à la crise sanitaire	80
3.2.1 États du résultat global consolidé	63	3.7.2 Traitement comptable des impacts de la crise sanitaire	80
3.2.2 État de la situation financière consolidée	64	3.7.3 Revenus locatifs et Loyers nets	81
3.2.3 Tableau de flux de trésorerie consolidé	65	3.7.4 Recouvrement	81
3.2.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	66	3.7.5 Coûts de structure	82
3.3 Analyse de l'activité	67	3.7.6 EBITDA	82
3.3.1 Environnement économique	67	3.7.7 Résultat financier	83
3.3.2 Ouverture des centres commerciaux, fréquentation et chiffre d'affaires par pays	67	3.8 Indicateurs de performance EPRA	83
3.3.3 Activité locative	70	3.8.1 EPRA Earnings et Résultat récurrent	83
3.3.4 Structure des baux	73	3.8.2 Ratio de coûts de l'EPRA (EPRA Cost Ratio)	84
3.3.5 Taux d'occupation financier	76	3.8.3 ANR de continuation, NAV EPRA et NNNNAV EPRA	84
3.3.6 Taux d'effort des commerçants	76	3.8.4 Taux de vacance EPRA	87
3.4 Responsabilité sociétale et environnementale	76	3.8.5 Taux de rendement EPRA : EPRA NIY et EPRA « Topped-Up » NIY	88
3.4.1 Pilier 1 : Ici, on agit pour la planète	76	3.8.6 Investissements EPRA	88
3.4.2 Pilier 2 : Ici, on agit pour les territoires	76	3.9 Politique financière	89
3.4.3 Pilier 3 : Ici, on agit pour les collaborateurs	77	3.9.1 Ressources financières	89
3.5 Marketing digital	78	3.9.2 Instruments de couverture	90
3.6 Leviers de croissance	79	3.9.3 Trésorerie	90
3.6.1 Carmila Retail Development	79	3.9.4 Rating	91
3.6.2 Stratégie Santé	79	3.9.5 Politique de distribution de dividendes	91
3.6.3 LouWifi	79	3.10 Capitaux propres et actionariat	91
3.6.4 Lou 5G	79	3.11 Informations complémentaires	92
		3.11.1 Évolution de la gouvernance	92
		3.11.2 Événements postérieurs à la clôture	92
		3.11.3 Perspectives	92

3.1 Informations financières sélectionnées

INFORMATION FINANCIÈRE DU COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Revenus locatifs	349,7	359,5
Loyers nets	270,8	333,2
EBITDA (hors juste valeur) ⁽¹⁾	220,2	282,6
Solde des ajustements de valeur des immeubles de placement	-334,3	-90,2
Résultat opérationnel	-122,9	191,8
Résultat financier	-75,6	-58,1
Résultat net (part du Groupe)	-198,8	108,2
Résultat net par action ⁽³⁾	-1,42	0,79
Résultat net EPRA ⁽²⁾	161,0	218,5
Résultat net EPRA par action ⁽³⁾	1,15	1,60
Résultat net récurrent ⁽⁴⁾	167,6	222,5
Résultat net récurrent par action ⁽³⁾	1,20	1,63

(1) Pour une définition d'EBITDA (hors juste valeur) et une réconciliation par rapport à l'indicateur IFRS le plus proche, voir la Section 3.7 « Commentaires sur les résultats de l'année ».

(2) Pour une définition de « Résultat net EPRA », voir la Section 3.8 « Indicateurs de performances EPRA ».

(3) Nombre de titres moyen : 140 198 573 au 31 décembre 2020 et 136 408 412 au 31 décembre 2019.

(4) Le résultat net récurrent est égal au Résultat net EPRA hors certains éléments non récurrents. Voir la Section 3.8 « Indicateurs de performances EPRA ».

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU BILAN

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Immeubles de placement (valeur d'expertise hors droits)	5 717,0	6 001,6
Trésorerie nette	311,3	174,0
Dettes financières (courantes et non courantes)	2 646,7	2 456,3
Capitaux propres (part du Groupe)	3 262,7	3 540,4

INFORMATIONS FINANCIÈRES RELATIVES AUX INDICATEURS ET RATIOS CLÉS

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Dettes financières nettes	2 274,6	2 241,8
Ratio Loan-to-value DI (LTV) ⁽¹⁾	37,0%	34,9%
Interest Coverage Ratio (ICR) ⁽²⁾	3,9x	5,0x
Actif net réévalué (EPRA) hors droits	3 525,2	3 795,1
Actif net réévalué (EPRA) hors droits par action ⁽³⁾	24,72	27,76
Valeur d'expertises (droits inclus y compris travaux en cours)	6 147,9	6 421,5

(1) LTV droits inclus y compris travaux en cours : ratio entre la valeur des immeubles de placement droits et travaux en cours inclus, et la dette financière nette.

(2) Ratio EBITDA (hors juste valeur)/frais financiers nets.

(3) Fin de période dilué, sur la base de 140 603 774 actions au 31 décembre 2020 et 136 705 504 actions au 31 décembre 2019.

3.2 États financiers

3.2.1 États du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Revenus locatifs	349 744	359 457
Refacturations aux locataires	79 621	79 359
Total Revenus de l'activité locative	429 365	438 816
Charges du foncier	-23 510	-21 214
Charges locatives	-71 177	-71 307
Charges sur immeuble (propriétaire)	-63 841	-13 111
Loyers nets	270 837	333 184
Frais de structure	-50 949	-52 840
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	10 267	10 477
Autres produits	255	1 407
Frais de personnel	-25 939	-25 145
Autres charges externes	-35 532	-39 579
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles et aux provisions	-2 849	-3 493
Autres charges et produits opérationnels	-2 379	1 343
Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres cédés	-65	-610
Solde net des ajustements de valeurs	-334 267	-90 172
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	-3 189	4 376
Résultat opérationnel	-122 861	191 788
Produits financiers	917	559
Charges financières	-57 634	-57 277
Coût de l'endettement financier net	-56 717	-56 718
Autres produits et charges financiers	-18 903	-1 389
Résultat financier	-75 620	-58 107
Résultat avant impôts	-198 481	133 681
Impôts sur les sociétés	196	-25 277
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	-198 286	108 404
Part du Groupe	-198 755	108 213
Participations ne donnant pas le contrôle	469	191
Nombre moyen d'actions composant le capital social de Carmila	140 198 573	136 408 412
Résultat par action, en euro (part du Groupe)	-1,42	0,79
Nombre moyen d'actions dilué composant le capital social de Carmila	140 603 774	136 705 504
Résultat dilué par action, en euro (part du Groupe)	-1,41	0,79

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net consolidé	-198 286	108 404
Éléments recyclables ultérieurement en résultat net	-6 016	-10 923
Couverture des flux de trésorerie (partie efficace)	-5 944	-10 923
Juste valeur des autres actifs financiers	-72	-
Impôts correspondants	-	-
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat net	30	-
Écarts actuariels sur régimes à prestations définies	30	-
Impôts correspondants	-	-
RÉSULTAT NET GLOBAL CONSOLIDÉ	-204 272	97 481

3.2.2 État de la situation financière consolidée

Actifs

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Immobilisations incorporelles	4 581	4 262
Immobilisations corporelles	3 205	4 244
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	5 717 046	6 001 608
Immeubles de placement évalués au coût	100 010	68 785
Participations dans les entreprises mises en équivalence	48 061	52 459
Autres créances non courantes	12 623	12 427
Impôts différés actifs	11 113	11 548
Actifs non courants	5 896 638	6 155 332
Créances clients et comptes rattachés	148 532	117 105
Autres créances courantes	86 415	69 127
Trésorerie et équivalents de trésorerie	320 263	178 172
Autres actifs courants	555 210	364 404
TOTAL ACTIF	6 451 848	6 519 736

Passifs et capitaux propres

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Capital social	855 701	820 091
Primes liées au capital	2 039 818	2 129 169
Actions propres	-2 541	-2 676
Autres éléments du résultat global	-48 892	-42 906
Réserves consolidées	617 412	528 543
Résultat consolidé	-198 755	108 213
Capitaux propres, part du Groupe	3 262 744	3 540 434
Participations ne donnant pas le contrôle	5 727	5 612
CAPITAUX PROPRES	3 268 471	3 546 046
Provisions non courantes	6 732	6 865
Dettes financières non courantes	2 401 478	2 295 954
Dépôts et cautionnements	76 267	77 722
Dettes non courantes d'impôts et Impôts différés passifs	177 316	175 685
Autres passifs non courants	14	7 489
Passifs non courants	2 661 807	2 563 715
Dettes financières courantes	245 250	160 313
Concours bancaires	8 934	4 141
Provisions courantes	1 758	658
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	27 773	28 855
Dettes sur immobilisations	86 231	81 674
Dettes fiscales et sociales	56 004	49 356
Autres dettes courantes	95 620	84 978
Passifs courants	521 570	409 975
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	6 451 848	6 519 736

3.2.3 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net total consolidé	-198 286	108 404
Résultat des sociétés mises en équivalence	3 189	-4 376
Élimination des amortissements et provisions	2 946	659
Élimination de la variation de juste valeur au résultat	337 468	85 563
Élimination des résultats de cession et des pertes et profits de dilution	66	879
Autres produits et charges sans incidence trésorerie	6 921	3 567
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et d'impôt	152 305	194 696
Élimination de la charge (produit) d'impôt	-196	25 277
Élimination du coût de l'endettement financier net	56 792	55 462
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	208 901	275 435
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation	-34 582	7 718
Variation des dépôts et cautionnements	-1 530	1 259
Impôts payés	-4 722	-2 795
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	168 067	281 617
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	4 977	29 533
Acquisition d'immeubles de placement	-79 959	-120 845
Acquisitions d'autres immobilisations	-950	-185
Variation des prêts et avances consentis	-183	782
Cession d'immeubles de placements et autres immobilisations	307	5 467
Dividendes reçus	1 212	1 684
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-74 597	-83 565
Cession (acquisition) nette d'actions propres	135	1 185
Émission d'emprunts obligataires	400 000	50 000
Émission d'emprunts bancaires	568 000	75 235
Remboursement d'emprunts	-798 005	-100 000
Présentation des VMP en autres créances financières courantes	-103	145 020
Intérêts versés	-53 991	-56 019
Intérêts encaissés	917	559
Dividendes et primes distribuées aux actionnaires	-73 126	-204 903
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	43 828	-88 923
VARIATION DE TRÉSORERIE	137 298	109 130

3.2.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Titres auto-détenus	Autres éléments du résultat global	Réserves consolidées	Résultat consolidé	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018	819 370	2 268 204	-3 861	-31 983	431 612	163 557	3 646 899	5 781	3 652 680
Opérations sur capital	721	-721					-		-
Païement en actions					-17		-17		-17
Opérations sur titres auto-détenus			1 185				1 185		1 185
Dividende versé		-138 314			-66 229		-204 543	-360	-204 903
Affectation du résultat					163 557	-163 557	-		-
Résultat net de la période						108 213	108 213	191	108 404
<i>Gains et pertes directement comptabilisés en capitaux propres</i>									
Recyclage des OCI en résultat				1 944			1 944		1 944
Variation de juste valeur sur autres actifs financiers				-			-		-
Variation de juste valeur sur instruments de couverture				-12 867			-12 867		-12 867
Écarts actuariels sur indemnités de départ à la retraite				-			-		-
Autres éléments du résultat global				-10 923			-10 923	-	-10 923
Autres variations					-380		-380		-380
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019	820 091	2 129 169	-2 676	-42 906	528 543	108 213	3 540 434	5 612	3 546 046
Opérations sur capital	836	-836					-		-
Païement en actions	34 774	29 016			23		63 813		63 813
Opérations sur titres auto-détenus			135		394		529		529
Dividende versé		-117 531			-19 032		-136 563	-354	-136 917
Affectation du résultat 2019					108 213	-108 213	-		-
Résultat net de la période						-198 755	-198 755	469	-198 286
<i>Gains et pertes directement comptabilisés en capitaux propres</i>									
Recyclage des OCI en résultat				3 958			3 958		3 958
Variation de juste valeur des autres actifs financiers				-72			-72		-72
Variation de juste valeur sur instruments de couverture				-9 902			-9 902		-9 902
Écarts actuariels sur indemnités de départ à la retraite				30			30		30
Autres éléments du résultat global				-5 986			-5 986	-	-5 986
Autres variations					-706		-706		-706
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020	855 701	2 039 818	-2 541	-48 892	617 412	-198 755	3 262 744	5 728	3 268 471

3.3 Analyse de l'activité

3.3.1 Environnement économique

	Croissance du PIB			Taux de chômage			Inflation		
	2020	2021E	2022E	2020	2021E	2022E	2020	2021E	2022E
France	-9,1%	6,0%	3,3%	8,4%	10,5%	10,2%	0,7%	0,5%	0,8%
Italie	-9,1%	4,3%	3,2%	9,4%	11,0%	10,9%	0,6%	0,6%	0,8%
Espagne	-11,6%	5,0%	4,0%	15,8%	17,4%	16,9%	0,5%	0,1%	0,6%
Zone Euro	-7,5%	3,6%	3,3%	8,1%	9,5%	9,1%	0,7%	0,7%	0,9%

Source : Perspectives Économiques OCDE N°108 - Décembre 2020.

L'OCDE anticipe une reprise progressive de l'activité économique étalée sur deux ans après la crise sanitaire. Dans la Zone euro, tandis que le PIB devrait croître en 2021 et 2022 (3,6% puis 3,3%), tout comme l'inflation (0,7% puis 0,9%), le taux de chômage devrait augmenter en 2021 (+140 bps) puis baisser en 2022 (-40 bps).

La consommation et les investissements devraient connaître une forte reprise de façon mécanique avec la réouverture anticipée des activités dites « non essentielles » dans la majorité des économies européennes. Les trois pays d'activité de Carmila bénéficieront de cette reprise avec une augmentation du PIB en 2021 de 6,0% en France, 5,0% en Espagne et 4,3% en Italie.

Le taux de chômage augmentera dans les trois pays à cause la crise sanitaire, du fait de l'incertitude quant aux scénarii de reprise. Le taux de chômage devrait ainsi croître à 10,5% en France, 17,4% en Espagne et 11,0% en Italie en 2021, pour ensuite baisser dans les trois pays en 2022.

La consommation des ménages serait limitée, touchée à la fois par la hausse du taux de chômage et par l'incertitude quant à la date de sortie de la crise sanitaire. L'OCDE prévoit ainsi une inflation quasi atone en 2021 à 0,5% en France, 0,1% en Espagne et 0,6% en Italie.

3.3.2 Ouverture des centres commerciaux, fréquentation et chiffre d'affaires par pays

France

vs. 2019 en %	Évolution de la fréquentation et du CA des commerçants						Total 2020
	2 premiers mois Janvier-février	1 ^{er} confinement Mars-mai	1 ^{re} réouverture Juin-octobre	2 ^e confinement Novembre	2 ^e réouverture Décembre		
Fréq. Carmila	3,4%	-46,5%	-9,5%	-37,8%	-7,7%		-18,5%
Fréq. panel Quantaflow	1,8%	-57,0%	-15,5%	-53,8%	-15,9%		-26,0%
CA Carmila (hors restauration assise)	1,0%	NS	1,4%	NS	8,4%		-16,0%
CA commerçants panel CNCC*	-0,1%	NS	-7,5%	NS	-2,2%		-25,1%
Taux d'ouverture centres	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		100,0%
Taux d'ouverture boutiques	100,0%	6,0%	100,0%	34,0%	95,0%		78,4%

* CNCC : Conseil National des Centres Commerciaux

Activité des commerçants à fin février

Le chiffre d'affaires des commerçants a globalement progressé sur les deux premiers mois de 2020 (+1%).

Cette croissance globale a été expliquée par la nette progression du chiffre d'affaires de quatre secteurs différents : l'Alimentation-Restaurant a significativement progressé (+5%), suivi par les Services (+7%), Beauté-Santé (+2%) et Équipement du Ménage (+2%).

Durant cette période, Carmila a surperformé ses panels de comparaison de +160 bps en fréquentation et +110 bps en chiffre d'affaires des commerçants.

Premier confinement (mars-mai)

Un premier confinement sur l'ensemble du territoire a eu lieu du 17 mars au 11 mai. Tous les commerces ont fermé, à l'exception des commerces de première nécessité (commerces de bouche, pharmacies, tabac-presse).

Durant la période du premier confinement, le gouvernement a octroyé une annulation de trois mois de loyer pour les TPE. Pour les autres preneurs, Carmila a négocié au cas par cas avec des aides potentielles entre 1 et 2 mois de loyers en fonction des contreparties négociées.

Pendant ce premier confinement, 100% des sites et 6% des commerces (en loyer) sont restés ouverts (commerces de bouche, pharmacies, tabac-presse).

Durant cette période, Carmila a surperformé ses panels de comparaison de +1 050 bps en fréquentation.

Réouverture post-premier confinement (juin-octobre)

La réouverture a débuté à partir du 11 mai, excepté pour les bars et restaurants qui n'ont pu rouvrir qu'en terrasse à partir de cette date et ce, jusqu'au 15 juin, date de réouverture totale. Les salles de sport, quant à elles, ont rouvert à partir du 2 juin.

L'évolution du chiffre d'affaires hors restauration est positive (+1%) sur la période, tirée notamment par les bonnes performances des secteurs de l'Équipement du ménage (+17%), la Culture-Cadeaux-Loisirs (+4%) et la Beauté-Santé (+1%). L'Équipement de la personne est en baisse de -6% sur la période.

Durant cette période, Carmila a surperformé ses panels de comparaison de +600 bps en fréquentation et +890 bps en chiffre d'affaires des commerçants.

Deuxième confinement (novembre)

La deuxième vague épidémique a provoqué un second confinement à partir du 30 octobre, précédé d'un couvre-feu du 17 au 29 octobre qui touchait 54 départements dont l'Île-de-France, les agglomérations lyonnaises et marseillaises.

Ce nouveau confinement a contraint les commerces non essentiels à la fermeture (hors restauration rapide, pharmacies, tabac-presse). La réouverture des commerces a pu débuter le 28 novembre à l'exception des bars, restaurants et salles de sport.

Les mesures gouvernementales prises ont prévu la possibilité d'un abandon de loyer et d'une compensation de 50% de crédit d'impôt pour les entreprises de moins de 250 salariés et pour les entreprises entre 250 et 5 000 salariés, sous réserve d'un plafond de 800 milliers d'euros d'aides, un abandon de deux tiers du loyer et un crédit d'impôt à hauteur de 50% de l'abandon octroyé.

Lors de ce deuxième confinement, 100% des sites et 34% des commerces (en loyer) sont restés ouverts.

Durant cette période, Carmila a surperformé ses panels de comparaison de +1 600 bps en fréquentation.

Réouverture post-deuxième déconfinement (décembre)

En décembre à la réouverture des commerces, Carmila a surperformé ses panels de comparaison de +820 bps en fréquentation et +1 060 bps en chiffre d'affaires.

L'évolution du chiffre d'affaires hors restauration est positive (+8%), tirée notamment par les bonnes performances des secteurs de l'Équipement du ménage (+27%), la Culture-Cadeaux-Loisirs (+7%) et la Beauté-Santé (+5%). L'Équipement de la personne progresse de +6%.

Bilan annuel de la fréquentation des centres et du chiffre d'affaires des commerçants

Dès qu'il y a eu réouverture post-confinement au cours de l'année, les évolutions de fréquentation et de chiffre d'affaires ont été encourageantes en France.

Au cumul sur l'année, les centres Carmila surperforment (hors et pendant confinements) leurs panels de comparaison en fréquentation de +750 bps et en chiffre d'affaires de +910 bps.

Le chiffre d'affaires des commerçants a globalement régressé en 2020 à -16% du fait des mesures sanitaires que les commerçants ont dû respecter. Cette baisse globale est expliquée par la nette régression du chiffre d'affaires de secteurs différents du fait des règles sanitaires : l'Alimentation-Restaurant a significativement régressé (-33%), suivi par la Beauté-Santé (-15%) et la Culture-Cadeaux-Loisirs (-14%).

L'Équipement du ménage a été le secteur le plus dynamique en 2020 (-3%). La tendance d'évolution du chiffre d'affaires du Prêt-à-porter est en retrait (-24%).

Espagne

Évolution de la fréquentation et du CA des commerçants 2020

vs. 2019 en %	2 premiers mois Janvier-février	1 ^{er} confinement Mars-mai	1 ^{re} réouverture Juin-octobre	2 ^e état d'alerte Novembre-décembre	Total 2020
Fréq. Carmila	3,8%	-60,6%	-21,6%	-24,9%	-27,4%
Fréq. Panel Shoppertrak	-0,8%	-71,2%	-25,0%	-36,4%	-33,8%
CA Carmila (hors restauration assise)	3,8%	NS	-11,4%	-25,5%	-29,1%
CA panel ICM *	2,5%	NS	-20,1%	-24,2%	-27,4%
Taux d'ouverture centres	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Taux d'ouverture boutiques	100,0%	5,0%	97,0%	89,0%	81,1%

* ICM : Índice de Comercio al por Menor

Activité des commerçants à fin février

Le chiffre d'affaires des commerçants a globalement progressé sur les deux premiers mois de 2020 (+3,8%).

Cette croissance globale a été expliquée par la nette progression du chiffre d'affaires de trois secteurs différents : la Beauté-Santé (+8%), suivi par les Services (+6% soutenu par les bonnes performances de la téléphonie avec Movistar et Orange) et l'Alimentation-Restaurant (4% grâce aux bonnes progressions des enseignes de restauration rapide comme Belros).

Durant cette période, Carmila a surperformé ses panels de comparaison de +460 bps en fréquentation et +130 bps en chiffre d'affaires des commerçants.

Premier confinement (mars-mai)

Un premier confinement sur l'ensemble du territoire a eu lieu du 14 mars au 24 mai, provoquant la fermeture de tous les commerces sauf ceux de première nécessité (commerce de bouche, pharmacies, tabac-presse). La réouverture s'est déroulée de manière progressive à partir du 25 mai, où 40 centres commerciaux ont pu rouvrir, jusqu'au 8 juin où l'intégralité des 78 centres étaient ouverts.

Durant le premier confinement, le gouvernement a adopté le Real Decreto 15/2020 du 21 avril 2020 prévoyant que le locataire peut demander un moratoire sur le paiement du loyer pour la durée de l'état d'alerte jusqu'à un maximum de quatre mois de loyers, avec un plan de paiement pouvant s'étaler sur 24 mois maximum. Cette mesure a eu un impact de 3,5 millions d'euros pour Carmila.

Pendant le premier confinement, 100% des centres et 5% des commerces (en loyer) sont restés ouverts en Espagne (commerces de bouche, pharmacies, tabac-presse).

Durant cette période, Carmila a surperformé ses panels de comparaison de +1 060 bps en fréquentation.

Réouverture post-premier confinement (juin-octobre)

L'évolution du chiffre d'affaires post-première réouverture est en retrait (-11%) par impactée par les mesures sanitaires, et tirée notamment par les performances en retrait de l'Équipement de la personne (-24%), de la Beauté-Santé (-12%) et de la Culture-Cadeaux-Loisirs (-12%) sur la période. Les Services (-4%) représentent le secteur le moins en souffrance sur la période.

Durant cette période, Carmila a surperformé ses panels de comparaison de +340 bps en fréquentation et +290 bps en chiffre d'affaires des commerçants.

Deuxième période de restrictions (novembre-décembre)

Une seconde période de restriction a commencé dès le 25 octobre avec la mise en place d'un nouvel état d'urgence, et la fermeture des centres commerciaux en Catalogne à partir du 29 octobre.

À partir du 9 novembre, et selon les régions, un couvre-feu, pouvant démarrer de 22 heures à 0 heure et se terminant de 5 heures à 7 heures, a été mis en place, avec limitation de la mobilité entre communes et/ou régions. Les commerces ont dû fermer dès 18 heures en Andalousie et plusieurs régions ont ordonné une fermeture des restaurants.

La réouverture des activités a été progressive, à partir du 13 décembre en Asturies avec la réouverture des restaurants, et du 14 décembre en Catalogne avec la réouverture des centres commerciaux, et enfin la réouverture de toute activité non essentielle à Burgos à partir du 18 décembre.

Le *Real Decreto* 35/2020, issu du Conseil des ministres du 22 décembre, prévoit la mesure suivante : la possibilité d'une réduction de 50% des loyers de la part du bailleur pendant l'état d'alerte ou d'un moratoire sur le paiement des loyers pour toute la période de l'état d'alerte avec un paiement différé et étalé jusqu'à la fin de l'état d'urgence soit mai 2021. Il revient au bailleur de décider entre le moratoire et la réduction des loyers, sur demande des preneurs. Carmila a choisi d'accorder principalement des moratoires de paiements aux preneurs se prévalant du bénéfice de cette mesure. Ces derniers ont par ailleurs été assez peu nombreux à en faire la demande.

Lors de ce deuxième état d'alerte, 100% des centres et 89% des commerces sont restés ouverts (mesures régionales et non nationales).

Durant cette période, Carmila a surperformé ses panels de comparaison de +1 150 bps en fréquentation et a sous-performé son panel de comparaison de -130 bps en chiffre d'affaires.

Italie

Évolution de la fréquentation et du CA des commerçants 2020

vs. 2019 en %	2 premiers mois Janvier-février	1 ^{er} confinement Mars-mai	1 ^{re} réouverture Juin-octobre	2 ^e période de confinement Novembre-décembre	Total 2020
Fréq. Carmila	-0,5%	-60,0%	-18,6%	-38,4%	-30,6%
Fréq. panel Carmila/CNCC *	-2,8%	-65,7%	-20,8%	-46,6%	-33,8%
CA Carmila (hors restauration assise)	1,3%	NS	-2,8%	-40,4%	-25,6%
CA commerçants panel CNCC *	NS	NS	-3,8%	-43,8%	-29,9%
Taux d'ouverture centres	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100% **
Taux d'ouverture boutiques	100,0%	6,0%	100,0%	76,5%	80,4%

* CNCC : Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali.

** Fermés les weekends, les jours fériés et les veilles de jours fériés.

Activité des commerçants à fin février

Le chiffre d'affaires des commerçants a globalement progressé sur les deux premiers mois de 2020 (+1,3%).

Cette croissance globale est expliquée par la nette progression du chiffre d'affaires de trois secteurs différents : l'Alimentation-Restaurant a significativement progressé (+3%), suivi par les Services (+3%).

Durant cette période, Carmila a surperformé ses panels de comparaison de +230 bps en fréquentation.

Premier confinement (mars-mai)

Les premières restrictions ont commencé dès le week-end du 21 février, et le premier confinement sur l'ensemble du territoire a débuté le 12 mars et ce, jusqu'au 18 mai. L'ensemble des commerces a fermé, à l'exception des catégories essentielles (alimentaires, pharmacies, tabac-presse). La réouverture, presque complète, a eu lieu à partir du 18 mai à l'exception des salles de sport qui n'ont pu ouvrir qu'à partir du 3 juin. Dans le Nord-Ouest, la restauration n'a pu rouvrir qu'à partir du 25 mai.

Sur le deuxième trimestre, le gouvernement a accordé 30% de crédit d'impôt aux preneurs sur les contrats en location-gérance (62% du total portefeuille Carmila), et 60% de crédit d'impôt sur les contrats de location (38% du portefeuille) à la condition que le chiffre d'affaires sur le mois d'avril 2020 ait été au moins 40% inférieur à celui d'avril 2019.

Bilan annuel de la fréquentation des centres et du chiffre d'affaires des commerçants

Au cumul sur l'année, les centres Carmila surperforment leurs panels de comparaison de +640 bps en Espagne en fréquentation, et sous-performent de -170 bps en chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires des commerçants a globalement régressé en 2020 (-29%) du fait des mesures sanitaires que les commerçants ont dû respecter.

Cette baisse globale est expliquée par la nette régression du chiffre d'affaires de secteurs différents du fait des règles sanitaires : l'Alimentation-Restaurant a significativement régressé (-37%), suivi par la Culture-Cadeaux-Loisirs (-28%) et la Beauté-Santé (-28%).

L'Équipement du ménage a été le secteur le moins pénalisé en 2020 (-18%). La tendance d'évolution du chiffre d'affaires du Prêt-à-porter est quant à elle en retrait (-36%).

Dans le cas où le chiffre d'affaires de 2019 est supérieur à 5 millions d'euros, le commerce n'est pas éligible aux mesures citées précédemment. Le gouvernement a également mis en place une aide sur le financement auprès des banques avec des taux favorables.

Pendant le premier confinement, 6% des commerces (en loyer) sont restés ouverts (commerces de bouche, pharmacies, tabac-presse).

Durant cette période, Carmila a surperformé ses panels de comparaison de +570 bps en fréquentation.

Réouverture post-premier confinement (juin-octobre)

L'évolution du chiffre d'affaires hors restauration est encourageante sur la période (-3%) bien qu'impactée par les mesures sanitaires, et tirée par les bonnes performances des secteurs de l'Équipement du ménage (+14%) notamment. La Culture-Cadeaux-Loisirs est en recul (-4%), comme la Beauté-Santé (-10%) et l'Équipement de la personne (-11%).

Durant cette période, Carmila a surperformé son panel de comparaison de +220 bps en fréquentation et sous-performé de -50 bps en chiffre d'affaires des commerçants.

Deuxième période de restrictions (novembre-décembre)

La deuxième vague de l'épidémie a provoqué, à partir du 22 octobre, l'instauration d'un couvre-feu dans les régions du Piémont et de Lombardie, suivi d'un deuxième confinement à partir du 3 novembre et la mise en place de trois zones : rouge, orange et jaune. La zone rouge implique une fermeture des commerces non-essentiels (hors restauration debout, pharmacies, tabac-presse) ; la zone orange prévoit des restrictions de déplacements des populations, et permet une ouverture des commerces non-essentiels (hors restauration assise) ; la zone jaune permet une liberté de déplacement dans la région, et une ouverture de tous les commerces jusqu'à 18 heures du lundi au vendredi. Les centres commerciaux, en zone orange et jaune, doivent fermer le week-end.

Le Piémont et la Lombardie ont été déclarés en zone rouge dès le 3 novembre, et la Toscane le 18 novembre, plaçant alors 80% du réseau en zone rouge. Le Piémont et la Lombardie sont passés en zone orange le 27 novembre.

Par ailleurs, en décembre, les centres commerciaux ont dû fermer le week-end, la veille de jours fériés ainsi que les jours fériés, soit 12 jours de clôture sur 27. La réouverture des boutiques, à l'exception de celles dans les galeries marchandes, a débuté le 14 décembre en Piémont et Lombardie, et le 21 décembre en Toscane.

Le gouvernement a accordé sur le T4 les mêmes montants de crédits d'impôts sur les mêmes contrats, à la même condition de baisse de chiffre d'affaires par rapport à avril 2019 et de plafond de chiffre d'affaires égal à 5 millions d'euros. Le gouvernement a cependant restreint les catégories pouvant accéder aux aides de financement et a limité le recours au fond mis à disposition.

Au plus fort des restrictions (lors duquel les activités « non essentielles » ont fermé), 53% des commerces sont restés ouverts (mesures régionales et non nationales).

Durant cette seconde période de restrictions, Carmila a surperformé ses panels de comparaison de +820 bps en fréquentation.

L'évolution du chiffre d'affaires est en retrait (-32%) car impactée par les mesures sanitaires, et tirée par les performances en retrait des secteurs de l'Équipement du ménage (-18%), de la Culture-Cadeaux-Loisirs (-29%) et la Beauté-Santé (-36%). L'Équipement de la personne régresse également de -39%.

Bilan annuel de la fréquentation des centres et du chiffre d'affaires des commerçants

Au cumul sur l'année, les centres Carmila surperforment chaque mois (hors et pendant confinements) leurs panels de comparaison de +320 bps en Italie en fréquentation et de +430 bps en chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires des commerçants a globalement régressé en 2020 à -26% du fait des mesures sanitaires que les commerçants ont dû respecter.

Cette baisse globale est expliquée par la nette régression du chiffre d'affaires de secteurs différents du fait des règles sanitaires : l'Alimentation-Restauration a significativement régressé (-36%), suivi par la Culture-Cadeaux-Loisirs (-29%) et la Beauté-Santé (-31%). La tendance d'évolution du chiffre d'affaires du Prêt-à-porter est également pénalisée (-35%). L'Équipement du ménage a été le secteur le moins en souffrance en 2020 (-9%).

3.3.3 Activité locative

3.3.3.1 Synthèse

En 2020, l'activité locative de Carmila a été dynamique, avec la signature de 684 baux (11% de la base locative) pour un loyer minimum garanti total de 36,1 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	31/12/2020							
	Locaux vacants commercialisés			Locaux des extensions commercialisés		Renouvellements		
	Nombre de baux	LMG annuel	LMG vs valeurs locatives expertises	Nombre de baux	LMG annuel	Nombre de baux	LMG annuel	Réversion
France	230	14 655	3,7%	14	1 016	153	9 401	1,6%
Espagne	116	3 681	3,1%	7	342	127	5 062	2,8%
Italie	24	1 219	5,6%	-	-	13	772	5,4%
TOTAL	370	19 555	3,6%	21	1 358	293	15 235	2,2%

(en milliers d'euros)	31/12/2019 *							
	Locaux vacants commercialisés			Locaux des extensions commercialisés		Renouvellements		
	Nombre de baux	LMG annuel		Nombre de baux	LMG annuel	Nombre de baux	LMG annuel	Réversion
France	254	15 679		48	3 805	162	10 146	9,0%
Espagne	160	5 340		-	-	212	6 540	4,2%
Italie	22	1 481		-	-	16	845	1,5%
TOTAL	436	22 500		48	3 805	390	17 531	6,9%

* Dans le Rapport annuel 2019, les LMG ont été publiés nets de recommercialisation.

L'année a été marquée par un premier semestre avec une activité ralentie en conséquence de la première vague épidémique et par un deuxième semestre avec une activité de commercialisation très dynamique.

L'activité, très soutenue dans les trois pays par rapport à 2019, à des niveaux de loyers supérieurs aux valeurs d'expertise, associée à des réversions sur renouvellements positives, permettent à Carmila de maintenir une base locative stable.

France

Carmila diversifie sa base locative en commercialisant ses locaux vacants à des enseignes représentatives de secteurs d'activité variés :

- 24% des baux signés au cours de l'année 2020 (en loyer) concernent la Beauté-Santé. Carmila s'attache à développer cet axe stratégique de développement afin de renforcer le *leadership* de ses centres et de diversifier son mix-merchandising.

Six centres vont accueillir une pharmacie à Gennevilliers, Ormesson, Saint-Brieuc, Anglet, Goussainville et Tarnos. Carmila continue à développer la présence d'opticiens avec la signature de baux Optic 2000 à Hérouville Saint Clair et Mondeville, Alain Afflelou à Segny, La Générale d'Optique à Annecy et Orléans Place d'Arc, ainsi que Krys à Rethel, Lunettes pour Tous à Anglet, Vision Plus à Roanne et Atol à Bourg-en-Bresse. La présence du paramédical se renforce aussi avec la signature de We Audition à Torcy Collégien.

Les salons de coiffure et les barbiers poursuivent leur implantation chez Carmila, à l'instar de Pascal Coste à Nice Lingostière, Le Barbier à Laon, La Barbe de Papa à Saint-Brieuc, La Boutique du Coiffeur à Laval ou de coiffeurs indépendants à Nîmes et Port de Bouc.

Les parfums et cosmétiques continuent de se développer chez Carmila avec la signature de deux baux Nocibé, l'un pour le centre de Bourg-en-Bresse et l'autre à Charleville-Mézières.

Enfin Carmila poursuit le développement de cabinets médicaux sur son parc avec l'arrivée d'un médecin généraliste à Sens Maillot, d'un cabinet dentaire indépendant à Gennevilliers ainsi que cinq cabinets dentaires Vertuo à Athis-Mons, Sartrouville, Torcy-Collégien, Reims Tinquex et Champs-sur-Marne, et d'un cabinet vétérinaire à Ormesson.

- Le secteur de la Culture-Cadeaux-Loisirs représente 28% des baux signés, principalement avec des acteurs nationaux de la téléphonie mobile. Notons entre autres l'implantation prévue de SFR à Toulouse Labège, Free à Puget-sur-Argens, Cholet, Évreux, Toulouse Labège, Pau Lescar, Liévin, Montluçon, Nevers Marzy, Ormesson, Thionville Geric, Torcy-Collégien et Vannes, Orange à Thionville Geric et Saint-Brieuc, Coriolos à Sartrouville et Bouygues Télécom à Gruchet le Valasse, Aix-en-Provence, Grenoble Meylan et Hazebrouck.

Les acteurs du sport sont également représentés avec la commercialisation de moyennes surfaces Gigafit à Étampes et Ormesson, Basic Fit à Calais Mivoix, Cholet et Annecy, et la signature d'un bail Adidas à Toulouse Labège.

Enfin Carmila s'apprête à accueillir une moyenne surface Cultura à Anglet BAB2 et une boutique Normal à Torcy Collégien.

- 31% des commercialisations de l'année concernent le secteur de l'Équipement de la personne.

Notons les commercialisations d'acteurs majeurs du Prêt-à-porter avec Cache-Cache à Orléans Cap Saran, Maison 1.2.3 à Torcy Collégien et Perpignan Clair, Promod à Laon, Jules à Rennes Cesson, Esprit à Labège ainsi que Jennyfer à Orléans Place d'Arc et à Calais Coquelles.

Carmila a également signé des baux avec Blue Box, enseigne de Prêt-à-porter multimarques, à Toulouse Labège, avec les marques de lingerie et maillots de bain Valège à Toulouse Purpan, Torcy Collégien et Ormesson et RougeGorge à Laon, ainsi qu'avec l'enseigne de Prêt-à-porter enfants Okaidi à Salaise sur Sanne. Carmila a également signé pour quinze nouvelles ouvertures de son partenaire Indémorable, spécialiste de la chaussure.

- L'Alimentation-Restauration représente 12% des baux signés au cours de l'année 2020, avec des brasseries Au Bureau à Rennes Cesson et à Nanteuil-les-Meaux.

La restauration internationale et à thème se développe, comme la cuisine asiatique avec Pitaya à Calais Coquelles, Thai Break à Angers St Serge, ou la restauration italienne avec Trattoria di papa, mexicaine avec Nachos à Labège, ainsi que la restauration américaine avec DWD Burger à Goussainville et quatre signatures de baux pour l'enseigne Holly's Diner à Athis-Mons, Barentin, Hérouville et La Chapelle St-Luc.

Enfin une épicerie So Bio ouvrira ses portes à Reims Tinquex, une pâtisserie La Romainville va s'implanter à Goussainville et trois boulangeries s'installeront : L'Envie Gourmande à Athis-Mons, la Boulangerie Louise à Denain et la Boulangerie Baland à Auch.

- Les commercialisations restantes concernent l'Équipement du ménage ainsi que les Services avec l'implantation de Maxi Zoo à Segny, spécialisé dans la vente de produits et d'alimentation pour animaux de compagnie, du cuisiniste Cuisine Privée à Torcy Collégien, Athis-Mons, Ormesson, Sartrouville et Flins-sur-Seine et du réparateur de produits électroniques Mobilax Store à Grenoble Échirolles et à Saint-Égrève.

Espagne

La diversification du mix-merchandising est également en cours de succès, dans les centres espagnols de Carmila :

- Le secteur de la Beauté-Santé continue d'être une activité en croissance et représente 22% des baux signés en 2020. Notre partenaire « Centros Ideal » a signé trois nouveaux baux pour l'installation de centres de médecine esthétique à Talavera (JV)/Rivas (franchisé)/Peñacastillo (franchisé). De plus, d'autres opérateurs d'épilation laser en Espagne continuent leur expansion aux côtés de Carmila : un bail « Lassesession - 360° Clinics » à Pontevedra s'ajoute ainsi aux cinq magasins déjà existants dans d'autres centres et deux magasins Bedda verront le jour, à San Sebastian et El Mirador, s'ajoutant ainsi aux deux locaux présents actuellement dans nos centres.
- Le secteur de l'équipement de la personne représente 26% des locaux commercialisés cette année, ce qui est remarquable compte tenu de la situation de l'activité. Les principales enseignes signataires sont : Mango à La Sierra, Prenatal à Holea, As Cancelas et El Alisal et Stradivarius à As Cancelas.
- Concernant l'Alimentation-Restauration a 2020 représenté par 15% de baux a diminué et la restauration locale est la plus importante. Nous pouvons souligner les signatures de plusieurs chaînes d'envergure telles que Taco Bell à Peñacastillo et Manolo Bakes à El Pinar et Alcobendas.
- Les services sont une autre activité représentée par 9% de baux, principalement des marques locales sauf pour la marque Inspirail qui a été signée en Alcobendas et Tarrasa, qui ajoute deux nouvelles ouvertures aux 12 existantes.
- La Culture-Cadeaux-Loisirs représente 10% des baux signés en 2020, avec, par exemple, le spécialiste d'animaux de compagnie CrazyPet qui cumule deux signatures à Los Alfares et Peñacastillo. Ces ouvertures s'ajoutent aux deux existantes pour cette enseigne. CrazyPet a un fort potentiel de croissance avec Carmila et c'est pourquoi un accord de Joint-Venture est en cours de négociation. Par ailleurs, l'opérateur loisirs Flipa Jump, spécialisé dans le trampoline, a signé 1 540 m² à Gran Sur.
- L'équipement du ménage représente 7% des baux signés. L'activité de vente de matelas marque le développement le plus important avec la signature de deux locaux Bedland à Mostoles et La Sierra qui s'ajoutent aux 11 existants, et Max Colchon qui signe sa quatrième ouverture avec Carmila. Dans le domaine de la décoration et du ménage, Sakito signe pour l'ouverture d'un magasin à El Alisal de 3 640 m².

Italie

En Italie, 37% des signatures concernent l'Équipement de la personne, et ces commercialisations ont été principalement effectuées auprès d'enseignes du Prêt-à-porter, comme les enseignes de lingerie Tezenis et Calzedonia Intimissimi Uomo, les deux à Massa, ou le spécialiste de l'enfant Ido.

Les Services concentrent 21% des baux signés, avec l'enseigne de photographes Areafoto à Thiene, ou le teinturier Lavanderia également à Thiene. 21% des signatures concernent l'Alimentation-Restoration avec, entre autres, l'enseigne Lino's Coffee à Vercelli et Giussano et La Piadineria à Giussano.

Enfin les baux restants ont été commercialisés auprès d'enseignes d'équipement du ménage et de Culture-Cadeaux-Loisirs, avec, par exemple l'animalerie Arcaplanet à Paderno ou encore l'enseigne spécialisée dans la vente au détail d'électroménager Unieuro à Paderno.

3.3.3.2 Commerce éphémère

L'activité de commerce éphémère est dédiée à la mise à disposition d'espaces dans les centres Carmila pour des durées courtes à moyennes (un an au plus). Inscrite dans une démarche de complémentarité avec les boutiques traditionnelles, elle propose aux visiteurs de découvrir une offre toujours plus innovante. Elle s'articule autour de deux axes :

- le *specialty leasing* ;
- les boutiques éphémères.

En raison de la fermeture des centres, intervenue en réponse à la crise sanitaire, les revenus issus du *specialty leasing* et des boutiques éphémères dans les trois pays connaissent un recul de 10,5% par rapport à l'année 2019.

(en milliers d'euros)	31/12/2020			31/12/2019			Var.
	<i>Specialty leasing</i>	Boutiques éphémères	Total SL+BE	<i>Specialty leasing</i>	Boutiques éphémères	Total SL+BE	%
France	4 582	1 510	6 092	5 555	1 604	7 159	-14,9%
Espagne	5 222	200	5 422	5 689	260	5 949	-8,9%
Italie	1 225	-	1 225	1 213	-	1 213	1,0%
TOTAL	11 029	1 710	12 739	12 457	1 864	14 231	-10,5%

Specialty leasing

Le *specialty leasing* est consacré au développement de l'événementiel ainsi que de services et produits nouveaux et innovants à destination des clients des centres commerciaux. En constante adéquation avec les tendances de consommation, les différents acteurs du *specialty leasing* permettent de diversifier l'expérience de shopping et d'enrichir le parcours client. Ce développement permet ainsi la valorisation des parties communes des centres. Il est réparti en deux sous-activités :

- la commercialisation d'espaces au sol situés dans les galeries et sur les parkings ;
- un partenariat, en exclusivité avec l'annonceur ClearChannel, de communication sur support digital dans les galeries.

Le succès du *specialty leasing* chez Carmila naît de la volonté de renouveler les concepts présentés dans les galeries, avec une attention particulière portée à la qualité et à l'adéquation des concepts à l'offre du centre en matière de durée, typologie et thématique.

Les deux premiers mois de l'année 2020 ont été marqués par une progression des activités événementielles suite au lancement de Carmila Event l'année dernière, avec entre autres des événements Panini, Milka, GRDF et Verisure. Les centres Carmila ont également continué à accueillir des salons sur des thèmes divers (automobile à Venette et Mont-Saint-Aignan, habitat à Venette) et des roadshows de marques nationales ou internationales comme Engie, K par K ou Ford et BMW.

Suite aux mesures de lutte contre la crise sanitaire à partir de mars, les événements, la location courte durée et les activités Clear Channel France ont connu un fort recul. Néanmoins, les locations de longue durée ont pu perdurer. Le déconfinement a par ailleurs marqué le retour des preneurs dans chaque pays.

Le second confinement à partir d'octobre a eu pour conséquence un nouveau recul. Néanmoins, grâce à une implication sans faille des équipes, plus de 75% des commerçants ont pu exploiter leur chalet pour la campagne de Noël 2020 dès le 28 novembre, permettant que celle-ci soit équivalente à 2019. Lors de cette campagne, 145 chalets sur 30 centres ont été installés. Cette campagne marque également le déploiement de chalets en carton, répondant aux critères RSE chalets recyclés et recyclables. Le maintien de cette campagne de Noël a été très positivement reçu par les clients.

Boutiques éphémères

Carmila s'appuie également sur l'attractivité de ses centres commerciaux afin d'ouvrir des boutiques éphémères de 50 à 3 000 m², pour une durée de 4 à 34 mois. Carmila propose une offre « clé en main » aux locataires en assurant le suivi administratif d'ouverture, leur permettant ainsi de se consacrer exclusivement à leur activité commerciale. Les preneurs se montrent satisfaits du haut niveau de services proposé par Carmila pour les ouvertures, notamment en Espagne avec de nombreuses reconductions de contrats après la période de Noël, illustrant la volonté des commerçants de s'installer durablement après une première expérience. Cet axe de développement complémentaire à la commercialisation traditionnelle permet à Carmila de renouveler son mix-merchandising, mais aussi de poursuivre une mise à disposition opportuniste d'espaces vacants, en profitant des saisonnalités pour installer des preneurs dans ses locaux sur une durée limitée.

Au cours de l'année, Carmila a poursuivi le déploiement de l'enseigne Repaire des Sorciers (produits dérivés Harry Potter), avec l'ouverture en mai de la 7^e boutique à Orléans Cap Saran, et l'arrivée prévue cet été du 8^e magasin à Torcy Collégien. Notons également l'ouverture prochaine à Anglet BAB2 du premier point de vente physique de Patatam, acteur du prêt à porter de seconde main en ligne.

La crise sanitaire a forcé le décalage des ouvertures de boutiques éphémères signées dans les centres et a provoqué l'exonération des locataires ayant dû fermer sur les périodes de confinement. Néanmoins, l'activité de signatures s'est poursuivie lors des deux périodes de confinement.

Au cours de la période du premier confinement, le département des boutiques éphémères a développé de nouveaux services dont la mise en place a débuté en juin. Ces nouveaux services comprennent la location de mobilier modulable et RSE en collaboration avec Emmaüs, ainsi que des vidéos d'aide à la prospection pour les futurs preneurs.

Les signatures annuelles sont en hausse de 20% par rapport à l'année précédente.

3.3.4 Structure des baux

Avec 6 282 baux sous gestion au 31 décembre 2020, Carmila dispose d'une base de locataires solide et diversifiée, Carrefour représentant moins de 1% des Loyers nets en 2020. Les loyers en base annualisée s'élèvent à 359,0 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les bases locatives présentées dans la suite du document ont été corrigées de la cession de Grugliasco.

L'activité, dans les trois pays par rapport à 2019, à des niveaux de loyers supérieurs aux valeurs d'expertise, associée à des reversions sur renouvellements positives, permettent à Carmila de maintenir une base locative stable.

RÉPARTITION DU NOMBRE DE BAUX ET DES LOYERS CONTRACTUELS PAR PAYS EN BASE ANNUALISÉE

Pays	Au 31/12/2020			Variation vs. 31/12/2019	Au 31/12/2019		
	Nombre de baux	Loyers contractuels en base annualisée (en millions d'euros)	%/Total		Nombre de baux	Loyers contractuels en base annualisée (en millions d'euros)	%/Total
France	3 489	239,5	66,7%	0,2%	3 537	238,9	66,2%
Espagne	2 434	97,8	27,3%	-1,6%	2 446	99,4	27,5%
Italie	359	21,7	6,0%	-3,5%	364	22,5	6,2%
TOTAL	6 282	359,0	100%	-0,5%	6 347	360,7	100%

Principaux locataires-commerçants

Au 31 décembre 2020, les 15 premiers locataires représentent 18,7% des loyers en base annualisée, et aucun commerçant ne représente à lui seul 2,0% du revenu locatif.

Le tableau suivant présente les loyers en base annualisée et le secteur d'activité des 15 locataires les plus importants au 31 décembre 2020.

Locataire	Secteur d'activité	Au 31/12/2020	
		Loyers contractuels en base annualisée (en millions d'euros)	%/Total
Inditex	Équipement de la personne	6,3	1,8%
Alain Afflelou	Beauté-Santé	6,2	1,7%
H&M	Équipement de la personne	5,9	1,6%
Feu Vert	Services	5,7	1,6%
Orange	Culture-Cadeaux-Loisirs	5,6	1,6%
Mcdonald's	Alimentation-Restauration	4,8	1,3%
Jules Brice Bizzbee	Équipement de la personne	4,4	1,2%
Flunch	Alimentation-Restauration	4,2	1,2%
Micromania	Culture-Cadeaux-Loisirs	3,8	1,1%
Nocibe	Beauté-Santé	3,8	1,1%
Camaieu	Équipement de la personne	3,7	1,0%
Yves Rocher	Beauté-Santé	3,5	1,0%
Celio	Équipement de la personne	3,4	1,0%
Histoire d'Or	Culture-Cadeaux-Loisirs	3,0	0,8%
Kiabi	Équipement de la personne	2,9	0,8%
		67,2	18,7%

Répartition des loyers contractuels par secteur d'activité en base annualisée

Le tableau suivant présente la répartition des loyers en base annualisée par secteur d'activité au 31 décembre 2020 :

Secteur d'activité	Au 31/12/2020				Au 31/12/2019		
	Nombre de baux	Loyers contractuels en base annualisée (en millions d'euros)	%/Total		Nombre de baux	Loyers contractuels en base annualisée (en millions d'euros)	%/Total
Équipement de la personne	1 404	117,9	32,8%		1 483	123,3	34,2%
Culture-Cadeaux-Loisirs	1 021	67,7	18,9%		1 023	66,7	18,5%
Beauté-Santé	1 199	66,9	18,6%		1 195	64,7	17,9%
Alimentation-Restauration	866	46,9	13,1%		866	46,3	12,8%
Équipement du ménage	289	30,2	8,4%		289	29,6	8,2%
Services	1 393	28,9	8,0%		1 386	29,5	8,2%
Autre	110	0,5	0,1%		105	0,7	0,2%
TOTAL	6 282	359,0	100%		6 347	360,7	100%

Carmila souhaite diversifier sa base locative. La diminution du poids de l'Équipement de la personne dans le total des loyers (-134 bps) a majoritairement bénéficié au secteur de la Beauté-Santé (+69 bps), et de la Culture-Cadeaux-Loisirs (+37 bps) tandis que les autres secteurs conservent des proportions stables en loyer dans la base locative.

Répartition des loyers contractuels par enseigne en base annualisée

Carmila loue ses emplacements à de grandes enseignes internationales et nationales reconnues pour favoriser la visibilité de ses centres, ainsi qu'à des enseignes locales pour renforcer son ancrage au niveau local.

Le tableau suivant présente la répartition entre enseignes internationales, enseignes nationales et enseignes locales, des loyers en base annualisée en 2019 et 2020 :

Catégories	Au 31/12/2020			Au 31/12/2019		
	Nombre de baux	Loyers en base annualisée (en millions d'euros)	%/Total	Nombre de baux	Loyers en base annualisée (en millions d'euros)	%/Total
Enseignes internationales	2 438	189,8	52,9%	2 557	193,7	53,7%
Enseignes nationales	2 235	117,7	32,8%	2 279	114,6	31,8%
Enseignes locales	1 609	51,5	14,4%	1 511	52,5	14,5%
TOTAL	6 282	359,0	100%	6 347	360,7	100%

Catégories	Au 31/12/2020		
	France	Espagne	Italie
Enseignes internationales	53,0%	56,3%	35,7%
Enseignes nationales	33,7%	26,9%	49,0%
Enseignes locales	13,2%	16,8%	15,4%

Structure des baux

En France, la durée des baux commerciaux ne peut être inférieure à neuf ans. Le preneur dispose d'une faculté de résiliation à l'expiration de chaque période triennale, sous condition de donner congé six mois avant la fin de la période en cours. Néanmoins, les baux conclus pour une durée supérieure à neuf ans, tels que ceux conclus par Carmila, d'une durée habituelle de dix ans ou de douze ans, peuvent comporter des stipulations contraires. La faculté du bailleur de résilier à l'issue de chaque période triennale est principalement restreinte pour construction, reconstruction ou surélévation de l'immeuble existant. En outre, la faculté de résiliation judiciaire du bail n'est ouverte au bailleur qu'en cas de manquement du locataire à ses obligations.

En Espagne, la durée des baux – tout comme les modalités de congés, de prorogation et de résolution – peut être fixée librement par les parties. Les baux ont une durée moyenne

comprise entre cinq et huit ans. Ils prévoient une période minimale, d'une durée de trois à cinq ans, et des périodes additionnelles dont la durée est variable, le preneur pouvant donner congé avant la fin de la période en cours, sous réserve du respect d'un préavis allant de deux à six mois. Le bailleur est, quant à lui, généralement engagé jusqu'au terme du bail tel que convenu entre les parties.

En Italie, les baux soumis au régime de la location immobilière sont conclus pour une durée de six ans, renouvelable tacitement pour six ans (avec une durée maximum de 24 ans) et leur résiliation par le preneur peut donner lieu au versement d'une indemnité. Les baux soumis aux règles relatives à la location-gérance ou à la location de fonds de commerce sont d'une durée variable (généralement entre cinq et sept ans). La résiliation à l'initiative du preneur ou du bailleur n'emporte pas versement d'une indemnité au bailleur.

Faculté de renégociation

Au 31 décembre 2020, la maturité moyenne des baux est de 4,3 années, dont 4,6 années en France, 4,2 années en Espagne et 2,7 années en Italie.

Le tableau suivant présente les dates d'expiration des baux commerciaux relatifs au portefeuille d'actifs immobiliers commerciaux pour la période courant de 2020 à 2030 (données au 31 décembre 2020) :

Échéancier des baux	Au 31/12/2020		
	Nombre de baux	Maturité *	Loyers contractuels en base annualisée (en millions d'euros)
Échus au 31/12/2020	743	0,0	39,3
2021	779	0,5	30,9
2022	605	1,6	29,8
2023	555	2,5	24,0
2024	578	3,6	32,7
2025	482	4,6	24,2
2026	536	5,7	31,3
2027	492	6,6	40,0
2028	481	7,6	33,9
2029	381	8,6	25,2
2030	289	9,5	20,9
Au-delà de 2030	361	11,9	26,8
TOTAL	6 282	4,3	359,0

* Maturité moyenne restant à courir en année(s).

En France, outre les mécanismes d'indexation du loyer en fonction de la variation de certains indices, le loyer déterminé lors de la conclusion du bail peut être révisé à la demande de l'une des parties sous certaines conditions restrictives. Si le loyer du bail concerné est assorti d'une clause d'indexation, ce qui est le cas pour la majorité des baux conclus en France, la révision peut être demandée chaque fois que, par le jeu de cette clause, le loyer se trouve augmenté ou diminué de plus d'un quart par rapport au prix initialement fixé. La variation du loyer qui en découle ne peut conduire à des augmentations supérieures, pour une année, à 10% du loyer acquitté au cours de l'année précédente.

En conformité avec les règles applicables aux baux commerciaux Carmila, procède à la réévaluation des loyers lors du renouvellement des baux. En France, pour les baux dont la durée excède neuf ans, les loyers des baux renouvelés bénéficient du mécanisme du déplaçonnement. La variation du loyer découlant du déplaçonnement ne saurait, depuis la Loi Pinel, conduire à des augmentations supérieures à 10% par an du loyer acquitté au cours de l'année précédente. Néanmoins, cette disposition n'étant pas d'ordre public, les baux peuvent y déroger.

La renégociation des loyers peut également intervenir lorsque le locataire envisage de céder son droit au bail commercial à l'acquéreur de son fonds de commerce. Bien que le régime des baux commerciaux interdise au bailleur de s'opposer à la cession par le locataire du bail à l'acquéreur de son fonds de commerce, Carmila bénéficie de clauses de préemption insérées dans ses baux commerciaux. Dès lors, Carmila peut exercer son droit de préemption à la cession du fonds de commerce dans l'éventualité où les locaux cédés pourraient être reloués à de meilleures conditions financières.

En Espagne, les modalités de renégociation peuvent être librement déterminées par les parties au contrat de bail. Le loyer de certains baux est notamment révisé automatiquement au début de chaque période de prolongation tacite du bail, résultant en une augmentation du loyer minimum garanti.

En Italie, les conditions des baux commerciaux font l'objet de renégociation à chaque échéance de bail, avec la volonté de substituer les contrats de location immobilière en contrat de location-gérance.

Mode de fixation des loyers

En France, les baux comprennent soit un loyer fixe, soit un loyer à double composante, qualifié de « loyer variable ». Ces loyers variables sont composés d'une partie fixe, le loyer minimum garanti (ou loyer annuel de base), et d'un loyer variable additionnel, calculé selon un pourcentage du chiffre d'affaires annuel hors taxes réalisé par le locataire. En Espagne, les baux de Carmila comprennent soit un loyer fixe, soit un loyer à double composante dont les caractéristiques sont similaires à celles des loyers des baux conclus en France. En Italie, la majorité des baux comprennent des loyers à double composante similaires à ceux des baux français et espagnols, certains baux comprenant seulement un loyer fixe. Au 31 décembre 2020, Carmila avait contractualisé dans les trois pays 4 794 baux comprenant un loyer à double composante et 1 488 baux comprenant un loyer fixe uniquement, représentant respectivement 84,1% et 15,9% des loyers en base annualisée.

Le tableau suivant présente la structure des loyers de Carmila au 31 décembre 2020 :

	Au 31/12/2020		
	Nombre de baux	Loyers en base annualisée (en millions d'euros)	%/Total
Baux avec clause variable	4 794	302,0	84,1%
dont baux avec LMG et LV	4 774	297,8	83,0%
dont baux uniquement à LV	20	4,2	1,2%
Baux sans clause variable avec uniquement loyer fixe	1 488	57,0	15,9%
TOTAL	6 282	359,0	100,0%

S'agissant des baux à double composante, le loyer minimum garanti est fixé contractuellement. Le loyer variable additionnel correspond à la différence positive entre un pourcentage du chiffre d'affaires annuel hors taxes réalisé par le preneur et le loyer minimum garanti. Différents paramètres sont pris en compte dans la fixation des loyers : (i) les loyers

de centres commerciaux concurrents, (ii) la moyenne locative du centre commercial concerné (tant globalement que par secteur d'activité), (iii) la qualité de l'emplacement ou encore (iv) l'évaluation du chiffre d'affaires, de la performance et de la situation financière du locataire potentiel.

3.3.5 Taux d'occupation financier

Pays	Taux d'occupation financier (hors vacance stratégique)	
	31/12/2020	31/12/2019
France	95,8%	95,9%
Espagne	95,0%	96,4%
Italie	96,9%	98,8%
TOTAL	95,7%	96,3%

Au 31 décembre 2020, le taux d'occupation financier consolidé des actifs de Carmila s'élève à 95,7%, dont 95,8% en France, 95,0% en Espagne, et 96,9% en Italie.

Le taux d'occupation financier correspond au rapport entre le montant des loyers facturés et le montant des loyers que percevrait Carmila si la totalité de son patrimoine en exploitation était loué (les locaux vacants étant pris en compte à la valeur d'expertise). Le taux d'occupation financier est présenté hors vacance stratégique, qui correspond à la vacance nécessaire à la mise en œuvre des projets de rénovation et d'extension ou de restructuration dans les centres commerciaux.

Le poids de la vacance stratégique est de 2,4% en France, 3,5% en Espagne et 0,0% en Italie, ce qui représente un impact consolidé pour Carmila de 2,5% au 31 décembre 2020, en

hausse par rapport au 31 décembre 2019 où l'impact consolidé était de 1,8%. Cette augmentation est essentiellement due à la préparation de nouveaux projets d'extension actuellement à l'étude chez Carmila.

3.3.6 Taux d'effort des commerçants

En raison des effets de la crise sanitaire ayant entraîné une cessation d'activité de trois mois ou plus pour la majorité des commerçants des centres Carmila, les taux d'effort ne sont pas représentatifs sur l'année 2020.

3.4 Responsabilité sociétale et environnementale

En 2020, Carmila a renforcé et accéléré ses engagements RSE, qui comprennent trois piliers.

3.4.1 Pilier 1 : Ici, on agit pour la planète

Carmila renforce sa stratégie bas carbone afin d'être en cohérence avec les ambitions nationales, fixées lors des accords de Paris de 2015. Cette démarche se structure en deux étapes :

- finalisation de bilan de gaz à effet de serre avec l'aide du cabinet Ernst & Young, permettant d'identifier les pistes d'amélioration et les postes à impact et leur degré de gestion par Carmila ;
- élaboration d'un plan stratégique de réduction de l'impact carbone de Carmila, avec l'aide du Cabinet Carbone 4, se déclinant sur les axes suivants : réduction des consommations énergétiques, mobilité verte pour diminuer l'impact du transport des visiteurs, analyses en cycle de vie dans le cadre des nouvelles constructions.

Carmila a également initié son plan stratégique pour la résilience des actifs existants en complément des actions en construction, dont les conclusions et déploiements seront finalisés en 2021. En combinant les aléas naturels à l'horizon 2050 avec le potentiel de vulnérabilité de nos sites, ce plan permettra d'identifier le risque climatique porté par chaque actif afin d'établir les actions à mettre en place pour garantir la qualité de l'actif.

Sur le volet de la préservation des ressources, Carmila a décidé d'apporter une attention particulière à la biodiversité. Carmila a élaboré sa première charte en faveur de la biodiversité sur ses centres. En 2021, cette dernière sera déclinée au format d'une annexe RSE intégrée dans les contrats d'entretien des espaces verts. Après le premier label BiodiverCity obtenu par le site d'Évreux, le site de Nice Lingostière se lance en 2020 dans cette labellisation BiodiverCity dans le cadre du projet d'extension.

Concernant la réduction des déchets, Carmila a validé de nouveaux objectifs ambitieux : en 2020, l'objectif initial de 50% de déchets valorisés a été atteint, le nouvel objectif fixé cette année est d'atteindre un taux de 100% de valorisation d'ici 2025, en énergie ou matière.

La préservation des ressources en eau fait également partie des objectifs de Carmila. D'ici 2022, l'ensemble des sites devra faire l'objet d'indicateurs de consommation précis, afin de limiter la consommation d'eau à 1 litre par visiteur et par an pour les parties communes d'ici 2025.

Enfin, au 31 décembre 2020, Carmila a atteint un taux de certification BREEAM de 88% de son patrimoine en valeur, dépassant l'objectif de 75% à fin 2020. Ainsi, en cohérence avec l'ensemble des nouveaux objectifs environnementaux de la stratégie RSE, Carmila a décidé de faire certifier 100% de son parc d'ici 2025.

3.4.2 Pilier 2 : Ici, on agit pour les territoires

La typologie des actifs de Carmila en fait une foncière caractérisée par son ancrage local. Ses centres commerciaux sont de véritables lieux de vie qui favorisent le dynamisme économique local et le développement de liens sociaux.

Carmila fait de la relation avec ses locataires et avec les consommateurs deux priorités pour s'ancrer localement et durablement dans ses territoires. Le volet « Ici, on agit pour le dynamisme des territoires » de la stratégie RSE de Carmila se décline donc selon deux axes :

- un axe B2B, à travers l'accompagnement des commerçants dans leur développement économique notamment ;
- un axe B2C, à travers une action pour un ancrage territorial des centres et toutes les initiatives mises en place pour satisfaire et sensibiliser les clients-visiteurs.

En 2020, Carmila a décidé de renforcer ses actions en faveur de l'emploi en multipliant les outils, notamment un partenariat avec la start-up Student Pop. Carmila a pour objectif de réaliser au moins une action pour l'emploi dans chacun de ses centres en 2021.

Dans un contexte socio-économique inédit, Carmila et Carrefour se sont associées afin de soutenir l'emploi local. Carrefour a obtenu l'accord de la DGEFP d'attribuer une partie du budget de revitalisation au soutien à l'implantation de commerces dans les galeries. En 2020, 51 emplois ont ainsi été créés au sein des galeries Carmila grâce à la synergie entre les deux entités.

L'Offre Raisonnée, partie intégrante de la Raison d'Être de Carmila, répond aux nouvelles attentes des clients pour une consommation plus responsable et correspond également à des propositions différenciantes de la part de commerçants locaux. La seconde main, fort relais de croissance pour le prêt à porter, est un mode de développement privilégié de l'Offre Raisonnée.

En 2020 de nouvelles boutiques viennent renforcer l'Offre Raisonnée dans nos centres, comme Patatam, site internet de textile de seconde main, à BAB2, ou Avril, boutique de cosmétique bio à Vannes. Les centres Carmila accueillent également de façon régulière des salons « semaine des producteurs » au cours desquels des producteurs locaux viennent proposer leurs produits aux visiteurs.

Le lien avec les commerçants est un enjeu majeur pour Carmila, les accompagner pour les aider à développer leur attractivité et leur visibilité a été, cette année en particulier, un axe prioritaire pour les équipes de Direction de centre, de Commercialisation et de Marketing. En 2020, Carmila a ainsi complété le dispositif des Kiosques par de nouveaux outils d'accompagnement, notamment avec des événements et des partenariats ciblés.

L'écoute des clients est un élément fondamental pour être capable de répondre au mieux à leurs attentes, anticiper leurs besoins et identifier les pistes d'amélioration.

Pour 2020, Carmila s'était donné pour objectif de réaliser des enquêtes de satisfaction clients dans les trois pays et Carmila obtient un taux de satisfaction client pour les trois pays de 87,3% ⁽¹⁾.

En 2020, dans le contexte de la crise sanitaire, le dialogue a été renforcé et le parcours client adapté. Carmila a mis en place un protocole sanitaire et des mesures de sécurité renforcées dans chacun de ces centres. Ces actions ont permis de rassurer les clients, 93% des visiteurs estiment que suite aux mesures prises par leur centre commercial, ils se sentent en sécurité lors de leur visite dans le centre.

Pour Carmila, la responsabilité sociale s'exprime aussi autour d'actions à utilité sociale et environnementale. Les animations RSE sont un moyen de sensibiliser les collaborateurs, les commerçants ainsi que les clients des centres à ces problématiques. Fin 2020, 80% des directeurs de centre ont réalisé au moins une animation RSE notamment autour des thèmes de la solidarité, de la santé publique, de l'anti-gaspillage et de la seconde main.

Des lieux d'accueil éphémères, mis en place avec des associations d'aide aux victimes, ont été mis en place. Les équipes associatives ont pu prendre en charge les victimes dans de bonnes conditions. Ainsi, Pau Lescar, en partenariat avec l'association Du Côté des Femmes, a mis en place une permanence hebdomadaire depuis le 20 août 2020 afin que les femmes victimes de violences conjugales puissent s'y rendre en toute discrétion.

3.4.3 Pilier 3 : Ici, on agit pour les collaborateurs

L'engagement des collaborateurs est un facteur clé du succès de la croissance de Carmila. Cet engagement collectif a été construit et consolidé par différentes actions menées auprès de l'ensemble des salariés dès leur intégration dans l'entreprise et tout au long de leur parcours professionnel.

Pour répondre aux nombreux défis et attentes des collaborateurs, notamment des jeunes talents, Carmila construit sa politique Ressources Humaines autour de trois axes principaux :

- favoriser la diversité des profils : dès la phase de recrutement avec une attention particulière au respect de l'égalité professionnelle ;
- développer le potentiel de nos collaborateurs : depuis leur intégration, puis à toutes les phases de leur évolution professionnelle en passant également par la mobilité interne ;
- contribuer à l'engagement de nos collaborateurs pour co-construire l'avenir de Carmila : par une politique de rémunération compétitive, un vrai dialogue social et des actions concrètes pour faciliter le quotidien.

En 2020, Carmila a pris des engagements pour favoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité professionnelle :

- un accord Handicap a été signé en juin 2020 afin de développer une politique de recrutement favorisant l'emploi des personnes en situation de handicap, de favoriser leur maintien dans l'emploi et de sensibiliser l'ensemble des salariés aux problématiques de handicap ;
- en 2020, Carmila a débuté une collaboration avec Welcome To The Jungle, un cabinet de recrutement qui favorise la mise en relation d'entreprises avec des candidats sous forme de vidéos et d'interviews ;
- pour 2020, l'index égalité professionnelle s'élève à 84/100. Carmila a pris l'engagement de porter cet indicateur à 90/100 d'ici 2022 ;
- en 2020, 100% des Directions ont été formées à la nouvelle stratégie RSE ;
- un nouvel accord sur le télétravail a été signé avec les partenaires sociaux le 20 décembre 2019 sur la base d'un jour de télétravail par semaine pouvant aller jusqu'à deux jours par semaine à titre exceptionnel, en accord avec le manager. La crise sanitaire a d'ailleurs poussé Carmila à implémenter la pratique du télétravail généralisé, d'abord en mars puis en novembre pour le deuxième confinement.

(1) Les enquêtes ont été menées en France et en Espagne, la contribution de l'Italie n'étant pas significative dans la moyenne du Groupe, l'impact de leur exclusion n'apparaît pas dans les données 2020.

3.5 Marketing digital

Depuis sa création en 2014, Carmila déploie une stratégie de marketing distribué en dotant chaque centre commercial des meilleurs outils marketing et digitaux du marché. Avec la crise sanitaire, Carmila a encore accentué cette stratégie, offrant à chaque centre les meilleurs outils du marché pour accompagner ses locataires-commerçants au niveau local. L'objectif est ainsi de toujours mieux diffuser leurs offres et actualités dans la zone de chalandise des centres, afin d'augmenter le chiffre d'affaires des preneurs en période normale et de soutenir leurs initiatives durant la crise sanitaire.

Au cours des confinements, qui ont occasionné la fermeture des boutiques (hors hypermarchés Carrefour et commerces de première nécessité), ce marketing distribué a en effet été particulièrement efficace. Il a permis à Carmila de faire preuve de réactivité et d'adaptabilité pour informer les clients des conditions d'accueil exceptionnelles, maintenir un lien rassurant et bienveillant et partager de nouvelles initiatives locales pour accompagner les enseignes ouvertes comme fermées.

Le marketing distribué, qui permet de faire de chaque centre un média local de précision, est possible grâce à l'étroite collaboration :

- en central, d'experts du marketing et du numérique qui construisent les outils et définissent les bonnes pratiques ;
- en local, des équipes des centres, expertes de leur zone de chalandise, utilisateurs quotidiens de ces outils.

Ces derniers peuvent s'appuyer notamment sur l'utilisation de leviers digitaux activables localement et nationalement :

- une base de données clients géolocalisée de près de 3,5 millions de contacts (+24,6% par rapport à 2019) dans la zone de chalandise des centres. Cette base est notamment alimentée en France et Italie par un dispositif de bornes de jeux, utilisé par plus de 651 184 joueurs sur la période, excepté durant les confinements où le dispositif a été suspendu.
- un site internet *mobile-first*, administré localement. Construit comme une vitrine supplémentaire pour les commerçants, il permet de donner une vraie vision de l'actualité du centre aux clients de la zone de chalandise ;
- des pages Google *My Business* riches et actualisées régulièrement. En 2020, ces pages ont été recherchées plus de 79 millions de fois par les clients de nos centres en France, Espagne et Italie ;
- des réseaux sociaux en forte croissance. Avec plus de 7,5 millions d'interactions sur ses posts Facebook (+47% vs 2019) et une croissance de +85,1% du nombre cumulé de followers sur Instagram par rapport à 2019, les directeurs des centres Carmila disposent de leviers importants pour s'adresser aux clients des preneurs.

Carmila met également à disposition de ses commerçants et directeurs de centres un ensemble de services, pour toujours plus d'agilité.

Ainsi, les outils intégrés à NESTOR, la plateforme digitale à destination des équipes locales et des commerçants, répondent à des besoins à la fois quotidiens mais aussi très inédits :

- l'intégration de la plateforme « Print » début 2020, permettant de commander très simplement tous les outils de communication physique (PLV, prospectus, bâches, etc.) en version écoresponsable, a permis aux centres et aux commerçants de se fournir en équipements « Gestes Barrières » en quelques clics ;
- l'intégration d'une solution de recrutement innovante avec des étudiants locaux ;
- la réservation de produits, qui permet aux clients de réserver les produits des commerçants via la page *Click & Collect* sur les sites internet des centres.

Par ailleurs, l'agilité de l'écosystème digital et des équipes Carmila a permis de communiquer efficacement auprès des clients et des commerçants pour les rassurer et les informer, encourager la solidarité et développer les liens entre tous les acteurs des centres.

Ainsi, en 2020 :

- les centres ont envoyé près de 40 millions d'e-mails avec un taux d'ouverture en progression de 49% par rapport à 2019 ;
- ils ont également publié plus de 55 000 posts (+23,3% vs 2019) sur leurs pages Facebook, ayant touché plus de 249 millions d'internautes.

Le fait que les centres continuent de communiquer pendant les confinements a d'ailleurs eu un effet très positif auprès des clients, comme le révèle une enquête réalisée par le panel consommateurs Carmila. Pour 95% des clients interrogés, ces communications montrent que les centres se sont adaptés à la situation, tandis que 89% estiment que cela montre la capacité de leur centre à comprendre leurs besoins.

De plus, tous les locataires commerçants présents chez Carmila bénéficient de l'expertise des équipes du siège et des centres via le Kiosque, un dispositif d'accompagnement qui a vocation à assister leurs opérations marketing, relayer leurs offres commerciales, booster leurs temps forts.

Durant le confinement, quasiment 100% des commerces ouverts ont ainsi fait l'objet d'un accompagnement digital. Pour la France, durant le premier confinement, 1 002 opérations kiosques ont été menées pour soutenir les commerçants (vs 860 sur la même période en 2019).

En Espagne depuis mi-avril, les équipes marketing et les directions de centres ont mis en place « Reserva & Compra », un programme d'appels directs aux commerçants des galeries afin de les inciter à mettre en œuvre des nouveaux services omni-canaux et les accompagnants dans leur réalisation :

- vente ou réservation de rendez-vous par Web, WhatsApp ou téléphone ;
- livraison à domicile ;
- paiement sans contact ;
- point-retrait boutique sur les parkings.

3.6 Leviers de croissance

3.6.1 Carmila Retail Development

L'innovation est au cœur des projets de Carmila. Elle se retrouve aussi bien à travers la valorisation des initiatives des collaborateurs qu'à travers une activité de *business development*. Carmila a ainsi lancé *Carmila Retail Development*, dont la vocation est d'accompagner le développement de nouveaux concepts prometteurs. Carmila soutient ainsi financièrement des entrepreneurs talentueux et dynamiques qui souhaitent s'implanter dans nos centres, à l'instar du coiffeur barbier La Barbe de Papa, du chausseur Indémorable, la cigarette électronique Cigusto, ou encore les cliniques esthétiques Centros Ideal en Espagne.

À fin décembre 2020, ces quatre enseignes partenaires représentent 76 boutiques ouvertes au sein du parc Carmila en France et en Espagne, pour un loyer annuel total de 2,8 millions d'euros. Ces enseignes ont également ouvert 35 boutiques chez des bailleurs tiers. Ainsi les partenariats représentent un total de 111 boutiques en France et en Espagne.

La crise sanitaire a permis de mettre en avant le professionnalisme des entrepreneurs partenaires de Carmila. Ils ont su protéger leur entreprise tout en continuant leur développement ambitieux avec pas moins de 40 ouvertures en 2020. L'enjeu pour Carmila est d'être un partenaire toujours plus impliqué auprès de ces entrepreneurs talentueux pour aider leur expansion.

Enfin, *Carmila Retail Development* a mis à profit cette année 2020 pour se rapprocher de partenaires de qualité tel que « Marquette », concept store de DNVB (*Digital Native Vertical Brands*, marques nées en ligne et maîtrisant toute leur chaîne de valeur), ou le groupe de restauration Toc Toque qui ouvrira son prochain établissement dans l'extension du centre de Nice Lingostière. L'année 2021 permettra de signer de nouveaux partenariats, avec par exemple des enseignes locales de restauration, d'équipement de la maison ou d'enseignes autour du sport afin de renforcer l'offre des centres Carmila et de répondre aux besoins de nouveautés de ses clients.

3.6.2 Stratégie Santé

Afin d'accélérer la transformation de ses centres, Carmila poursuit le déploiement d'une offre de santé autour de deux axes :

1. la co-entreprise PharmAlley soutient les titulaires d'officine désireux de fonctionner sur les nouveaux modèles de Pharmacies (plus grandes surfaces, aménagement optimal, assortiment large, pricing, trade, etc.). En 2020, l'officine de Laon a ainsi été accompagnée. Le centre commercial d'Annecy Brogny accueillera en 2021 une pharmacie agrandie sur plus de 500 m². Trois autres agrandissements sont à l'étude ;
2. Carmila s'est associée à des spécialistes du secteur dentaire pour déployer leur concept « Vertuo » au sein de la co-entreprise Dentalley, créée en juillet 2020 et visant à proposer une offre de soins dentaires sur plus d'un tiers du patrimoine. Dix ouvertures sont déjà programmées sur 2021 à Athis-Mons, Perpignan, Sartrouville, Nantes (deux ouvertures), Brest, Toulouse, Champs-sur-Marne, Torcy Collégien, et Reims.

L'objectif est de développer 60 centres dentaires en cinq années.

3.6.3 LouWifi

Carmila développe aussi l'attractivité de ses centres par le biais du déploiement de la fibre optique via sa société fille LouWifi. Doué d'une expertise en intégration de réseau, LouWifi procède à l'installation et à la maintenance des réseaux courant faible (dont Wifi) au sein des centres Carmila, permettant aux locataires commerçants de bénéficier d'une connectivité de très haute qualité et offrant aux visiteurs un accès ultra haut débit.

LouWifi a réalisé une très belle année 2020, grâce à son service de wifi parfaitement fonctionnel et plébiscité par les clients des centres commerciaux Carmila.

LouWifi est un maillon de la transformation digitale de nos centres commerciaux, en permettant notamment l'installation très rapide de bornes de jeux, de systèmes de sonorisation, ou de comptage.

Enfin LouWifi, permet de centraliser des systèmes de gestion d'énergie de nos centres commerciaux, permettant ainsi la réalisation en 2020 de 2 000 Mwh d'économie d'énergie.

3.6.4 Lou 5G

Enfin Carmila a développé une activité de foncière d'antennes relais, à travers sa filiale Lou5G, propriétaire de terrains sur lesquels les opérateurs télécoms peuvent implanter des antennes après signature d'un bail locatif.

L'activité, née en 2019 s'est structurée. 67 baux étaient signés et actifs à la fin de l'année 2020. Un pipeline complémentaire est en cours d'identification. De plus, Lou5G qui a acquis une expertise et une compétence reconnue auprès de ses clients opérateurs, se positionne désormais comme une Towercompany. Cela se traduit par la construction et la détention des pylônes et par l'augmentation du revenu locatif par site.

Carmila participe ainsi à l'ambition nationale de réduire la fracture numérique, en se joignant aux objectifs gouvernementaux de couverture des zones blanches, d'amélioration de la 4G et de préparation à l'arrivée de la 5G.

3.7 Commentaires sur les résultats de l'année

3.7.1 Négociations spécifiques liées à la crise sanitaire

	Impact abandon (mois de loyer)	Abandon de loyer (en millions d'euros)	% de négos signées	% négo avec contrepartie d'allongement	Réversion moyenne LMG en cas d'allongement de la durée ferme
France	1,9	45,7	65%	42%	-2,7%
Espagne	1,9	17,8	80%	94%	-0,2%
Italie	2,8	6,1	93%	6%	0,0%
TOTAL	1,9	69,6	70%	55,0%	-1,7%

En raison de la crise sanitaire, Carmila a mené des négociations avec ses preneurs pour les accompagner avec des aménagements de loyers dans cette période et préserver leur trésorerie.

Certaines négociations ont été réalisées sans contrepartie en application directe des mesures gouvernementales décrites dans la partie « Ouverture des centres commerciaux, fréquentation et chiffre d'affaires par pays ». Les autres négociations ont été menées avec ou sans contreparties, réalisées au cas par cas et dans le but de trouver une situation avantageuse pour toutes les parties. Les contreparties alors négociées sont principalement des allongements de durée ferme ou des engagements de commercialisation de nouveaux baux. Les négociations avec contrepartie d'allongement de durée ferme ont représenté 55,0% du total des négociations (hors impact TPE).

Au total, les impacts des différents accompagnements sont de 69,6 millions d'euros ce qui représente 1,9 mois de loyers. 52,2 millions d'euros sont attribuables à « la première vague » de la crise sanitaire, incluant 9,6 millions d'euros attribuables aux mesures en faveur des TPE. La seconde vague a quant à elle eu un impact de 17,3 millions d'euros, dont 4 millions d'euros de produit d'impôt sous forme de crédit d'impôt.

70% des négociations sont signées. Pour les négociations non signées, les créances ont été dépréciées pour tenir compte de l'impact de la crise sanitaire. Carmila a comptabilisé 100% de l'impact lié aux deux premières vagues de la crise sanitaire dans les comptes 2020.

3.7.2 Traitement comptable des impacts de la crise sanitaire

Les impacts spécifiques à la crise sanitaire sont décrits dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	France	Espagne	Italie	Groupe
Impact P&L 2020 de la crise sanitaire	-36 573	-13 742	-6 432	-56 747
● dont impact des abandons de loyers	-23 197	-819	-4 743	-28 759
● dont impact des dépréciations clients	-11 338	-9 678	-1 274	-22 290
● dont ajustement loyers variables (LV)	-1 160	-2 843		-4 003
● dont impact <i>specialty leasing</i> (SL)	-878	-402	-415	-1 695
Impact P&L postérieur à 2020 (impact IFRS 16: franchises restant à étaler)	-11 127	-7 282	-131	-18 540
Impact total de la crise sanitaire (1^{re} et 2^e vague)	-47 700	-21 024	-6 563	-75 287
Impact total de la crise sanitaire (hors LV et hors SL)	-45 662	-17 779	-6 148	-69 589
Impact (en mois de loyers)	1,9	1,9	2,8	1,9

(en milliers d'euros)	France	Espagne	Italie	Groupe
Impact GRI	-3 011	-3 403	-569	-6 983
Abandons de loyers avec contrepartie (IFRS 16)	-973	-158	-154	-1 285
Ajustements loyers variables	-1 160	-2 843		-4 003
Impact <i>specialty leasing</i>	-878	-402	-415	-1 695
Impact NRI	-33 562	-10 339	-5 863	-49 764
Abandons de loyers sans contrepartie	-26 230	-661	-4 589	-31 480
Dépréciation clients	-11 338	-9 678	-1 274	-22 290
Crédit d'impôt	4 006			4 006
Impact total 2020	-36 573	-13 742	-6 432	-56 747

Pour les négociations ayant fait l'objet de contrepartie d'allongement de la durée ferme, l'impact d'abandon de loyer est lissé sur la durée ferme des baux suivant la norme IFRS 16. Cet impact est comptabilisé en déduction des loyers bruts dont 1,3 million d'euros sur 2020. 18,5 millions d'euros viendront impacter les exercices à venir dont 6 millions d'euros en 2021. Ces 18,5 millions d'euros sont calculés sur la base des montants signés à date et sur la base des discussions en cours avec les preneurs.

Pour les autres négociations (sans allongement de la durée ferme), les impacts sont pris en perte à 100% dans les comptes 2020 et comptabilisés en perte dans les Loyers nets pour 31,5 millions d'euros.

Par ailleurs un ajustement de la provision pour loyers variables a été enregistré à hauteur de 4,0 millions d'euros et l'impact sur les revenus de *specialty leasing* s'élève à 1,7 million d'euros.

Les clients en contentieux ont fait l'objet d'une dépréciation à 100% de leurs créances de 2020.

3.7.3 Revenus locatifs et Loyers nets

Revenus locatifs

(en milliers d'euros)	31/12/2020		31/12/2019
	Revenus locatifs	Variation vs. 31/12/2019 périmètre courant	Revenus locatifs
France	239 011	-1,4%	242 408
Espagne	88 724	-4,9%	93 259
Italie	22 009	-7,5%	23 790
TOTAL	349 744	-2,7%	359 457

La variation des Revenus locatifs atteint -2,7% sur l'exercice 2020. Cette variation tient compte de l'impact IFRS 16 des franchises de loyers accordées dans le cadre de la crise sanitaire en contrepartie d'allongements de la durée des baux (impact de -1,3 million d'euros en 2020), de la baisse des revenus du *specialty leasing* (-1,7 million d'euros) et de l'ajustement des

provisions pour loyers variables pour tenir compte des mois de fermeture (-4,0 millions d'euros). Les franchises négociées sans contrepartie sont traitées en Loyers nets.

Retraite de ces impacts, la baisse des Revenus locatifs serait limitée à -0,8%, ce qui illustre la résilience de la base locative dans un contexte sanitaire difficile.

Loyers nets

(en milliers d'euros)	31/12/2020					31/12/2019
	Variation vs. 31/12/2019					Loyers nets
	Loyers nets	périmètre constant (total)	périmètre constant (impact spécifique Covid)	périmètre constant (hors impact spécifique Covid)	périmètre courant	
France	185 340	-16,9%	-16,3%	-0,6%	-17,3%	224 131
Espagne	71 000	-18,4%	-15,8%	-2,6%	-18,6%	87 216
Italie	14 497	-33,2%	-29,5%	-3,7%	-33,6%	21 837
TOTAL	270 837	-18,4%	-17,0%	-1,4%	-18,7%	333 184

La variation des Loyers nets atteint -62,3 millions d'euros au cours de l'exercice 2020. Cette variation se décompose de la manière suivante :

- la variation à périmètre constant totale représente -61,3 millions d'euros soit -18,4% sur l'année. Les impacts spécifiques Covid représentent 56,7 millions d'euros soit -17,0% comme détaillé dans la Note « Traitement comptable des impacts de la crise sanitaire ». La croissance organique retraitée de ces impacts spécifiques est de -1,4% ;
- la part de l'indexation incluse dans la croissance à périmètre constant est de +1,5% ;

- la croissance générée par les extensions est de +1,0 million d'euros soit +0,3%. L'extension de Rennes Cesson livrée au deuxième semestre 2019 est prise en compte dans cette ligne ;
- la croissance générée par les acquisitions est nulle en 2020, aucune acquisition n'ayant été effectuée en 2019 ni en 2020.

Les autres effets contribuent pour -2,1 millions d'euros soit -0,6%. Ces autres effets comprennent notamment l'impact de la vacance stratégique qui permet les opérations de restructurations et d'extensions.

3.7.4 Recouvrement

	31/12/20				
	T1 2020	T2 2020	T3 2020	T4 2020	FY 2020
Taux de recouvrement brut (base facturé totale)	94,9%	53,3%	84,9%	74,3%	77,3%
Taux d'abandon / provisions Covid-19	2,4%	38,9%	8,1%	24,5%	18,0%
Taux d'impayés	2,7%	7,8%	7,0%	1,3%	4,7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%
Taux de recouvrement brut (France)	97,0%	47,0%	92,0%	73,0%	78,0%
Taux de recouvrement net (base corrigée des abandons / provisions Covid-19)	97,3%	87,0%	92,4%	98,3%	94,3%

Au 31 décembre 2020, sur 100% de charges et loyers facturés au cours de l'année 2020, 77,3% sont recouverts à fin décembre, 18,0% sont abandonnés (et comptabilisés en perte dans les comptes) et 4,7% restent à recouvrer (dont 3,0% ont été recouverts au 15 février 2021)

Pour le troisième trimestre 2020, le taux de recouvrement brut de Carmila en France se situe à 92%.

Le taux de recouvrement net global Carmila pour l'année 2020 se situe à 94,3%. Ce taux de recouvrement net est calculé en déduisant de la base des loyers facturés les loyers abandonnés.

3.7.5 Coûts de structure

FRAIS DE STRUCTURE

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	10 267	10 477
Autres produits de prestations et services	254	1 407
Frais de personnel	-25 939	-25 145
Autres charges externes	-35 532	-39 579
FRAIS DE STRUCTURE	-50 949	-52 840

Les coûts de structure sont en baisse de -3,6% au 31 décembre 2020 par rapport à l'année précédente. La diminution de cette charge de 1,9 million d'euros est due à des économies réalisées suite à la crise sanitaire.

Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités et autres produits de prestations de services

Ces revenus correspondent aux honoraires de première commercialisation, à des prestations du fonds marketing dédié au développement et à l'attractivité des centres (associations de commerçants), à la refacturation au groupe Carrefour de la quote-part des frais de personnel de direction de centre et aux honoraires de LouWifi.

Le montant total de ces revenus est de 10,5 millions d'euros en 2020, en baisse de 1,4 million d'euros soit -11,4% par rapport à 2019. La baisse est majoritairement due aux honoraires de LouWifi en 2019 non réalisés en 2020.

Frais de personnel

Le montant des frais de personnel s'élève à -25,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 ; l'augmentation de 3,2% est liée à la hausse des effectifs moyens de la période par rapport à l'année dernière. Par ailleurs, Carmila a mis en place des plans d'attribution d'actions de préférences en faveur de ses dirigeants et de certains de ses salariés. Les avantages accordés pour ces plans sont comptabilisés en charges de personnel.

Carmila a souhaité maintenir 100% de ses effectifs en télétravail sans avoir recours au chômage partiel pendant les périodes de confinement pour maintenir le contact avec les preneurs et les consommateurs et afin de préparer la réouverture des centres à la fin des deux périodes de confinement.

Autres charges externes

Le montant des autres charges externes est de -35,5 millions d'euros en 2020, en baisse de -10,2%, soit 2,9 millions d'euros d'économies sur les frais de structure. Cette diminution est expliquée par le contexte sanitaire qui a engendré une baisse des honoraires de gestion locative induits par les aménagements de loyer accordés aux preneurs, ainsi que par des économies réalisées sur certaines dépenses de communication et marketing (salons, conventions, événements).

Les autres charges externes regroupent principalement les dépenses marketing, notamment liées à la montée en puissance des applications digitales ainsi que les honoraires, y compris ceux versés à Carrefour pour les prestations de services (comptabilité, ressources humaines, services généraux...), mais aussi les dépenses d'expertise du parc immobilier, les honoraires juridiques et fiscaux, les honoraires de commissariat aux comptes, les honoraires de communication financière et de publicité, les frais de déplacement et de mission ainsi que la rétribution des administrateurs.

3.7.6 EBITDA

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Résultat opérationnel	-122 862	191 788
Annulation variation juste valeur	334 267	90 172
Annulation de la variation de juste valeur dans la quote-part de sociétés consolidées par mise en équivalence	5 419	-1 813
Annulation de la (plus-value) moins-value	2 382	610
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	999	1 812
EBITDA	220 205	282 569

L'EBITDA atteint 220,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 en baisse de -22,1% par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse représente 62,4 millions d'euros, en ligne avec la baisse des Loyers nets.

3.7.7 Résultat financier

FRAIS FINANCIERS

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Produits financiers	917	559
Charges financières	-57 634	-57 277
Coût de l'endettement financier net	-56 717	-56 718
Autres produits et charges financiers	-18 903	-1 389
RÉSULTAT FINANCIER	-75 620	-58 107

Le résultat financier est une charge de 75,6 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Le coût de l'endettement financier net est de 56,7 millions d'euros au 31 décembre 2020, stable par rapport à l'année dernière, la hausse des intérêts sur emprunts obligataires (tirage de deux nouveaux emprunts de 100 millions d'euros en juin 2020 et de 300 millions en décembre 2020) et des amortissements sur prime et frais d'émission d'emprunts étant compensée par une baisse de la charge d'intérêts sur emprunts bancaires (remboursement de 100 millions d'euros en décembre 2019 et de 200 millions d'euros en décembre 2020) et par une optimisation des positions de couvertures.

Le poste des « Autres produits et charges financiers » présente une variation fortement négative, en raison de la prime de -5,4 millions versée suite au rachat obligatoire réalisé en novembre 2020 et de l'ajustement lié à l'application de la norme IFRS 9 : le produit issu de la prorogation de l'échéance de l'emprunt bancaire d'un an et la charge liée à l'ajustement du taux effectif de la dette à son taux d'origine, et qui ont un effet net de -10,5 millions d'euros sur l'exercice.

3.8 Indicateurs de performance EPRA

3.8.1 EPRA Earnings et Résultat récurrent

EPRA EARNINGS

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net consolidé (part du Groupe)	-198 756	108 213
Ajustements pour calculer le Résultat net EPRA	359 742	110 329
(i) Solde net des ajustements de valeur des actifs	334 267	90 172
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'immeubles de placements	65	610
(iii) Gains ou pertes sur cessions d'immeubles destinés à la vente	-	-
(iv) Impôts sur les plus ou moins-values de cession	-	-
(v) Dépréciation d'écarts d'acquisition/Écarts d'acquisition négatifs	-	-
(vi) Variation de valeur des instruments financiers et frais d'annulation de la dette	19 164	596
(vii) Coût d'acquisition sur acquisition de sociétés	-	-
(viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	785	20 764
(ix) Ajustements (i) à (iv) sur les co-entreprises (sauf comptabilisation en activité commune)	5 419	-1 813
(x) Participations ne donnant pas contrôle sur les ajustements EPRA	41	-
RÉSULTAT NET EPRA	160 986	218 543
Nombre moyen d'actions	140 198 573	136 408 412
RÉSULTAT NET EPRA PAR ACTION	1,15	1,60
Nombre d'actions diluées	140 603 774	136 705 504
RÉSULTAT NET EPRA PAR ACTION (DILUÉ)	1,14	1,60
Autres ajustements	6 623	1 989
Frais d'émission d'emprunts payés dans l'année nets des frais d'émission d'emprunt étalés ⁽¹⁾	3 302	3 835
Autres charges ou (produits) non récurrents ⁽²⁾	3 321	167
RÉSULTAT RÉCURRENT	167 609	222 545
Évolution vs N-1	-24,7%	
RÉSULTAT RÉCURRENT PAR ACTION	1,20	1,63
Évolution vs N-1	-26,7%	

Le résultat récurrent s'établit à 167,6 millions d'euros sur l'exercice 2019, en diminution de -24,7% sur l'exercice. Le résultat par action est de 1,20 euro en décroissance de -26,7% par rapport à l'exercice précédent.

Commentaires sur les autres ajustements :

(1) Les frais d'émission d'emprunt amortis linéairement sur la durée de l'emprunt sont retraités ; les frais d'émission d'emprunt payés dans l'année sont réintégrés dans le résultat récurrent.

(2) Les autres charges non récurrentes sont composées des coûts d'abandons des projets d'extensions des galeries de Laval et Vitrolles ainsi que des dotations aux amortissements.

3.8.2 Ratio de coûts de l'EPRA (EPRA Cost Ratio)

EPRA COST RATIO

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
(i) Coûts opérationnels	73,9	77,7
Frais de structure	63,9	68,0
Charges sur immeuble	10,1	9,7
(ii) Charges locatives nettes	10,1	10,2
(iii) Frais de gestions nettés des bénéfices	-10,3	-10,5
(iv) Autres frais couvrant des frais administratifs	-0,3	-1,4
(v) Part des coûts des Sociétés Mises en Equivalence	1,4	1,0
(vi) Dépréciation d'immeubles de placements et provisions incluses dans les charges sur immeuble	0,0	0,0
(vii) Frais locatifs inclus dans le loyer brut	-1,8	-1,8
Coûts EPRA (coûts de la vacance inclus)	73,1	75,3
(viii) Coûts de la vacance directe	9,6	7,8
Coûts EPRA (coûts de la vacance exclus)	63,5	67,4
(ix) Loyer brut moins charges du foncier	293,0	359,5
(x) Moins : charges et coûts inclus dans le loyer brut	-1,8	-1,8
(xi) Plus : Parts de loyers bruts SME	3,8	4,9
Revenus locatifs bruts	295,1	362,6
RATIO COÛTS EPRA (VACANCE INCLUS)	24,8%	20,8%
RATIO COÛTS EPRA (VACANCE EXCLUS)	21,5%	18,6%

Le ratio de coûts de l'EPRA se dégrade de 290 bps au cours de l'exercice 2020 par rapport à 2019 (coûts de la vacance exclus). Toutefois, retraité des impacts Covid, le ratio ressortirait à 18,1%, en baisse de 50 bps par rapport à 2019.

Les frais de structure comprennent les Autres charges externes, les Frais de personnel ainsi que les Autres charges et produits opérationnels.

Les charges sur immeubles comprennent les pertes sur créances irrécouvrables et les frais d'entretien et réparations non refacturables mais n'incluent pas les impacts liés à la crise sanitaire (franchises et dépréciations clients).

Les impacts liés à la crise sanitaire ont été déduits du montant des loyers bruts.

3.8.3 ANR de continuation, NAV EPRA et NNNAV EPRA

ANR de continuation

ACTIF NET RÉÉVALUÉ DROITS INCLUS (ANR DE CONTINUATION)

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Capitaux propres consolidés - part du Groupe	3 262 743	3 540 434
Annulation de la juste valeur des instruments de couverture	34 158	25 556
Annulation des impôts différés sur plus-values latentes	177 316	175 685
Droits de mutation	302 987	317 358
Actif Net Réévalué droits inclus (ANR de continuation)	3 777 204	4 059 034
Évolution vs N-1	-6,9%	
Nombre d'actions composant le capital social fin de période (dilué)	142 616 879	136 705 504
ANR DE CONTINUATION / ACTION FIN DE PÉRIODE DILUÉ (en euros)	26,48	29,69
Évolution vs N-1	-10,8%	

L'actif net réévalué (ANR) droits inclus réintègre les droits de mutation des immeubles afin de donner une évaluation de l'ANR dans une perspective de continuité de l'activité.

Au 31 décembre 2020, l'ANR de continuation par action est de 26,48 euros en baisse de -10,8% par rapport au 31 décembre 2019. Il tient compte du dividende de 1,00 euro par action versé en juillet 2020.

NAV EPRA

NAV EPRA

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Capitaux propres consolidés – part du Groupe	3 262 743	3 540 434
Annulation de la juste valeur des instruments de couverture	34 158	25 556
Annulation des impôts différés sur plus-values latentes	177 316	175 685
Optimisation des droits de mutation	55 477	57 723
NAV EPRA Hors droits	3 529 694	3 799 399
Évolution vs N-1	-7,1%	
Nombre d'actions composant le capital social fin de période (dilué)	142 616 879	136 705 504
NAV EPRA HORS DROITS POUR ACTION FIN DE PÉRIODE DILUÉ (en euros)	24,75	27,79
Évolution vs N-1	-10,9%	

L'EPRA NAV (*Net Asset Value*, ANR EPRA) est un indicateur de la juste valeur du patrimoine d'une société foncière. Le calcul de l'EPRA NAV consiste à retenir les capitaux propres consolidés – part du Groupe (correspondant à l'actif net consolidé) qui, exprimés en juste valeur, intègrent les plus ou moins-values latentes sur le patrimoine. Dans une perspective de poursuite de l'activité cet indicateur ne déduit pas les impôts différés sur les plus-values latentes des actifs ainsi que l'ajustement de la juste valeur des instruments financiers.

L'optimisation des droits de mutation est liée au fait que les droits sont calculés comme s'il s'agissait de ventes d'actifs or certains actifs sont logés dans des sociétés et feraient l'objet de vente de titres de participation (*share deal*) en cas de cession. Les droits seraient calculés et payés sur une base réduite (Actif net).

Au 31 décembre 2020, la NAV EPRA par action est de 24,75 euros, en baisse de -10,9 % par rapport au 31 décembre 2019.

NNNAV EPRA

ACTIF RÉÉVALUÉ TRIPLE NET (NNNAV EPRA)

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
ANR (NAV EPRA)	3 529 694	3 799 399
Juste valeur des instruments financiers	-34 158	-25 556
Juste valeur de la dette à taux fixe	-79 432	-66 320
Impôts effectifs sur les (plus) ou moins-values latentes	-91 323	-91 323
Actif réévalué triple net (NNNAV EPRA) de liquidation	3 324 781	3 616 200
Évolution vs N-1	-8,1%	
Nombre d'actions composant le capital social fin de période (dilué)	142 616 879	136 705 504
ANR TRIPLE NET (NNNAV EPRA) PAR ACTION FIN DE PÉRIODE DILUÉ (en euros)	23,31	26,45
Évolution vs N-1	-11,9%	

Pour déterminer l'actif réévalué triple net (NNNAV EPRA) sont déduits de l'ANR EPRA la juste valeur de la dette à taux fixe et les impôts qui seraient effectivement dus en cas de liquidation (les impôts différés italiens et les impôts différés des sociétés monoactifs en Espagne sont retraités ; en cas de cession un *share deal* serait privilégié). Les instruments financiers sont également repris pour leur valeur de marché.

Au 31 décembre 2020, la NNNAV EPRA par action est de 23,31 euros, en baisse de -11,9% par rapport au 31 décembre 2019. Le dividende de 1,00 euro par action a été versé en juillet 2020.

Nouveaux indicateurs EPRA NAV au 31 décembre 2020

(en milliers d'euros)	EPRA NRV	EPRA NTA	EPRA NDV
Capitaux propres attribuables aux actionnaires en IFRS	3 262 743	3 262 743	3 262 743
<i>Inclure / Exclure * :</i>			
(i) Instruments hybrides	-	-	-
Actif Net Réévalué dilué	3 262 743	3 262 743	3 262 743
<i>Inclure * :</i>			
(ii) a) Réévaluation d'immeubles de placement disponibles à la location ⁽¹⁾ (si le modèle des coûts d'IAS 40 est appliqué)	-	-	-
b) Réévaluation des projets de développement (si le modèle des coûts d'IAS 40 est appliqué)	-	-	-
c) Réévaluation des autres investissements non-courants ⁽²⁾	-	-	-
(iii) Réévaluation des créances de location-financement ⁽³⁾	-	-	-
(iv) Réévaluation des immeubles destinés à la vente ⁽⁴⁾	-	-	-
ANR dilué à la juste valeur	3 262 743	3 262 743	3 262 743
<i>Exclure * :</i>			
(v) Impôts différés relatifs aux réévaluations des immeubles de placement à la juste valeur ⁽⁵⁾	-177 316	-177 316	-
(vi) Juste valeur des instruments financiers	-34 158	-34 158	-
(vii) Goodwill résultant des impôts différés	-	-	-
(viii) a) Goodwill selon le bilan IFRS		-	-
b) Immobilisations incorporelles selon le bilan IFRS		4 470	-
<i>Inclure * :</i>			
(ix) Juste valeur de la dette à taux fixe			-79 432
(x) Réévaluation des immobilisations incorporelles à leur juste valeur	-		
(xi) Droits de mutation	302 987	55 304	
NAV	3 777 204	3 525 224	3 183 311
Nombre d'actions dilué	142 616 879	142 616 879	142 616 879
NAV par action	26,48	24,72	22,32
Bridge avec NAV précédente			
ANR de continuation	3 777 204		
Réintégration des immobilisations incorporelles selon le bilan IFRS		4 470	
EPRA NAV		3 529 694	
Réintégration des impôts différés en Italie et pour les sociétés à actif unique en Espagne			85 993
Réintégration des droits de mutation optimisés			55 477
EPRA NNAV			3 324 781

(1) Différence entre les immeubles de développement inscrits au bilan au coût et leur juste valeur.

(2) Réévaluation des immobilisations incorporelles à présenter sous ajustement (x) Autres réévaluations des immobilisations incorporelles à leur juste valeur.

(3) Différence entre les créances de location-financement détenues au bilan au coût amorti et leur juste valeur.

(4) Différence entre les immeubles destinés à la vente détenus au bilan selon la norme IAS 2 et leur juste valeur.

(5) Ajustement des impôts différés pour l'EPRA NTA.

* « Inclure » indique qu'un actif (qu'il soit au bilan ou hors bilan) doit être ajouté aux capitaux propres, tandis qu'un passif doit être déduit.

* « Exclure » indique qu'un actif (partie du bilan) est contre-passé, tandis qu'un passif (partie du bilan) est réintégré.

Nouveaux indicateurs EPRA NAV au 31 décembre 2019

(en milliers d'euros)	EPRA NRV	EPRA NTA	EPRA NDV
Capitaux propres attribuables aux actionnaires en IFRS	3 540 434	3 540 434	3 540 434
<i>Inclure / Exclure * :</i>			
(i) Instruments hybrides	-	-	-
Actif Net Réévalué dilué	3 540 434	3 540 434	3 540 434
<i>Inclure * :</i>			
(ii) a) Réévaluation d'immeubles de placement disponibles à la location ⁽¹⁾ (si le modèle des coûts d'IAS 40 est appliqué)	-	-	-
b) Réévaluation des projets de développement (si le modèle des coûts d'IAS 40 est appliqué)	-	-	-
c) Réévaluation des autres investissements non-courants ⁽²⁾	-	-	-
(iii) Réévaluation des créances de location-financement ⁽³⁾	-	-	-
(iv) Réévaluation des immeubles destinés à la vente ⁽⁴⁾	-	-	-
ANR dilué à la juste valeur	3 540 434	3 540 434	3 540 434
<i>Exclure * :</i>			
(v) Impôts différés relatifs aux réévaluations des immeubles de placement à la juste valeur ⁽⁵⁾	-175 685	-175 685	-
(vi) Juste valeur des instruments financiers	-25 556	-25 556	-
(vii) Goodwill résultant des impôts différés	-	-	-
(viii) a) Goodwill selon le bilan IFRS		-	-
b) Immobilisations incorporelles selon le bilan IFRS		4 262	-
<i>Inclure * :</i>			
(ix) Juste valeur de la dette à taux fixe			-66 320
(x) Réévaluation des immobilisations incorporelles à leur juste valeur	-		
(xi) Droits de mutation	317 358	57 723	
NAV	4 059 034	3 795 136	3 474 114
Nombre d'actions dilué	136 705 504	136 705 504	136 705 504
NAV par action	29,69	27,76	25,41
Bridge avec NAV précédente			
ANR de continuation	4 059 034		
Réintégration des immobilisations incorporelles selon le bilan IFRS		4 262	
EPRA NAV		3 799 398	
Réintégration des impôts différés en Italie et pour les sociétés à actif unique en Espagne			84 362
Réintégration des droits de mutation optimisés			57 723
EPRA NNAV			3 616 199

(1) Différence entre les immeubles de développement inscrits au bilan au coût et leur juste valeur.
(2) Réévaluation des immobilisations incorporelles à présenter sous ajustement (x) Autres réévaluations des immobilisations incorporelles à leur juste valeur.
(3) Différence entre les créances de location-financement détenues au bilan au coût amorti et leur juste valeur.
(4) Différence entre les immeubles destinés à la vente détenus au bilan selon la norme IAS 2 et leur juste valeur.
(5) Ajustement des impôts différés pour l'EPRA NTA.
* « Inclure » indique qu'un actif (qu'il soit au bilan ou hors bilan) doit être ajouté aux capitaux propres, tandis qu'un passif doit être déduit.
* « Exclure » indique qu'un actif (partie du bilan) est contre-passé, tandis qu'un passif (partie du bilan) est réintégré.

3.8.4 Taux de vacance EPRA

	France	Espagne	Italie	Total
Valeur locative des lots vacants (en millions d'euros)	17,7	9,2	0,2	27,1
Valeur locative totale du portefeuille (en millions d'euros)	266,6	108,2	23,8	398,5
TAUX DE VACANCE EPRA	6,6%	8,5%	3,2%	6,8%
Impact de la vacance stratégique	2,4%	3,5%	0,0%	2,5%
TAUX DE VACANCE FINANCIER	4,2%	5,0%	3,2%	4,3%

Le taux de vacance EPRA au 31 décembre 2020 est de 6,8%, en augmentation par rapport à 2019 (+120 bps).

Le taux de vacance EPRA est le ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché total des actifs (surfaces vacantes et louées). La valeur locative utilisée pour le calcul du taux de vacance EPRA est la valeur locative brute définie par les experts.

La vacance stratégique correspond à la vacance nécessaire à la mise en œuvre des projets de rénovation et d'extension/restructuration dans les centres commerciaux.

3.8.5 Taux de rendement EPRA : EPRA NIY et EPRA « Topped-Up » NIY

EPRA NIY ET TOPPED-UP NIY

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Valeur du portefeuille total (hors droits)	5 844,9	6 104,1
(-) Actifs en développements et autres	100,0	68,8
Valeur du portefeuille en exploitation (hors droits)	5 744,9	6 035,3
Droits de mutation	303,0	317,4
Valeur du portefeuille en exploitation (droits inclus) (A)	6 047,9	6 352,7
Revenus locatifs nets annualisés (B)	345,2	353,0
Effet des aménagements de loyers	8,2	5,0
Revenus locatifs nets annualisés hors aménagements des loyers (C)	353,4	358,0
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA (B) / (A)	5,7%	5,6%
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA HORS AMÉNAGEMENTS DES LOYERS (C) / (A)	5,8%	5,6%

La durée moyenne résiduelle pondérée des aménagements de loyers est de 1,5 année.

3.8.6 Investissements EPRA

Les investissements concernant les immeubles de placement par pays sont présentés distinctement qu'il s'agisse d'acquisitions, de développements et d'extensions, ou d'investissements sur le portefeuille à périmètre constant.

(en milliers d'euros)	France		Espagne		Italie		Total	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Acquisitions	6 696	5 390	0	2 969	0	0	6 696	8 359
Développements	-	-	-	-	-	-	-	-
Portefeuille à périmètre constant	63 127	106 934	9 444	4 206	692	1 179	73 263	112 319
Extensions	34 708	68 296	0	0	10	442	34 718	68 738
Restructurations	11 388	19 552	0	0	0	0	11 388	19 552
Avantages consentis aux preneurs	7 250	9 899	2 642	1 914	44	45	9 936	11 858
Rénovation	3 200	3 926	6 772	2 223	228	30	10 200	6 179
Capex de maintenance	6 581	5 261	30	69	410	662	7 021	5 992
TOTAL INVESTISSEMENTS	69 823	112 324	9 444	7 175	692	1 179	79 959	120 678

Le poste acquisitions comprend principalement l'acquisition d'une surface commerciale à Sartrouville et des terrains dans le cadre de l'activité de la société Lou5G, spécialisée dans le développement et l'implantation de technologie 5G (antennes relais).

Le poste extensions concerne essentiellement des actifs sur le territoire français. Ces développements comprennent :

- l'extension de la galerie commerciale de Nice Lingostière pour 27,4 millions d'euros sur l'exercice et dont l'ouverture est prévue au premier trimestre 2021 ;
- la création d'un pôle de restauration sur le site de Toulouse/Purpan pour 3,2 millions d'euros et dont l'ouverture a été réalisée en mars 2020.

Le poste restructurations concerne principalement les opérations de restructuration de Cité Europe à Coquelles (6,8 millions d'euros), de Draguignan (1,6 million d'euros) et de Thionville (1,0 million d'euros).

Les rénovations ont porté sur les sites en cours d'extension ou de restructuration en France et concernent principalement Nice Lingostière. Par ailleurs, les rénovations des sites acquis en 2018 en Espagne ont été initiées.

3.9 Politique financière

3.9.1 Ressources financières

Emprunts obligataires

Dans le cadre de son programme EMTN (*Euro Medium Term Note Program*), visé par l'AMF en juillet 2019, Carmila a émis une nouvelle émission obligataire le 26 juin 2020 d'un montant de 100 millions d'euros, avec une maturité de 9 années et un coupon de 3,00%.

Carmila a aussi émis le 30 novembre 2020 un nouvel emprunt obligataire d'un montant de 300 millions d'euros avec une maturité de 6,5 années et un coupon de 1,625%. L'émission a été sursouscrite 5,5 fois ce qui a permis à Carmila d'émettre avec un taux attractif par rapport au niveau de cotation de ses emprunts obligataires secondaires et de placer ses obligations auprès d'investisseurs de premier plan.

Carmila a également procédé au remboursement partiel de sa souche obligataire à échéance septembre 2023, à hauteur de 52,1 millions d'euros, et de sa souche obligataire à échéance septembre 2024 à hauteur de 56,9 millions d'euros.

L'encours de dette obligataire de 1 600 millions d'euros au 31 décembre 2019 a ainsi été porté à 1 891 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Emprunts auprès des établissements de crédits

Carmila détient une Convention de Crédit syndiquée auprès d'un pool de banques ; l'échéance de cette convention est en juin 2024. Le 16 décembre novembre 2020, Carmila a procédé au remboursement de 200 millions d'euros de cette convention de crédit portant l'encours de 670 millions d'euros au 31 décembre 2019 à 470 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Respect des ratios prudentiels au 31 décembre 2020

La Convention de Crédit et les lignes de crédit confirmées syndiquées sont conditionnées au respect de ratios prudentiels à la date de clôture de chaque arrêté semestriel et annuel. Au 31 décembre 2020, les ratios prudentiels sont respectés.

ICR

Le ratio EBITDA / Coût net de l'endettement financier doit être supérieur à 2,0 aux dates de test.

LTV

Le ratio Dette nette financière consolidée / Juste valeur des actifs de placement droits inclus ne doit pas excéder 0,55 aux mêmes dates, avec une possibilité de dépasser ce ratio pour la durée d'un semestre.

Maturité de la dette

La maturité de la dette s'élève à 4,5 années au 31 décembre 2020.

INTEREST COVER RATIO

		31/12/2020	31/12/2019
(en milliers d'euros)		12 mois	12 mois
EBITDA	(A)	220 205	282 569
Frais financiers nets	(B)	56 717	56 718
INTEREST COVER RATIO	(A)/(B)	3,9	5,0

LOAN-TO-VALUE RATIO

		31/12/2020	31/12/2019
(en milliers d'euros)			
Dettes financières nettes	(A)	2 274 560	2 241 766
Dettes financières brutes		2 586 039	2 416 000
Trésorerie nette		-311 329	-174 088
Valeur mobilière de placement		-150	-146
Patrimoine immobilier droits inclus	(B)	6 147 872	6 421 482
RATIO LOAN-TO-VALUE DROITS INCLUS	(A)/(B)	37,0%	34,9%
Patrimoine immobilier hors droits	(C)	5 844 892	6 104 124
RATIO LOAN-TO-VALUE HORS DROITS	(A)/(C)	38,9%	36,7%

DETTE NETTE / EBITDA

		31/12/2020	31/12/2019
(en milliers d'euros)			
Dette nette	(A)	2 274 560	2 241 766
EBITDA	(B)	220 205	282 569
DETTE NETTE / EBITDA	(A)/(B)	10,3	7,9

Les dettes financières brutes n'incluent pas les frais d'émission d'emprunts et obligataires, les Instruments dérivés passifs - courant et non courant, les concours bancaires et les dettes financières IFRS 16.

Autres financements

Carmila est attentif à diversifier ses sources de financement et ses échéances, et a mis en place un programme de titres de créances à court terme (NEU CP) pour un montant maximum de 600 millions d'euros, enregistré auprès de la Banque de France le 29 juin 2017, et mis à jour chaque année. L'encours au 31 décembre 2020 s'élève à 225 millions d'euros avec principalement des échéances de 1 à 12 mois.

Revolving Credit Facility

Carmila détient une ligne de crédit confirmée auprès de banques de premier rang de 759 millions d'euros sous le format d'une « revolving credit facility » dont l'échéance est au 16 juin 2024.

Le 20 mars 2020, dans le cadre de la crise sanitaire, Carmila a tiré 200 millions d'euros sur cette ligne de RCF. Ils ont été remboursés en deux fois : 100 millions d'euros ont été remboursés le 26 mai 2020 et le reliquat a été remboursé le 9 juillet 2020.

Au 31 décembre 2020 Carmila ne détient plus d'encours tiré sur la ligne de RCF.

Répartition des dettes financières par échéances et taux moyen

(en milliers d'euros)	Montant brut	Date de départ	Maturité
Émission obligataire I – Notionnel 600 millions d'euros, coupon 2,375%	547 900	18/09/2015	18/09/2023
Émission obligataire II – Notionnel 588 millions d'euros, coupon 2,375%	543 139	24/03/2016	16/09/2024
Émission obligataire III – Notionnel 350 millions d'euros, coupon 2,125%	350 000	07/03/2018	07/03/2028
Émission obligataire IV – Notionnel 300 millions d'euros, coupon 1,625%	300 000	30/11/2020	30/05/2027
Private Placement I – Notionnel 50 millions d'euros, coupon 1,89%	50 000	06/11/2019	06/11/2031
Private Placement II – Notionnel 100 millions d'euros, coupon 3,000%	100 000	26/06/2020	26/06/2029
Convention de crédit	470 000	16/06/2017	16/06/2024
Billets de trésorerie	225 000	31/12/2016	16/06/2024
TOTAL	2 586 039		

La maturité de la dette s'élève à 4,5 années au 31 décembre 2020 pour un taux moyen de 1,9% incluant les instruments de couverture (hors amortissements des primes d'émissions, hors frais d'annulation des instruments financiers capitalisés et hors commissions de non-utilisation des lignes non tirées). Le taux moyen hors instruments de couverture est de 1,8%.

3.9.2 Instruments de couverture

En sa qualité de société de tête du Groupe, Carmila assure la quasi-totalité du financement du Groupe et centralise la gestion du risque de taux.

Carmila a mis en place une politique de couverture de sa dette à taux variable avec l'objectif de sécuriser les cash-flows futurs en figeant ou plafonnant le taux d'intérêt payé. Cette politique s'appuie sur la mise en place de produits simples, *swaps* de taux d'intérêts ou options, éligibles à la comptabilité de couverture.

Afin d'optimiser sa couverture, Carmila a annulé, le 12 novembre 2020, 1 *swap* payeur taux fixe d'un notionnel de 25 millions d'euros et à échéance en 2030 en recevant une soulte de 0,3 million d'euros. Pour maintenir une couverture optimale, Carmila a mis en place le 12 novembre 2020 un *floor* de nominal de 25 millions d'euros à échéance 2022 en payant une prime de 0,2 million d'euros. Carmila a par ailleurs prorogé les échéances de deux *swaps* : l'échéance d'un *swap* d'un notionnel de 60 millions d'euros a été reportée de juin 2024 à décembre 2029, et l'échéance d'un *swap* d'un notionnel de 75 millions d'euros a été reportée de septembre 2025 à décembre 2029.

Au 31 décembre 2020, le portefeuille d'instruments dérivés de Carmila mis en place auprès de partenaires bancaires de premier rang est constitué de :

- 5 *swaps* payeur de taux fixe contre Euribor 3 mois pour un notionnel de 385 millions d'euros couvrant une période jusqu'à décembre 2030 pour le plus long d'entre eux ;
- 1 *cap* pour un nominal de 100 millions d'euros à échéance 2023.

Ces instruments de couverture toujours actifs ont été appréhendés en *cash flow hedge*. Cette comptabilité de couverture de flux de trésorerie a pour conséquence la reconnaissance des instruments dérivés au bilan de clôture à leur valeur de marché avec la variation de juste valeur sur la partie efficace de la couverture enregistrée en capitaux propres (OCI) et la partie inefficace en résultat.

La position à taux fixe représente 88% de la dette brute au 31 décembre 2020 (avec *swap* et *tunnel* de *swaption*) et 92% en incluant les *caps*.

3.9.3 Trésorerie

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Trésorerie	180 228	178 172
Equivalents de trésorerie	140 035	-
Trésorerie brute	320 263	178 172
Concours bancaires	-8 934	-4 141
TRÉSORERIE NETTE	311 329	174 031

3.9.4 Rating

Le 27 mars 2020, dans le cadre d'une revue sectorielle, S&P a confirmé la notation « BBB » de Carmila, tout en abaissant la perspective de la Société de « stable » à « négative ».

3.9.5 Politique de distribution de dividendes

La politique de distribution de dividendes de Carmila prend en compte, en plus des contraintes légales, différents facteurs, notamment les résultats, la situation financière et la mise en œuvre des objectifs.

Les distributions de Carmila seront opérées sur le bénéfice distribuable le cas échéant et, en complément, par des distributions de primes.

Il est rappelé que, afin de pouvoir bénéficier du régime SIIC en France, Carmila est tenu de distribuer une part significative de ses bénéfices à ses actionnaires (dans la limite du résultat SIIC et du bénéfice distribuable) :

- 95% des bénéfices provenant des Revenus locatifs au niveau de la société Carmila ;
- 70% des plus-values ; et
- 100% des dividendes en provenance de filiales soumises au régime SIIC.

Le 29 juin 2020, l'Assemblée générale a approuvé, sur proposition du Conseil d'administration, la distribution d'un dividende de 1,00 euro par action (contre 1,50 euro par action initialement envisagé) au titre de l'exercice 2019. Il a été proposé aux actionnaires une option pour le paiement en action de ce dividende qui a été souscrite à hauteur de 46,7%. Carrefour et les actionnaires institutionnels présents au Conseil de Carmila représentant 78% du capital ont opté pour le paiement du dividende en actions à hauteur de 50% de leur dividende.

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 mai 2021 de voter un dividende de 1,00 euro par action au titre de l'exercice 2020, avec option de paiement en titres.

3.10 Capitaux propres et actionariat

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission	Primes de fusion
Au 1 ^{er} janvier 2020	136 681 843	820 091	520 611	1 608 558
Dividendes AG du 29/06/2020	-	-	-	-117 531
Création de nouvelles actions	139 306	836	-836	-
Paiement de dividendes en actions	5 795 730	34 774	28 862	154
AU 31 DÉCEMBRE 2020	142 616 879	855 701	548 637	1 491 181

Le capital social au 31 décembre 2020 est constitué de 142 616 879 actions de six euros (6 euros) de valeur nominale chacune, souscrites en totalité et intégralement libérées. Ces actions sont réparties en 142 357 425 actions de catégorie A, 120 148 actions de catégorie B et 139 306 actions de catégorie C.

Ces actions de catégorie C ont été émises le 16 mai 2020 dans le cadre du plan d'attribution d'actions de préférence aux salariés clés et aux mandataires sociaux de Carmila. Cette augmentation de capital s'est faite par imputation sur la prime d'émission pour un montant de 836 milliers d'euros.

Le 29 juin 2020, l'Assemblée générale a approuvé, sur proposition du Conseil d'administration, la distribution d'un dividende de 1,00 euro par action (contre 1,50 euro par action initialement envisagé) au titre de l'exercice 2019 pour un montant de 136 563 milliers d'euros. 117 531 milliers d'euros sont imputés sur la prime de fusion et 19 032 sur les réserves consolidées distribuables. Il a été proposé aux actionnaires une option pour le paiement en action de ce dividende.

72 926 milliers d'euros ont été payés en numéraire et 63 637 milliers d'euros en actions, soit l'émission de 5 795 730 actions de catégorie A pour une valeur unitaire de 10,98 euros.

Le capital de Carmila est réparti entre les mains d'associés stables. Au 31 décembre 2020, le premier d'entre eux est le groupe Carrefour qui détient une participation de 35,4% du capital de Carmila, mise en équivalence dans ses comptes consolidés. Carrefour développe avec Carmila un partenariat stratégique visant à redynamiser et transformer les centres commerciaux attenants à ses hypermarchés en France, en Espagne et en Italie. Le solde du capital - 64,6% - est essentiellement détenu par des investisseurs à long terme émanant d'importantes compagnies d'assurance ou d'acteurs financiers de premier rang. Le second actionnaire de référence est le groupe Predica qui détient 9,6% du capital de Carmila.

Les actions de Carmila S.A. sont admises aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris depuis le 1^{er} janvier 2018.

3.11 Informations complémentaires

3.11.1 Évolution de la gouvernance

Démission du Président-Directeur Général et nomination d'un nouveau Président-Directeur Général

Lors du Conseil d'administration qui s'est réuni le 15 juin 2020, Monsieur Alexandre de Palmas, Président-Directeur Général de Carmila, a informé ses membres de sa décision d'accepter les fonctions de Directeur Exécutif de Carrefour Espagne à compter du 1^{er} juillet 2020.

Ces nouvelles fonctions apparaissant dès lors comme non-compatibles dans la durée avec celles de PDG de Carmila, le Conseil d'administration a, en conséquence, chargé son Comité des nominations et des rémunérations de formuler des recommandations sur la gouvernance de la Société et, en tenant compte de ces recommandations, de lancer un processus de sélection en vue de la succession de Monsieur Alexandre de Palmas.

Lors de sa réunion extraordinaire du 2 novembre 2020, le Conseil d'administration a décidé de nommer Madame Marie Cheval pour succéder à Monsieur Alexandre de Palmas comme Présidente-Directrice Générale de Carmila à compter du 3 novembre 2020.

Lors de sa réunion du 26 novembre 2020, le Conseil d'administration a pris acte du départ de Monsieur Géry Robert-Ambroix en qualité de Directeur Général Délégué de la société Carmila. Monsieur Robert-Ambroix a souhaité donner une nouvelle orientation à sa carrière.

Le même jour, sur proposition de la Présidente-Directrice Générale de la Société, Madame Marie Cheval, le Conseil a renouvelé Monsieur Sébastien Vanhoove en qualité de Directeur Général Délégué de Carmila. Enfin, le Conseil a également décidé de renforcer la mission de l'administrateur référent, Monsieur Olivier Lecomte, afin d'assister la Présidente du Conseil, Madame Marie Cheval, dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance.

3.11.2 Événements postérieurs à la clôture

À la date du 22 mars 2021, les décisions administratives prises dans le cadre de la lutte contre la Covid-19 ont entraîné des fermetures ou des restrictions des commerces dans les trois pays où Carmila est présent (France, Espagne et Italie).

Sur les 215 sites appartenant à Carmila, l'ensemble des dispositions de restrictions d'ouverture dues à la Covid-19 s'appliquent de la façon suivante :

- En France, par décret du 19 mars 2021 le gouvernement a décidé la mise en place de mesures renforcées dans 16 départements, permettant seulement l'ouverture des commerces essentiels listés par le décret. Ces nouvelles dispositions viennent s'ajouter aux mesures de fermeture applicables aux centres commerciaux de plus de 20 000 m² déjà en vigueur sur l'ensemble du territoire et de plus de 10 000 m² sur certains autres départements. À la date du 22 mars 2021, 40 centres commerciaux de plus de 20 000 m² sont fermés depuis le 01 février 2021 ; 25 centres commerciaux de plus de 10 000 m² sont fermés depuis le 06 mars 2021. Depuis le 20 mars 2021, 14 centres commerciaux font l'objet de restrictions où seuls les commerces essentiels peuvent ouvrir ; 50 centres commerciaux restent ouverts à l'exception des activités de restauration assise et de loisirs.
- En Espagne, tous les centres commerciaux sont ouverts.
- En Italie, 7 centres commerciaux sur 8 sont ouverts aux seuls commerces essentiels depuis le 15 mars 2021. Tous les centres commerciaux italiens sont fermés le week-end depuis le 24 octobre 2020.

Au total, sur les trois pays, 86 centres commerciaux sont fermés ou restreints aux seuls commerces essentiels. Les commerces fermés dans ces centres représentent, à date, 51,6% des loyers bruts totaux de Carmila.

Des dispositifs d'aide aux activités et aux entreprises continuent d'être mis en place dans les trois pays.

3.11.3 Perspectives

À ce stade, compte tenu de l'absence de visibilité sur la date de réouverture des centres et sur la levée des restrictions administratives pesant sur son activité en France, en Espagne et en Italie, Carmila est dans l'impossibilité d'indiquer un objectif de résultats 2021.

Pour autant, Carmila reste particulièrement confiant dans le caractère indispensable de ses centres, dans l'efficacité de son *business model* et dans la solidité de sa structure bilancielle.

Carmila peut compter sur son partenariat avec Carrefour, sa commercialisation dynamique, ses relais de croissance renforcés et l'excellence opérationnelle de ses équipes pour une sortie de crise favorable.



4.

Responsabilité sociétale de l'entreprise

4.1 Stratégie RSE

- 4.1.1 Gouvernance : organisation de la démarche RSE
- 4.1.2 Identification et cartographie des risques
- 4.1.3 Risques dont la gestion est assurée avec Carrefour : la sécurité – sûreté, l'éthique et les achats responsables
- 4.1.4 Synthèse de la stratégie RSE

4.2 Ici on agit pour la planète

- 4.2.1 Aller plus loin dans la lutte contre le changement climatique
- 4.2.2 Vers plus de sobriété dans l'usage des ressources
- 4.2.3 Améliorer la résilience des actifs et leur valeur verte

4.3 Ici on agit pour les territoires

- 4.3.1 Soutenir et pérenniser l'économie locale
- 4.3.2 Assumer notre responsabilité sociétale au coeur des territoires

95

95

96

99

102

105

105

110

112

113

113

116

4.4 Ici on agit pour nos collaborateurs

- 4.4.1 Favoriser la diversité des profils
- 4.4.2 Développer le potentiel de nos collaborateurs
- 4.4.3 Contribuer à l'engagement des collaborateurs pour co-construire l'avenir de Carmila

117

117

119

120

4.5 Tables de concordance, notes méthodologiques et avis du commissaire aux comptes

122

- 4.5.1 Table de concordance et tableaux chiffrés
- 4.5.2 Précisions méthodologiques
- 4.5.3 Avis du commissaire aux comptes

122

129

132

Dans une stratégie de croissance durable, le modèle d'affaires de Carmila détaillé au Chapitre 1 inclut quatre piliers d'activités sources de création de valeur pour toutes nos parties prenantes : transformer et créer des lieux de proximité, enrichir l'offre de commerces et de services, innover et investir pour demain, connecter les enseignes et les consommateurs.

Notre modèle d'affaires s'appuie sur nos principales ressources : nos talents, notre solidité financière, nos enseignes, nos commerçants, nos clients, nos partenaires locaux, nos actionnaires et les ressources naturelles que nous utilisons. Prendre soin des ressources qui supportent notre modèle d'affaires est bien l'expression de la Responsabilité Sociétale de Carmila et l'évolution du contexte social, environnemental et économique, rend cette préoccupation d'autant plus essentielle.

Carmila adhère depuis 2019 au *Global Compact* de l'ONU et s'est approprié les Objectifs de Développement Durable pour que sa stratégie RSE soit en totale cohérence avec les enjeux mondiaux. Le respect des droits de l'homme, des normes de travail, de l'environnement et la lutte contre la corruption sont des priorités que l'on retrouve dans les objectifs principaux de la démarche RSE déclinée avec le programme d'initiatives responsables *Ici on agit*.

Ce programme, qui répond aux attentes des parties prenantes, réunit l'ensemble des initiatives qui améliorent l'impact de l'entreprise et s'articule autour de trois piliers :

- la préservation de l'environnement ;
- le dynamisme des territoires ;
- l'engagement de nos collaborateurs.

Modèle d'affaires et dialogue avec les parties prenantes

Au titre du Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, Carmila a défini son modèle d'affaires afin de le présenter dans le rapport intégré en 2018. Pour définir le modèle d'affaires, le Comité de pilotage RSE a proposé la mise en place d'un groupe de travail constitué des différentes Directions de Carmila.

À l'issue de trois ateliers de co-construction, le groupe de travail a rendu ses conclusions et proposé un projet de modèle d'affaires qui a été validé par la Direction Générale de Carmila. Il est depuis, mis à jour annuellement par le même groupe de travail et validé par la Direction Générale de Carmila. Le principe du modèle d'affaires 2019 a été confirmé pour 2020 et des informations complémentaires ont été ajoutées. Les tendances externes susceptibles d'influencer le modèle d'affaires à moyen long terme et les parties prenantes ont été prises en compte et le programme d'actions responsables *Ici on agit* a été replacé au centre du modèle, en lien avec notre stratégie et les impacts sur les parties prenantes.

En complément de la valeur ajoutée créée pour les parties prenantes, le dialogue avec les parties prenantes est organisé et structuré à tous les niveaux de l'entreprise :

Parties prenantes	Interlocuteurs	Modalités de dialogue
Enseignes et commerçants	Direction du centre commercial Association de commerçants	• Événements organisés par Carmila et rendez-vous professionnels : salons (SIEC, MAPIC), réunion des Présidents d'associations • Négociation des baux commerciaux
Actionnaires et investisseurs	Secrétariat Général	• Document d'enregistrement universel • <i>Roadshow</i> et conférences • Visites de centres commerciaux
Clients visiteurs	Direction du centre commercial	• Actions à utilité sociale et environnementale • Communication omnicanale et digitale, animations, en partenariat avec les enseignes • Médias (communiqués et dossiers de presse, visites organisées)
Partenaires locaux	Direction du centre commercial	• Relations proactives et régulières, avec participation aux projets du territoire • Partenariats locaux, et nationaux relayés localement
Collaborateurs	Ensemble des Directions de Carmila, Managers et Direction des Ressources Humaines	• Enquêtes salariés • Conventions, séminaires • Communications internes • Écoles et universités • Intégration des nouveaux arrivants • Relations avec les instances représentatives du personnel
Groupe Carrefour	Tous les collaborateurs Carmila	• Mandat de gestion immobilière avec Carrefour Property et autres contrats de prestation, Comités de Direction mixtes Carmila/Carrefour Property
Prestataires et fournisseurs	Tous les collaborateurs Carmila en charge des achats	• Charte sociale et éthique des fournisseurs • Appels d'offres

Référentiels

Les enjeux et risques analysés ont été préalablement sélectionnés au regard des thématiques identifiées aux articles L. 225-102 et R. 225-105 du Code de commerce français, des grands standards internationaux faisant référence (ISO 26000, *Global Compact*), d'études sectorielles (étude comparative pour les enjeux RSE, analyse collective avec les foncières

membres du Conseil National des Centres Commerciaux, CNCC, pour les risques RSE), le référentiel du GRI, de l'EPRA, et du GRESB, ainsi que l'expertise interne de Carmila.

La DPEF s'appuie également sur le guide sectoriel de reporting RSE élaboré et mis à jour en 2018 par le CNCC et sur les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies dont certains ont été identifiés comme prioritaires en relation avec l'activité de Carmila.

4.1 Stratégie RSE

4.1.1 Gouvernance : organisation de la démarche RSE

4.1.1.1 Direction RSE

La Direction RSE, composée d'une Directrice, de deux Responsables et de Chargés de missions, élabore la stratégie et les objectifs et suit l'avancement des plans d'action. Elle s'assure ainsi de l'atteinte des objectifs RSE de Carmila. La

Direction RSE est chargée de diffuser au sein de l'entreprise, la stratégie préalablement élaborée et validée avec la Direction Générale et le Comité RSE du Conseil d'administration. Elle contribue à la performance extra-financière de Carmila et rend compte de ses actions à la Direction Générale et au Comité RSE du Conseil d'administration.

4.1.1.2 Comité RSE du Conseil d'administration

En 2020, le Conseil d'Administration a choisi de placer les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux au cœur de sa gouvernance en se dotant d'un Comité RSE.

Comité RSE du Conseil d'administration

Constitution	• Mme Séverine Farjon, administratrice indépendante, Présidente du Comité RSE ; • Mme Nathalie Robin, administratrice indépendante ; • Mme Maria Garrido, administratrice indépendante ; • M. Alexandre de Palmas, administrateur ; • M. Laurent Vallée, administrateur ; et • Mme Marie Cheval, Présidente-Directrice Générale.
Missions	Le Comité RSE est notamment chargé : • d'examiner les engagements et les orientations de Carmila en matière de RSE, leur cohérence avec les attentes des parties prenantes, en suivre le déploiement et plus généralement s'assurer de la prise en compte des sujets relevant de la RSE ; • de l'appréciation des risques, l'identification de nouvelles opportunités, la prise en compte de l'impact de la politique RSE en termes de performance économique ; • de l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière ; • de l'examen de la synthèse des notations réalisées sur la Société par les agences de notation et par les analystes extra-financiers ; et • d'identifier et de discuter les tendances émergentes en matière de RSE et s'assurer que la Société s'y prépare au mieux au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs.
Fréquence	Deux fois par an (les 25 juin et 4 décembre pour l'année 2020).

4.1.1.3 Comités de pilotage RSE pays

En 2020, Carmila crée un Comité de pilotage RSE par pays afin de mieux adapter les plans d'actions aux contextes nationaux. Les comités de pilotage RSE permettent la diffusion dans les directions opérationnelles de la stratégie RSE et ils rendent compte de l'atteinte des objectifs validés par le Comité RSE du Conseil d'administration. Les comités de pilotage RSE sont composés de différentes directions de Carmila, dont la Direction RSE. Ils se réunissent en moyenne deux fois par an.

Les thématiques RSE sont également portées par les collaborateurs et notamment par les directeurs de centres commerciaux. Ceux-ci bénéficient d'une large autonomie dans le choix et le déploiement des actions RSE sur leurs centres. Cette autonomie permet un ancrage territorial fort et une proximité accrue avec les parties prenantes locales.

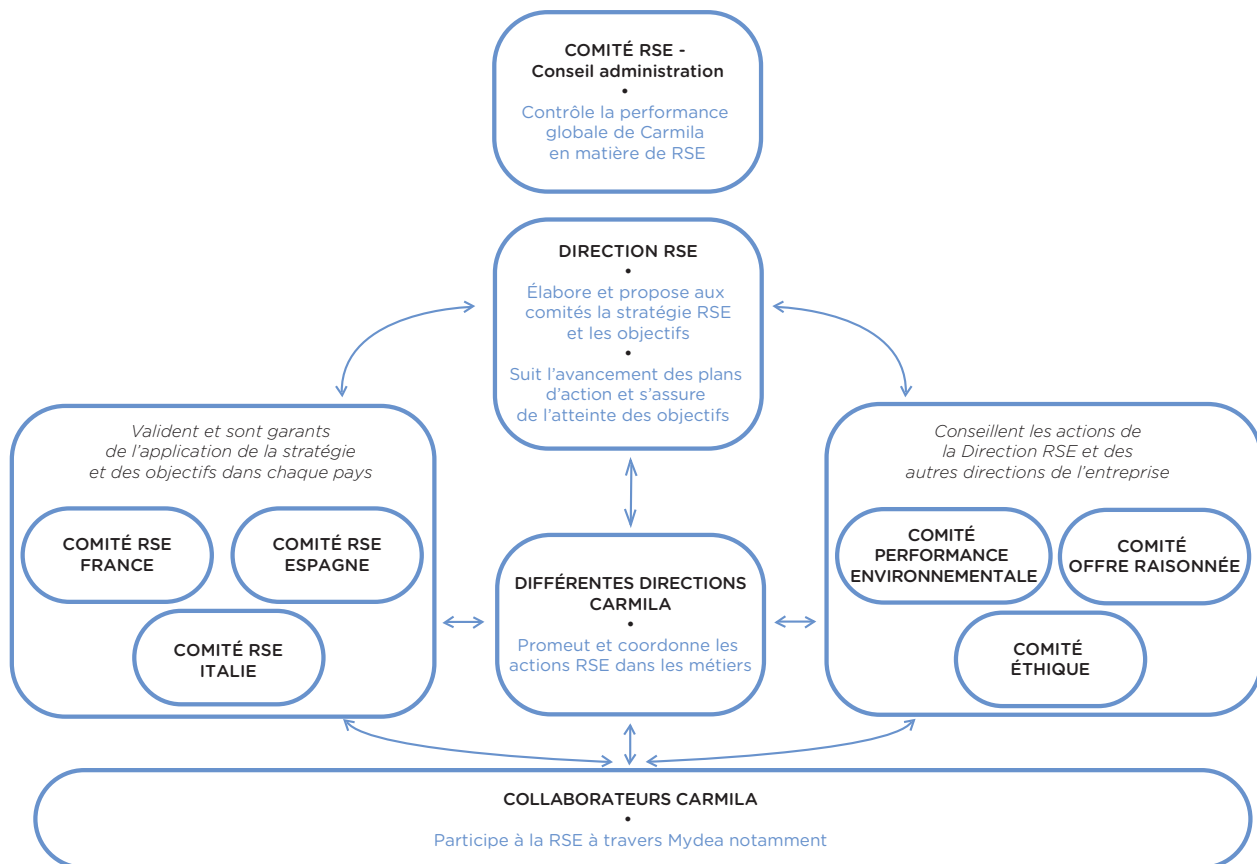
4.1.1.4 Réseau de référents et collaborateurs

Au sein des métiers, le réseau de référents RSE promeut et coordonne les actions RSE auprès des collaborateurs Carmila mais également de son partenaire Carrefour Property. La Direction RSE les forme soit directement soit via des partenaires externes rompus aux enjeux du développement durable.

4.1.1.5 Comités spécifiques

Pour traiter les thématiques prioritaires, des comités spécifiques ont été mis en place en 2020 :

- un Comité éthique chargé du respect des principes éthiques, de l'animation du dispositif éthique, des formations éthiques et des partenariats solidaires ;
- un Comité performance environnementale dont l'objectif est de confirmer l'alignement entre les investissements techniques proposés et la stratégie RSE ;
- un Comité offre raisonnée chargé du pilotage de la nouvelle offre mise en place en 2020.

PILOTAGE DE LA DÉMARCHE RSE

4.1.2 Identification et cartographie des risques

Qu'ils soient d'ordre sociétal, social, environnemental, ou liés à l'éthique, les risques extra-financiers qui pèsent sur le modèle d'affaires et le cœur de métier de Carmila sont examinés une fois par an dans le cadre des activités du Comité d'audit pour s'assurer de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et examiner les risques, les niveaux de risques et les procédures pour s'en prémunir.

La gestion des risques est détaillée dans le Chapitre 5, paragraphe 5.2 « Facteurs de risques », avec la description des principaux facteurs de risques, de leurs impacts et des mesures d'atténuation prises.

En réponse aux exigences de Déclaration de performance extra-financière (DPEF) intégrée dans l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017, transposition en France de la directive européenne 2014/95/UE relative à la publication d'informations sociales et environnementales, Carmila a établi, dès 2018, sa cartographie des risques extra-financiers bruts à partir d'une démarche collaborative impliquant l'ensemble des métiers.

La cartographie fait l'objet d'un examen et d'une validation annuelle par le comité de pilotage RSE.

En 2020, la Direction RSE et le Secrétariat Général, en charge de la gestion des risques, ont mis à jour cette cartographie des risques extra-financiers selon l'approche suivante :

- mise à jour de l'univers des risques et opportunités RSE, à partir de la stratégie du Groupe, de la précédente analyse de matérialité réalisée et mise à jour en 2019, des guides sectoriels

(le guide de reporting RSE du CNCC et le référentiel de l'OID) et d'une analyse des enjeux émergents du secteur Immobilier commercial qui a permis la validation d'une liste de 12 enjeux RSE. Certaines thématiques extra-financières figurant dans l'article L. 225-102 du Code de commerce français n'ont pas été retenues dans la liste des principaux risques car l'activité de Carmila n'a pas d'impact sur ces enjeux : la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable, l'évasion fiscale ⁽¹⁾ ;

- élaboration et mise en place de la méthodologie de cotation des risques RSE validée par la Direction des Risques. Les risques et opportunités RSE sont cotés selon les critères suivants :
 - la gravité évaluée à partir des impacts sur la réputation, les opérations et les clients,
 - la fréquence ou probabilité de survenance du risque,
 - le niveau de maîtrise est évalué à partir des critères gouvernance (définition des rôles et responsabilités), processus (pilotage et plans d'actions) et contrôles (contrôle interne et audits externes) ;
- consultation d'un panel de parties prenantes internes dans l'exercice de cotation des risques : la Direction Financière, le Secrétariat Général, la Direction Client, Digital & Innovation, les Directions pays, la Direction Portfolio, la Direction de la Commercialisation, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Réseau des Centres, la Direction de la Communication et la Direction de la RSE ;
- consolidation des résultats et hiérarchisation des risques inhérents et résiduels.

(1) Carmila n'a pas identifié l'évasion fiscale comme un risque important, dans la mesure où son activité et ses filiales sont localisées exclusivement en France, en Espagne et en Italie. Par ailleurs, la société exerce son activité dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, n'a pas fait l'objet d'un redressement fiscal et ses comptes sont audités annuellement par des commissaires aux comptes.

Enjeux RSE	Description des risques	Description des opportunités	Parties prenantes concernées	Type de risque/opportunité (brut)	Type de risque/opportunité (net)	Pour en savoir plus
Énergie et gaz à effet de serre	Les risques de dérèglements climatiques liés aux émissions de gaz à effet de serre amèneront des tensions sur les énergies fossiles, qui se traduiront en coûts d'exploitation, capacités d'approvisionnement et difficultés de financement.	La maîtrise des émissions de gaz à effet de serre passe par deux étapes : d'abord l'optimisation des consommations puis la recherche de sources d'énergies alternatives dites vertes pour diminuer l'impact carbone. L'ensemble de ces démarches s'inscrit dans un pilotage efficace de l'énergie, et une logique d'économie.	Clients, visiteurs, actionnaires et investisseurs	Élevé	Moyen/ Élevé	<i>Ici on agit pour la planète - 4.2.1</i>
Gestion des déchets et économie circulaire	Les risques associés à la gestion des déchets sont d'ordre réglementaire et financier, notamment sur les surcoûts des mauvaises pratiques de tri.	L'optimisation de la gestion des déchets est associée à une baisse des coûts d'exploitation, par optimisation et valorisation dans le cadre d'une économie circulaire. C'est un enjeu qui peut également être pris en compte par certaines enseignes exigeantes.	Clients, visiteurs, actionnaires et investisseurs	Élevé	Moyen	<i>Ici on agit pour la planète - 4.2.2</i>
Biodiversité	La mise en cause dans la disparition de la biodiversité d'une part et l'artificialisation des sols pour les nouveaux projets d'autre part présentent des risques de non-acceptabilité locale et de refus de développement de projets.	La prise en compte de la biodiversité permet de la protéger et de la favoriser, améliorant ainsi l'attractivité des sites, leur valeur verte et l'acceptabilité des projets de développement.	Clients, visiteurs et élus locaux	Moyen/ Élevé	Moyen	<i>Ici on agit pour la planète - 4.2.2</i>
Gestion de l'eau	La gestion de l'eau présente des risques financiers tant au niveau du coût direct que des restrictions possibles sur l'utilisation.	L'optimisation de la gestion de l'eau est associée à une réduction des charges et une meilleure attractivité pour des preneurs exigeants.	Clients, prestataires et visiteurs	Moyen	Faible/ Moyen	<i>Ici on agit pour la planète - 4.2.2</i>
Résilience et valeur verte	Les risques associés à la résilience des actifs sont d'ordre physique (événements météorologiques extrêmes de plus en plus fréquents, modification de variables physiques globales) et/ou des risques de transition (réglementaires, de marché ou réputationnels). Ces risques peuvent avoir un impact financier direct liés notamment aux coûts d'exploitation et d'assurance mais également indirect avec la perte d'attractivité des actifs vis-à-vis des visiteurs, des enseignes et des investisseurs.	La prise en compte de la résilience est un atout pour la valeur verte de l'actif, qui peut faciliter l'accès à certains financements et améliorer la valeur des actifs sur le long terme.	Clients, prestataires, visiteurs, investisseurs et actionnaires	Moyen/ Élevé	Moyen	<i>Ici on agit pour la planète - 4.2.3</i> « Risques réglementaires, juridiques et fiscaux » - 5.2.3
Dialogue avec les clients (preneurs et visiteurs)	La méconnaissance de la perception clients (preneurs et visiteurs) sur les services rendus par Carmila est un risque fort de perte d'attractivité.	A contrario un dialogue permanent permet de renforcer les relations, de répondre de façon plus juste et ciblée aux attentes.	Clients, fournisseurs et communautés	Élevé	Moyen/ Élevé	<i>Ici on agit pour les territoires - 4.3.1</i> « Risques relatifs aux activités de Carmila » - 5.2.2
Ancrage territorial et développement local	La dynamique économique locale et l'ancrage territorial sont des enjeux essentiels pour la prospérité des commerçants, des visiteurs et l'activité de Carmila. Une mauvaise intégration du centre dans le tissu local pourrait altérer l'attractivité du centre et mettre en difficultés des projets de développement.	La contribution au développement économique local est un élément favorable à la prospérité de la zone de chalandise et sa capacité à se développer.	Clients, collaborateurs, preneurs, visiteurs	Élevé	Moyen	<i>Ici on agit pour les territoires - 4.3.1 et 4.3.2</i> « Risques relatifs au secteur d'activité de Carmila » - 5.2.1

Enjeux RSE	Description des risques	Description des opportunités	Parties prenantes concernées	Type de risque/opportunité (brut)	Type de risque/opportunité (net)	Pour en savoir plus
Sécurité, sûreté, santé	Les risques en lien avec la sécurité, la sûreté et la santé peuvent causer la perte d'attractivité, des surcoûts mais également altérer la réputation du centre et l'image du Groupe.	La santé et le bien-être sont des enjeux au cœur des préoccupations de nos clients commerçants ou visiteurs. Les actions menées sur ces thématiques sont sources d'attractivité et d'impact positif.	Fournisseurs, preneurs, clients et visiteurs	Élevé	Moyen	Stratégie RSE 4.1.3 et <i>Ici on agit</i> pour les territoires 4.3.2 « Risques relatifs aux activités de Carmila » – 5.2.2
Diversité	Le non-respect des législations anti-discrimination présente un risque juridique qui au-delà des sanctions disciplinaires et pénales pourrait altérer la réputation du Groupe vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes.	La diversité des profils, source de dynamisme, contribue à améliorer la capacité d'innovation et de compréhension des enjeux sociétaux du marché.	Collaborateurs	Moyen/ Élevé	Moyen	<i>Ici on agit</i> pour les Collaborateurs – 4.4.1
Gestion et engagement des talents	Une mauvaise gestion des talents dans leur parcours professionnel ou leur engagement pourrait mettre Carmila en difficultés pour le recrutement de nouveaux collaborateurs et l'évolution des équipes. C'est un risque pour Carmila dans l'atteinte de ses objectifs.	Le bien-être et l'engagement des collaborateurs sont source de productivité, de compétitivité et d'innovation.	Collaborateurs	Moyen	Faible/ moyen	<i>Ici on agit</i> pour les Collaborateurs – 4.4.2 et 4.4.3
Achats responsables	Le non-respect des règles d'éthique et de responsabilité attendues présente un risque juridique et disciplinaire qui au-delà des pénalités et sanctions peut générer un risque réputationnel et de controverse avec l'ensemble des parties prenantes	Avoir une politique achats claire et responsable c'est l'opportunité de responsabiliser ses fournisseurs pour une chaîne de valeur plus résiliente. C'est également s'assurer de la cohérence entre la stratégie RSE du Groupe et celles de ses partenaires fournisseurs.	Fournisseurs, preneurs, clients, visiteurs et collaborateurs	Élevé	Moyen	Stratégie RSE 4.1.3 « Risques réglementaires, juridiques et fiscaux » – 5.2.3
Éthique	L'implication dans une affaire de corruption ou de blanchiment d'argent pourrait présenter des risques juridiques, réputationnels et financiers pouvant aller jusqu'à une cessation d'activité.	Former, sensibiliser l'ensemble des collaborateurs permet d'instaurer des relations transparentes et de confiance.	Toutes les parties prenantes	Moyen	Faible	Stratégie RSE 4.1.3 « Risques réglementaires, juridiques et fiscaux » – 5.2.3

TABLEAU DE CORRESPONDANCE ENTRE LES RISQUES EXTRA-FINANCIERS DU GROUPE ET LES ENJEUX RSE

Risque extra-financier de la matrice Groupe	Risque/opportunité RSE cartographie RSE
Évolution des tendances sociétales de consommation	Ancrage territorial et développement local
Santé, Sécurité, Sûreté incluant les risques de crises sanitaires (type la Covid-19)	Sécurité, sûreté, santé
Relation et exposition aux enseignes	Dialogue avec les clients (visiteurs ou preneurs)
Réglementation relative à l'urbanisme et à l'environnement (risque climat plus généralement)	Résilience et valeur verte
Développement immobilier	Achats responsables
Risques éthiques	Éthique

Trois risques sont gérés avec les équipes de Carrefour : la sécurité-sûreté, les achats responsables et l'éthique.

4.1.3 Risques dont la gestion est assurée avec Carrefour : la sécurité – sûreté, l'éthique et les achats responsables

Le partenariat stratégique avec le groupe Carrefour est présenté de manière détaillée au Chapitre 5, paragraphe 5.1.5 « Un partenariat stratégique avec le groupe Carrefour ».

4.1.3.1 La sécurité et la sûreté sur les sites

Les risques de sécurité et sûreté sont identifiés dans la matrice des risques du Chapitre 5 et dans la cartographie des risques RSE.

Le Groupe est soumis à un certain nombre d'obligations dans le cadre de l'exploitation de ses centres commerciaux et notamment les obligations liées aux établissements recevant du public.

De plus, la montée des actions terroristes en Europe renforce les risques dans tous les lieux ouverts au public et implique le déploiement de procédures adaptées à un contexte changeant.

Par ailleurs, Carmila est exposée à des risques de catastrophes naturelles sur ses sites qui pourraient être dommageables tant aux clients et commerçants des sites qu'aux employés.

L'ensemble des dispositifs de contrôle et d'atténuation sont détaillés au Chapitre 5, paragraphe 5.2.2. « Risques relatifs aux activités de Carmila ». Ils impliquent l'ensemble des équipes Carmila et Carrefour chargées de gérer opérationnellement la sécurité et la sûreté sur nos sites. Selon les sites, le Responsable Unique de Sécurité peut être le directeur du magasin Carrefour ou le directeur du centre Carmila. Pour les deux entités, la prévention des risques de sécurité et sûreté est une priorité absolue.

4.1.3.2 L'éthique

Les risques éthiques sont identifiés dans la matrice des risques du Chapitre 5 et dans la cartographie des risques RSE. Comme précisé dans les actions de contrôle et d'atténuation ainsi que dans les dispositifs de contrôle internes détaillés aux paragraphes 5.2.3. « Risques réglementaires, juridiques et fiscaux » et 5.4.2. « Dispositif de contrôle interne » du Chapitre 5, Carmila s'est doté d'un Comité éthique, d'un Code de conduite professionnelle et de dispositifs d'alertes professionnelles pour les trois pays.

Comité éthique

Les principales missions du Comité éthique sont :

- veiller à la diffusion des principes éthiques et s'assurer que toutes les conditions sont en place pour permettre une bonne connaissance, compréhension, appropriation et le respect des principes par l'ensemble des collaborateurs ;
- assurer la communication et la mise à disposition sur l'intranet des principes éthiques et de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- assurer le déploiement du dispositif de formation afférent ;
- organiser et assurer le bon fonctionnement des dispositifs d'alertes professionnelles et assurer le traitement indépendant des alertes dans le strict respect de la légalité ;
- conduire la réflexion et mettre en œuvre le plan d'action sur les principaux sujets d'éthique de l'activité dans une logique d'anticipation et dans le cadre d'une vision élargie des sujets ;

- fournir des avis aux directeurs suite à toute question relative à l'application ou au respect de nos principes éthiques ;
- contrôler et évaluer régulièrement l'efficacité des dispositifs, notamment le taux de formation des collaborateurs à la lutte contre la corruption et à l'éthique des affaires et les dispositifs d'alertes professionnelles.

Code de conduite professionnelle

L'ensemble des procédures métiers et des règles attachées en matière de corruption, fraude et blanchiment d'argent sont regroupées dans des « Books métiers » qui décrivent les différentes fonctions opérationnelles et les règles de conduite et procédures principales de chaque métier.

L'ensemble des collaborateurs de Carmila signe annuellement une déclaration d'indépendance.

Une formation relative aux bonnes pratiques en matière de lutte contre les risques de fraude, corruption et trafic d'influence est dispensée annuellement au Comité de Direction, à l'ensemble des collaborateurs et aux nouveaux arrivants. Une version numérique est disponible en ligne en permanence pour l'ensemble des collaborateurs.

Un Code de conduite professionnelle a été établi en 2017 par Carmila en commun avec le groupe Carrefour. Un Comité éthique bi-annuel a donc été constitué afin de garantir les principes fondamentaux définis dans le Code de conduite professionnelle du groupe Carrefour.

Les dispositifs d'alertes professionnelles pour lutter contre la corruption, le blanchiment et les conflits d'intérêt

Carmila est intégré au dispositif d'alerte professionnel mis en place par le groupe Carrefour permettant de signaler des manquements aux Principes Éthiques, notamment en matière de corruption et de conflits d'intérêts. Ce dispositif comporte un numéro d'appel unique et un site internet permettant d'adresser tout signalement. Il est ouvert à tout collaborateur ou tiers amené à travailler avec le Groupe. La confidentialité des informations est garantie au cours de toutes les étapes du processus d'alerte.

Le dispositif de lutte contre la corruption et le blanchiment de Carmila est fondé sur les directives du groupe Carrefour qui prennent en compte la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique (loi Sapin 2) ainsi que l'ordonnance du 1^{er} décembre 2016 renforçant le dispositif français de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

Une politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence a été définie et présentée aux instances représentatives du personnel en France. Ce document a été intégré au Règlement intérieur de l'UES Carmila/Carrefour Property. La cartographie des risques en matière de corruption et de trafic d'influence a été réalisée. Sur cette base un dispositif de formation a été défini à destination des collaborateurs les plus exposés à ces risques. Il s'appuie sur des outils de communication sur support physique. Les formations sont dispensées en présentiel, complétées de modules en lignes disponibles à tout moment pour chaque collaborateur.

Chaque collaborateur du Groupe doit également signer annuellement une attestation d'indépendance visant à limiter et gérer les conflits d'intérêts.

En 2020, un support de formation sur l'éthique et la loi Sapin 2 mis à jour par Carrefour a été mis en ligne via la plateforme « cap formation ». Tous les nouveaux collaborateurs sont invités à suivre ce module.

100% des collaborateurs en France ont reçu la brochure « Nos principes éthiques » ainsi que la brochure « Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ». 75% des collaborateurs en CDI ont signé l'attestation d'indépendance en France.

Afin de lutter au mieux contre ces risques éthiques, le Comité éthique, à l'aide de la cartographie des risques du groupe Carrefour, dresse une liste des métiers à risques. Les collaborateurs qui exercent ces métiers sont formés. Chaque pays a sa propre formation afin d'affiner la prévention.

TAUX DE COLLABORATEURS FORMÉS AUX RISQUES ÉTHIQUES

	2018	2019	2020
Nombre de collaborateurs exposés aux risques	158	101	140
Nombre de collaborateurs formés	120	95	130
Taux de collaborateurs exposés formés aux risques éthiques	75,95%	94,06%	92,86%

En raison de la crise sanitaire, l'Espagne et l'Italie n'ont pas pu organiser la formation aux risques éthiques, en revanche, tous les collaborateurs considérés comme exposés aux risques éthiques avaient été formés en 2019, et sont donc inclus, conformément à la définition de l'indicateur (voir note méthodologique). En France, 10 collaborateurs sur les 116 exposés n'ont pas pu suivre la formation cette année et l'objectif de 100% de collaborateurs formés n'a pas pu être atteint en 2020.

Le respect des droits de l'homme

Outre son engagement pour le *Global Compact* des Nations Unies qui lutte pour le respect des droits de l'homme et des normes de travail internationales et pour lequel Carmila a publié sa première Communication sur le Progrès (COP) en 2020, Carmila attribue une attention particulière au respect des droits de l'homme.

Le respect des droits de l'homme est intégré dans les politiques de plusieurs directions notamment celles des ressources humaines et des achats.

Carmila promeut le respect des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :

- à la liberté d'association et au droit de négociation collective ;
- à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;
- à la rémunération équitable ;
- au bien-être au travail, notamment pendant la période de crise de la Covid-19 ;
- à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;
- à l'abolition effective du travail des enfants.

4.1.3.3 Les achats responsables

Pour son propre compte, Carmila réalise essentiellement des achats de prestation de services et fait régulièrement appel à des start-up solidaires pour la restauration lors de ses événements. Les achats réalisés dans le cadre des projets de promotion ou de rénovation de ses sites sont confiés à la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (MOD) de Carrefour Property et les achats de gestion opérationnelle aux équipes d'exploitation Immobilière de Carrefour Property Gestion.

Pour l'ensemble de ses achats de marque Carmila, les achats d'investissement et les achats d'exploitation, Carmila impose à ses prestataires fournisseurs le respect de la Charte éthique Carrefour. Les exigences incluent le respect des huit principales conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des principes du Pacte mondial de l'ONU.

Cette charte les engage notamment à respecter, dans toutes les étapes de la relation commerciale, les cinq principes suivants :

- respecter strictement la légalité et notamment les droits de l'homme ;
- s'interdire toute entrave au droit de la concurrence ;
- éviter les situations de conflits d'intérêts ;
- refuser tout acte de corruption ;
- garantir la confidentialité.

La signature de cette charte fait l'objet d'un contrôle interne réalisé par Carrefour et d'un audit externe inopiné mené par des cabinets d'audit indépendants sélectionnés par Carrefour. Ce contrôle externe indépendant ad hoc se déroule confidentiellement, excepté si le comité, considérant que ses recommandations n'ont pas été appliquées de façon satisfaisante, et au terme d'une période maximale de quatre mois suivant leur formalisation, décide de rendre publiques ses observations.

La thématique des achats responsables a été identifiée comme un enjeu matériel de la stratégie RSE, Carmila a réalisé un diagnostic sur les pratiques d'achats de l'entreprise et mis en place un groupe de travail avec tous les départements concernés pour définir ainsi la vision des achats responsables :

«La responsabilité de l'acheteur et du prescripteur est de questionner le besoin le plus en amont possible notamment sur les façons de répondre à ce besoin :

- les habitudes et processus usuels ;
- les impacts environnementaux des offres ;
- l'impact territorial/la proximité avec les fournisseurs ;
- l'insertion des personnes éloignées de l'emploi ;
- la prise en compte du coût global.

Et de s'engager sur des solutions qui améliorent la vie et le quotidien de toutes les parties prenantes.»

Une feuille de route a été construite pour définir une stratégie achat qui intègre des critères RSE. Plusieurs typologies d'achats ont déjà intégré des critères RSE.

En France, concernant les achats d'investissement confiés à la Maîtrise d'Ouvrage Délégée (MOD) dans le cadre du développement des projets, de nouvelles pratiques ont été mises en place :

- un questionnaire RSE pour évaluer la performance RSE des prestataires (premier test effectué sur Laval en phase d'appel d'offres) ;
- des fiches spécifiques pour les métiers du gros œuvre et des Voiries et Réseaux divers (VRD) intègrent des critères RSE et seront utilisées pour les prochains appels d'offres.

Par ailleurs les bonnes pratiques déjà effectives sont maintenues :

- Un indice de localité est intégré depuis deux ans. Pour ses chantiers d'extension, de rénovation et de construction, Carmila et son partenaire Carrefour Property s'attachent à valoriser autant que possible les entreprises présentes sur le territoire. Les Fédérations départementales du BTP sont régulièrement contactées pour obtenir la liste des sociétés du département susceptibles de répondre aux appels d'offres. En 2020, sur 103 lots traités, la part traitée avec des entreprises locales représente 50 millions d'euros, soit 72% du montant total contractualisé pour les projets en cours.
- Une clause d'insertion des personnes éloignées de l'emploi : Carmila réserve une clause administrative particulière à l'insertion sociale par l'activité économique. Les entreprises des lots principaux (en montant et en nombre d'heures travaillées) doivent consacrer 5% du nombre total d'heures de travail sur le chantier au public prioritaire au regard de l'insertion professionnelle. En 2020, la part des marchés intégrant cette clause représente 28 millions d'euros, soit 40,5% du montant total contractualisé pour les projets en cours.
- Sécurité et conformité légale des chantiers : un dispositif de prévention et de contrôle encadre la sécurité et la conformité légale des chantiers. Sur tous les chantiers, un Coordonnateur Sécurité et Protection de la Santé (CSPS) gère la sécurité des différents intervenants. Afin de mieux assurer la sécurité des clients, le contrat prévu par Carmila élargit l'intervention du CSPS au-delà du périmètre strict du chantier. Conformément à la loi française sur le devoir de vigilance, Carmila demande aux entreprises travaillant sur ses chantiers un ensemble de documents permettant de s'assurer de la légalité des activités, de la couverture des salariés par le droit du travail et de la validité des assurances. Pour faciliter la récolte de ces documents, et s'assurer de leur conformité et de leur authenticité, Carmila fait appel à une entreprise spécialisée dans la collecte et la vérification de ces pièces. Sur les chantiers d'extension, Carmila a opté

également pour des missions complémentaires de contrôle et de vérification de l'identité du personnel travaillant sur la zone. Ce contrôle régulier et non annoncé a pour but de prévenir la sous-traitance non déclarée, et d'éviter le recours à du personnel non contrôlable grâce à la carte d'identification du BTP.

- La Charte sociale et éthique des fournisseurs Carrefour est systématiquement jointe aux contrats gérés par la Maîtrise d'Ouvrage Délégée (MOD).
- La Charte Chantier Vert élaborée en France couvre 100% des chantiers engagés par Carmila. Cette charte est signée par l'ensemble des entreprises intervenantes. Elle encadre les pratiques du chantier : les éventuelles pollutions de sol et de l'air, les zones à protéger, car estimées comme sensibles par l'écologue, l'impact minimum du bruit et des vibrations dans la communauté locale, la limitation des consommations d'eau et d'énergie sur le chantier.

Concernant les achats de prestations de maintenance, Carmila annexe la Charte d'achat du CNCC à chaque contrat de prestation de service : nettoyage, gardiennage, entretien, gestion des déchets, etc. La charte encadre notamment les pratiques éthiques et sociales. Elle érige en particulier le principe de sélection équitable des partenaires sur la base de critères objectifs de comparaison. Elle stipule que les partenaires soient opposés et engagés contre toute forme de corruption active ou passive, et soient engagés à respecter les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), la réglementation sociale ainsi que toute la réglementation spécifique à son activité, notamment à :

- ne pratiquer aucune discrimination en matière d'embauche et de gestion du personnel et promouvoir l'égalité de traitement professionnel ;
- s'interdire de recourir au travail dissimulé ;
- respecter la législation en vigueur en matière de gestion des horaires de travail, rémunération, formation, droit syndical, hygiène et sécurité ;
- se conformer à la législation locale en matière d'emploi des personnes handicapées.

En 2020, une annexe RSE a été intégrée au contrat de nettoyage des centres et en 2021 des annexes RSE seront ajoutées dans les contrats d'entretien des espaces verts qui doivent faire l'objet d'une nouvelle mise en concurrence.

Enfin en 2021 également un guide de bonnes pratiques reprenant les principales exigences en matière d'achats responsables sera diffusé aux directeurs des centres commerciaux.

4.1.4 Synthèse de la stratégie RSE

La stratégie RSE de Carmila est organisée autour de trois axes réunis dans le programme *Ici on agit* .

Enjeux RSE	Risque de la cartographie RSE	Stratégie Carmila	Objectifs	Indicateurs	Résultats 2020	ODD
ICI ON AGIT POUR LA PLANÈTE						
Aller plus loin dans la lutte contre le changement climatique	ÉNERGIE ET GAZ À EFFET DE SERRE	Décliner une stratégie bas carbone	- Définir la trajectoire carbone et sa déclinaison opérationnelle d'ici 2021 - Certifier la stratégie carbone par la SBTi d'ici 2021 - Réduire les émissions GES de 50% (réf. 2019) en absolu scopes 1 et 2 d'ici 2030	Émissions des GES	-28,4% sur les émissions GES scopes 1 & 2 -30,1% sur les émissions GES tous scopes	
		Consolider et poursuivre la baisse des consommations énergétiques	Réduire de 40% les consommations énergétiques (réf. 2019) d'ici 2030	Consommations d'énergie et intensité énergétique des parties communes	-36% en intensité énergétique -54% sur les consommations énergétiques	
		Faciliter l'éco-mobilité	Augmenter les possibilités d'éco-mobilité disponibles par centre - Proposer des solutions d'écomobilité dans 100% des centres d'ici 2025, dans un rayon de 500 mètres	Part des centres disposant d'au moins une solution d'éco-mobilité dans un rayon de moins de 500 mètres	58% des centres à moins de 500 m d'un transport en commun	
S'engager vers plus de sobriété dans l'usage des ressources	GESTION DES DÉCHETS ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE	Augmenter la valorisation des déchets dans une logique d'économie circulaire	100% des déchets valorisés en matière ou énergie d'ici 2025	Taux de valorisation des déchets	52% des déchets valorisés	
	BIODIVERSITÉ	Protéger la biodiversité	- Définir une Charte biodiversité à usage des centres d'ici 2021 - Généraliser pour 100% de nos centres d'ici 2023, les actions en faveur de la biodiversité, notamment par des pratiques d'entretien raisonné	Part des centres disposant d'une action en faveur de la Biodiversité, comme une annexe « Entretien raisonné », pour les contrats Espaces Verts	Création de la Charte et des annexes dédiées à l'entretien raisonné des espaces verts	
	GESTION DE L'EAU	Optimiser les consommations d'eau	Réduire les consommations d'eau jusqu'à moins de 1 litre par visiteur d'ici 2025	Intensité hydrique	1,08 l/visiteur à périmètre courant	
Améliorer la résilience de nos actifs et leur valeur verte	RÉSILIENCE ET VALEUR VERTE	Mettre en place un plan d'actions résilience climat	- Réaliser l'analyse des risques liés au changement climatique sur l'ensemble du patrimoine d'ici 2022 100% des actifs exposés à un risque lié au changement climatique disposent d'un plan d'adaptation et de solutions de résilience d'ici 2025	Part des centres exposés à des risques disposant d'un plan d'adaptation et de solutions de résilience	Initiation de l'étude risque résilience climat	
		Généraliser les certifications	100% des actifs certifiés BREEAM d'ici 2025	Taux de certification environnementale	87,7% de nos centres en valeur du patrimoine certifiés BREEAM au 31/12/2020	

Enjeux RSE	Risque de la cartographie RSE	Stratégie Carmila	Objectifs	Indicateurs	Résultats 2020	ODD
ICI ON AGIT POUR LES TERRITOIRES						
Soutenir et pérenniser l'économie locale	DIALOGUE AVEC LES CLIENTS ET ENSEIGNES	Promouvoir les actions en faveur de l'emploi Évaluer l'impact pour nos clients visiteurs dans le cadre des enquêtes	100% des centres avec direction de centre ont un dispositif pour l'emploi d'ici 2021	Part des centres avec direction de centre qui ont un dispositif pour l'emploi	77% des directions de centre animent un dispositif pour l'emploi	
	DIALOGUE AVEC LES CLIENTS ET ENSEIGNES/ ANCRAGE TERRITORIAL ET DÉVELOPPEMENT LOCAL	Encourager faciliter les offres raisonnées	Au moins 30% des centres avec direction de centre ont une offre raisonnée de seconde main d'ici 2021	Part des centres avec direction de centre qui ont une offre raisonnée de seconde main	15 centres, représentant 19% des directions de centre en France proposent une offre raisonnée de seconde main	
		Maintenir un dialogue de qualité avec les commerçants	- Interroger tous les commerçants à fréquence régulière par la mise en place d'un dispositif d'enquête - Faire connaître les dispositifs à l'ensemble de nos commerçants, au moins 70% pour 2021	Part des commerçants connaissant les dispositifs d'accompagnement, notamment les kiosques	54% des commerçants interrogés connaissent les kiosques	
		Maintenir un dialogue de qualité avec les clients	- Maintenir une variété de dispositifs de dialogues : enquêtes, réponses aux avis internet, dialogue sur site - Enrichir le parcours client sur les volets qualité de service, connectivité, convivialité	Taux de satisfaction des clients visiteurs	87,3% des clients visiteurs se disent globalement satisfaits	
Assumer notre responsabilité sociétale	ANCRAGE TERRITORIAL ET DÉVELOPPEMENT LOCAL/ SÉCURITÉ, SÛRETÉ, SANTÉ	Promouvoir les animations RSE	- Assurer au moins 1 animation RSE par centre d'ici 2022 - Proposer un book de communication Ici on agit d'ici 2021 afin de mettre en valeur les actions RSE du centre	Part des centres ayant proposé au moins une animation RSE dans l'année	80% des centres ont proposé une animation RSE	
		Prendre part aux actions de solidarité	S'engager localement pour une cause solidaire	Part des directions de centres engagées pour une cause solidaire	78% des directions de centres ont relayé les actions en faveur du Secours Populaire	
ICI ON AGIT POUR LES COLLABORATEURS						
Favoriser la diversité	DIVERSITÉ	La diversité : dès le recrutement et tout au long du parcours professionnel	- Diversifier les modes de recrutement - Avoir plus de 10% de l'effectif total en alternance - Former les instances dirigeantes et les managers aux biais culturels d'ici 2022 - Campagne de sensibilisation sur le thème du handicap - Formaliser une Charte du recrutement Responsable	Part des alternants dans l'effectif total	17% d'alternants dans les effectifs totaux - Formation sur les biais culturels prévue à partir de 2021	
		La diversité : une attention particulière pour l'égalité professionnelle	- IEP de 90/100 pour le Groupe d'ici 2022 - Formaliser et signer un accord sur la diversité comportant des actions en faveur de l'égalité professionnelle homme/femme	IEP sur le périmètre Groupe	IEP à 84/100 en France, 69/100 en Espagne et 99/100 en Italie, soit une moyenne non pondérée de 84/100 pour le Groupe	

Enjeux RSE	Risque de la cartographie RSE	Stratégie Carmila	Objectifs	Indicateurs	Résultats 2020	ODD
Développer le potentiel de nos collaborateurs	GESTION ET ENGAGEMENT DES TALENTS	Développer le potentiel des collaborateurs : dès leur accueil dans l'entreprise	Renforcer le process d'intégration (parrainage)		Initiation du dispositif de parrainage	
			Proposer au moins une formation à 100% des collaborateurs	Part des collaborateurs ayant eu accès à une formation	100% des collaborateurs ont eu accès à une formation et 77% en ont profité	
		Développer le potentiel des collaborateurs : une attention particulière pour l'évolution professionnelle et la mobilité interne	Au moins un entretien annuel permettant d'évoquer de l'évolution professionnelle du collaborateur	- Part des collaborateurs ayant eu un entretien annuel - Nombre de collaborateurs promus ou ayant bénéficié d'une mobilité	70% des collaborateurs (effectif permanent) ont eu un entretien annuel 29 collaborateurs ont bénéficié d'une promotion ou d'une mobilité interne Groupes Carmila/Carrefour, soit 12% des effectifs totaux	
Contribuer à l'engagement de nos collaborateurs pour co-construire l'avenir de Carmila	GESTION ET ENGAGEMENT DES TALENTS/ SÉCURITÉ, SÛRETÉ, SANTÉ	Contribuer à l'engagement des collaborateurs par un dialogue de qualité permettant de co-construire l'avenir de Carmila	Enquête satisfaction collaborateurs et suivi de l'évolution du NPS	Évolution des taux de satisfaction, NPS	87% des collaborateurs se disent satisfaits de leur poste, 84% se disent satisfaits de l'entreprise - Le NPS global est de +22	
	GESTION ET ENGAGEMENT DES TALENTS	Contribuer à l'engagement des collaborateurs en les sensibilisant aux enjeux RSE	- Formation de toutes les Directions à la stratégie RSE en 2020 - A partir de 2021, assurer au moins une fois par semestre une action de sensibilisation autour de la RSE	- Part du nombre de Directions formées à la stratégie RSE - Fréquence des actions de sensibilisation RSE	100% des Directions sensibilisées à la feuille de route 2020	
Achats responsables	ACHATS RESPONSABLES		100% des contrats travaux intègrent en France une charte éthique - Mettre en place et diffuser une politique Achats Responsables d'ici 2021 - Garantir un indice de localité des achats construction supérieur à 60%	- Part des contrats travaux intégrant la charte éthique - Indice de localité des contrats sur les projets en cours	100% des contrats travaux intègrent en France la Charte éthique - Indice de localité des contrats sur les projets en cours 72%	
Éthique	ÉTHIQUE		100% des collaborateurs exposés aux risques de corruptions ont suivi une formation dédiée.	Part des employés exposés aux risques de corruption ou de trafic d'influence qui ont suivi une formation dédiée	92,86% des collaborateurs exposés aux risques éthiques formés, dont 100% en Espagne et en Italie et 91,38% en France	

4.2 Ici on agit pour la planète

Contexte

Le changement climatique et la raréfaction des ressources sont des phénomènes auxquels le secteur de l'immobilier doit s'adapter pour répondre à des nécessités naturelles, sociétales et réglementaires.

Consciente de l'impact sur l'environnement de ses activités immobilières, Carmila a décidé de lancer, en 2020, un audit de performance environnementale de ses actifs. Portant sur une dizaine de centres en France, représentatifs de son patrimoine, cet audit mené par Ernst and Young avait pour objectifs de :

- faire un bilan de la performance ;
- benchmarker les bonnes pratiques du marché ;
- définir une feuille de route ambitieuse et pragmatique pour diminuer l'ensemble des impacts environnementaux, et en particulier sur le volet carbone.

Les principaux indicateurs environnementaux ont été audités : bilan carbone, efficacité énergétique, biodiversité, gestion des déchets, consommation d'eau, mobilité. Sur le volet environnement, la nouvelle feuille de route RSE est le fruit de cette démarche volontaire et engagée, elle s'articule autour de trois axes, avec des objectifs à horizons 2025 et 2030 :

- la lutte contre le changement climatique ;
- la préservation des ressources et la réduction des déchets ;
- la résilience des actifs et leur valeur verte.

4.2.1 Aller plus loin dans la lutte contre le changement climatique

Objectifs

En cumulant construction et exploitation, le bâtiment compte pour près de 20% dans les émissions mondiales de gaz à effet de serre avec un impact direct sur le changement climatique, C'est donc un enjeu majeur pour Carmila qui a décidé, de s'engager dans une stratégie Bas carbone, en cohérence avec les Accords de Paris.

4.2.1.1 Décliner une stratégie bas carbone

En 2020, Carmila a décidé d'établir sa stratégie bas carbone afin d'être en cohérence avec les ambitions nationales. Cette démarche se structure en deux étapes :

- Dans un premier temps, Carmila a continué d'affiner son bilan de gaz à effet de serre (Scopes 1, 2 et 3) avec l'aide du

cabinet Ernst & Young. Cela a permis de préciser le calcul, sa méthodologie, les pistes d'amélioration et d'identifier aux mieux les postes à impact et leur degré de gestion par Carmila.

- Dans un second temps et suite à la campagne d'audits environnementaux, Carmila a réalisé un premier plan stratégique de réduction de son impact carbone. Les leviers d'amélioration établis, ce plan a ensuite été revu, challengé par le cabinet Carbone 4 et a donné lieu à des recommandations aujourd'hui intégrées à la stratégie. Cette stratégie pose un premier objectif de réduction de 50% de nos émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2 (*market based*) d'ici 2030 et par rapport à 2019.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES PAR SCOPE PAR POSTE POUR LES TROIS PAYS (EN PÉRIMÈTRE COURANT)

	Unité	2019	2020	% du bilan carbone
Total émissions GES Scope 1	ktCO₂e	3,4	3,5	1%
Fuites fluides frigorigènes	ktCO ₂ e	< 1	< 1	0%
Véhicules de fonction ⁽¹⁾	ktCO ₂ e	ND	< 1	0%
Consommations énergétiques des PC et PP desservies par des équipements communs des actifs en gestion directe par Carmila	ktCO ₂ e	3,4	3,5	1%
Total émissions GES Scope 2	ktCO₂e	18,4	12,1	3%
<i>Location based</i> – Consommations énergétiques des PC et PP desservies par des équipements communs des actifs en gestion directe par Carmila	ktCO ₂ e	11,7	8,4	3%
<i>Market based</i> ⁽²⁾ – Consommations énergétiques des PC et PP desservies par des équipements communs des actifs en gestion directe Carmila	ktCO ₂ e	18,4	12,1	3%
Total émissions de GES avec un contrôle important du Scope 3	ktCO₂e	46	17,4	3%
Déchets	ktCO ₂ e	2	5,3	1%
Achats ⁽¹⁾	ktCO ₂ e	7	6,7	1%
Transport des collaborateurs ⁽¹⁾	ktCO ₂ e	< 1	< 1	0%
Construction	ktCO ₂ e	37	5,4	1%
Total des émissions de GES avec un contrôle faible du Scope 3	ktCO₂e	608,2	448,5	93%
<i>Location based</i> – Part amont des consommations des PC et PP desservies par des équipements communs en gestion directe par Carmila	ktCO ₂ e	1,5	2,0	1%
<i>Market based</i> ⁽²⁾ – Part amont des consommations des PC et PP desservies par des équipements communs en gestion directe par Carmila	ktCO ₂ e	4,7	4,1	1%
<i>Location based</i> – Part amont des consommations des PC et PP desservies par des équipements communs des actifs en gestion indirecte par Carmila	ktCO ₂ e	ND	10,3	4%
<i>Market based</i> ⁽²⁾ – Part amont des consommations des PC et PP desservies par des équipements communs des actifs en gestion indirecte par Carmila	ktCO ₂ e	ND	21,0	4%
Consommations des parties privatives ⁽¹⁾	ktCO ₂ e	28	4,7	1%
Transport des visiteurs ⁽¹⁾	ktCO ₂ e	574	418,7	87%
TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES TOUS SCOPES – MARKET BASED ⁽²⁾	ktCO₂e	687,7	480,6	100%
TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES TOUS SCOPES – LOCATION BASED	ktCO₂e	664,6	465	100%

(1) Ces postes ont fait l'objet d'un calcul uniquement sur le périmètre France.

(2) Pour la méthodologie Market based, les facteurs utilisés sont les facteurs d'émissions résiduels de l'AIB, les facteurs des fournisseurs étant non disponibles pour cette année. La démarche de collecte auprès des fournisseurs débutera pour l'exercice 2021.

ÉVOLUTION DU BILAN CARBONE EN SCOPE 1 ET 2 ⁽¹⁾

		2019	2020	Variation
Bilan carbone scopes 1 & 2 – Market Based	ktCO ₂ eq	21,8	15,6	-28,4%
Bilan carbone scopes 1 & 2 – Location Based	ktCO ₂ eq	15,1	11,9	-21,2%

(1) Le bilan des scopes 1 et 2 comprend les émissions carbonées de l'énergie consommée par les parties communes et les parties privatives desservies par des équipements communs en scope 1 et 2 sur les trois pays, les fuites de fluides frigorigènes également sur les trois pays et les véhicules de fonction en France uniquement.

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ CARBONE DES PARTIES COMMUNES EN GESTION DIRECTE

	2018	2019	2020	Variation
Émission de GES par m ² – Market based – courant	ND	74	47	-36%
Émission de GES par m ² – Location based – courant	53	46	27	-41%
Émission de GES par m ² – Market based – constant	67	64	43	-33%
Émission de GES par m ² – Location based – constant	41	39	27	-31%

DÉCRYPTAGE DES RÉSULTATS

Comme pour l'intensité énergétique explicitée plus bas, la variation du bilan carbone sur les scopes 1 et 2 (comme celle de l'intensité carbone des parties communes) s'explique par les travaux menés pour la performance énergétique des parties communes de nos centres. Elle est le reflet des actions de performances énergétiques mais également de la révision de la méthodologie de calcul, visant à gagner en précision sur le reporting. Les points importants de la mise à jour de la méthode de calcul sont :

- le recalcul de l'ensemble des surfaces des actifs ;
- l'identification et l'intégration des coques commerçantes desservies par des équipements communs et gérés par Carmila ;
- l'estimation des consommations énergétiques sur les sites n'étant pas en gestion directe par Carmila et Carrefour Property Gestion.

ÉVOLUTION DU BILAN CARBONE TOUS SCOPES

		2019	2020	Variation
Bilan carbone tous scopes - <i>Market Based</i>	ktCO ₂ e	687,7	480,6	-30,1%
Bilan carbone tous scopes - <i>Market Based</i>	ktCO ₂ e	664,6	465	-30%

DÉCRYPTAGE DES RÉSULTATS

Le calcul du bilan carbone s'est encore précisé cette année avec un approfondissement de la méthodologie pour les postes d'émissions suivants :

- les consommations des parties privatives ;
- le transport des collaborateurs et les véhicules de fonction ;
- le transport des visiteurs.

On notera également que quelques postes comme le transport des visiteurs ne sont calculés que sur le périmètre France, constituant une piste d'amélioration. L'ensemble de ces actions et améliorations, en particulier sur les scopes 1 et 2, ont permis une réduction des émissions.

Toutefois, on notera que, malgré la vision partielle du poste d'émissions de transports des visiteurs, il reste comme l'année précédente, le plus prépondérant dans le scope 3 et tous scopes confondus avec une part de l'ordre de 90%.

Exemples d'actions

Les actions touchent les principaux postes des différents scopes. En voici quelques exemples :

- Énergie :
 - Actions d'efficacité énergétiques sur les actifs des trois pays (scopes 1 & 2).
 - Amélioration de l'efficacité énergétique des parties privatives (scope 3).
- Déchets :
 - Amélioration du taux de tri et de valorisation (scope 3).
- Mobilité :
 - Mise en place d'Installations de Recharge de Véhicules Électriques (IRVE) et solutions d'éco-mobilité des visiteurs (scope 3).
- Achats et services :
 - Systématiser la réalisation d'analyses en cycle de vie dans le cadre des nouveaux projets de constructions, extensions et rénovations majeures.

4.2.1.2 Consolider et poursuivre la baisse des consommations énergétiques

Objectifs

À l'issue des audits environnementaux, Carmila a validé un nouvel objectif de réduction des consommations aligné avec le décret et les arrêtés Éco-énergie tertiaires à savoir une réduction de 40% d'ici 2030 (correspondant aux scopes 1 et 2) par rapport à 2019.

Pour décliner opérationnellement cet objectif et dans le cadre de la stratégie bas carbone, des plans d'actions ont été mis en place impliquant notamment une meilleure connaissance et

maîtrise des données de consommations et des possibilités de régulation. L'engagement de l'ensemble des acteurs, parties prenantes de la gestion technique des bâtiments, a été également un facteur de réussite.

En phase d'exploitation des sites, les plans d'actions passent par différents niveaux d'intervention :

- des améliorations techniques : mise en place progressive de systèmes de Gestion Technique du Bâtiment (GTB) de haute efficacité énergétique, concertation sur les améliorations du bâtiment en privilégiant la ventilation et la lumière naturelle, éclairages économes type LED ;
- une optimisation du suivi/pilotage : installation progressive d'une télérelève en kW du compteur général d'électricité et de sous compteurs afin d'analyser finement les consommations liées aux différents usages (éclairage, chauffage, climatisation). Un reporting sur monitoring d'analyse est disponible sur un portail web dédié. Ce suivi permet aux équipes du siège et sur le terrain d'agir de façon réactive sur les consommations, en engageant au besoin des mesures correctives sur les dérives énergétiques constatées ;
- des mécanismes d'alerte : mise en place d'alertes automatiques sur les « dérives énergétiques » ;
- le perfectionnement des pratiques : en 2018, tous les responsables de sites exploitation immobilière en France ont été sensibilisés à des politiques, des consignes et des bonnes pratiques en matière de maîtrise des consommations. La sensibilisation des responsables de sites d'exploitation immobilière en France se fait au travers de séminaires (avec la crise de la Covid-19 ces séminaires ont été reportés) ;
- la sensibilisation : les équipes opérationnelles sur le terrain sensibilisent également les enseignes partenaires en apportant des conseils sur les bonnes pratiques.

Sur le volet de la construction neuve, l'ensemble des projets d'extension mis en exploitation depuis 2016 a bénéficié d'un haut niveau de performance énergétique avec notamment la mise en place systématique de Gestion Technique du Bâtiment (GTB) et un niveau d'isolation supérieur d'au moins 20% aux exigences de la RT2012.

Globalement, le travail de fond et de mobilisation des équipes techniques a permis d'enregistrer des baisses significatives sur les consommations énergétiques de l'ensemble du parc.

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES PARTIES COMMUNES (ET PARTIES PRIVATIVES DESSERVIES PAR DES ÉQUIPEMENTS COMMUNS) À PÉRIMÈTRE COURANT

	Unité	Total		
		2018	2019	2020
Énergie fossile	kWhEF	24 025 482	19 416 071	24 663 527
<i>Gaz naturel</i>	kWhEF PCS	24 025 482	19 337 292	24 527 480
<i>Fioul</i>	kWhEF PCS	ND	78 779	136 047
Électricité	kWhEF	83 268 858	81 530 795	136 637 317
Réseau urbain	kWhEF	ND	2 090 000	199 155
<i>Réseau de chaleur</i>	kWhEF	ND	2 090 000	199 155
<i>Réseau de froid</i>	kWhEF	ND	0	0
Autres énergies	kWhEF	ND	61 700	53 600
Consommation totale d'énergie finale	kWhEF	107 294 340	103 098 566	161 553 599
PAR M²	kWhEF/M²	327	287	185

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES PARTIES COMMUNES (ET PARTIES PRIVATIVES DESSERVIES PAR DES ÉQUIPEMENTS COMMUNS) À PÉRIMÈTRE CONSTANT

	Unité	Total		
		2018	2019	2020
Énergie fossile	kWhEF	16 539 907	14 607 453	20 340 449
<i>Gaz</i>	kWhEF PCS	16 471 265	14 563 985	20 246 426
<i>Fioul</i>	kWhEF PCS	68 641	43 468	94 023
Électricité	kWhEF	61 734 068	59 299 256	93 052 608
Réseau urbain	kWhEF	ND	0	199 155
<i>Réseau de chaleur</i>	kWhEF	ND	0	199 155
<i>Réseau de froid</i>	kWhEF	ND	0	0
Autres énergies	kWhEF	ND	0	53 600
Consommation totale d'énergie finale	kWhEF	78 273 974	73 906 709	113 645 811
PAR M²	kWhEF/M²	301	284	184

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES PARTIES COMMUNES (ET PARTIES PRIVATIVES DESSERVIES PAR DES ÉQUIPEMENTS COMMUNS)

		2018	2019	2020	Variation
Intensité énergétique à périmètre courant	kWhEF/m ²	327	287	185	-36%
Intensité énergétique à périmètre constant	kWhEF/m ²	301	284	184	-35%

DÉCRYPTAGE DES RÉSULTATS

La variation de l'intensité énergétique est non seulement le reflet des actions de performances énergétiques mais également en lien avec la révision de la méthodologie de calcul afin de gagner en précision sur le reporting. Les points importants de cette mise à jour de la méthode de calcul sont :

- le recalcul de l'ensemble des surfaces des actifs ;
- l'identification et l'intégration des coques commerçantes desservies par des équipements communs et gérés par Carmila ;
- l'estimation des consommations énergétiques sur les sites n'étant pas en gestion directe par Carmila et Carrefour Property Gestion.

On note également qu'à iso-périmètre par rapport à l'année 2019 (constant sans estimation), on observe bien une diminution de l'intensité énergétique en 2020.

L'IMPACT DE LA COVID-19 SUR L'ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE

En France, une étude ⁽¹⁾ a été menée par l'un de nos prestataires, expert sur les marchés de l'électricité, sur 99 points de livraison du portefeuille Carmila et Carrefour Property Gestion afin d'identifier l'impact de la pandémie de la Covid-19 sur les consommations énergétiques, en l'occurrence électrique, du parc.

Le premier confinement ayant eu lieu de la mi-mars à la mi-mai, l'activité des centres Carmila bien que ralentie, n'a pas pour autant complètement cessé. Les centres sont en effet restés ouverts (partiellement ou totalement) afin de permettre l'accès aux hypermarchés par exemple, commerces de premières nécessités.

Pour l'étude, la période considérée est celle du reporting environnemental à savoir du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2020.

Cette étude met en avant :

- un impact des conditions climatiques sur la consommation réelle de 0,4% à la hausse par rapport à l'année précédente ;
- l'impact du premier confinement en termes de consommation d'électricité sur la période du 17 mars au 11 mai 2020, entre la consommation réelle normalisée et la consommation de référence, se traduit par une baisse de 37,3% par rapport à la consommation de référence ;
- **sur l'ensemble de la période allant du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2020, la crise sanitaire a par conséquent été responsable d'une baisse de la consommation d'énergie de 5,2% sur le périmètre Carrefour Property.**

Fin 2020, Carmila, épaulé des équipes de Carrefour Property Gestion, a mis au point un cahier des charges en vue de sélectionner, dès début 2021, un système de récupération et consolidation des données. L'objectif est également de travailler à l'élaboration d'un schéma pluriannuel de l'énergie et à son déploiement in situ en plan d'actions d'optimisation énergétique.

L'année 2021, sera une année de consolidation de l'image énergétique du parc et du déploiement des actions en faveur de la performance énergétique.

Exemples d'actions

Trois actions mettent particulièrement en lumière la politique de réduction :

- Le cas de Montesson est un exemple concret de l'engagement collectif autour de la performance énergétique : Carmila avec l'aide de Carrefour Property Gestion a participé en 2020 à la cinquième édition du concours Cube 2020 géré par l'Institut Français pour la Performance du Bâtiment. Pour les bâtiments participant au concours, le but est de produire le maximum d'économies d'énergie sur une année. Carmila a choisi le centre de Montesson et a déployé un grand nombre d'actions techniques et de sensibilisations des parties prenantes. Fin 2020, alors que le concours se poursuit, Montesson démontre de très bons résultats avec plus de 30% d'économies d'énergie par rapport aux années de référence 2017 à 2019.
- Le déploiement d'optimiseurs sur les chaudières gaz, équipant plus de 20 centres, a permis une économie de 15 à 20% sur les consommations.
- En 2020, Carmila, avec l'aide de Carrefour Property Gestion, a contribué à la transition du réseau électrique français vers plus d'énergies renouvelables, par la pratique de l'effacement.

L'Ademe et les derniers bilans prévisionnels de RTE ont en effet mis en évidence le rôle à jouer par le secteur tertiaire dans les gisements d'effacement. Carmila a contractualisé avec un agrégateur de flexibilité sur 19 centres et 800 ordres d'effacement ont été reçus sur l'ensemble de ces centres. 15 jours d'effacement ont été générés pendant l'hiver 2020. Sur cette même période et sur 15 centres, les équipes ont pu constater que, correctement opérée, la flexibilité n'est pas antinomique avec le confort des usagers et la performance énergétique : celle-ci a permis un gain de consommation d'environ 7% sans recours à aucune énergie fossile de compensation.

4.2.1.3 Faciliter l'écomobilité

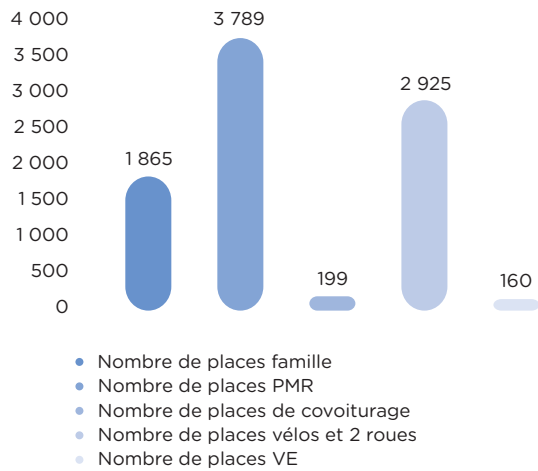
Objectifs

Dans l'objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées au Scope 3, Carmila agit pour favoriser le développement des éco mobilités (vélos, voitures électriques, et transports en commun). Afin de faciliter le recours aux transports doux et pour sensibiliser visiteurs et collaborateurs, des mesures incitatives sont déployées :

- une communication efficiente sur les dessertes de nos centres ;
- lorsque cela est possible, des accords de desserte complémentaire avec les compagnies de bus ;
- des zones de covoiturage ;
- des bornes de recharge pour véhicules électriques ;
- des bornes de recharges pour les vélos à assistance électrique ;
- des circulations vélos et des abris à vélos.

(1) Étude Eleneo établie au 11 décembre 2020.

EXEMPLES DE PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES SUR LES SITES EN 2020 (ÉTUDE MENÉE COURANT 2020)



126 sites

sont à moins de 500 m d'un arrêt de transport en commun

4.2.2 Vers plus de sobriété dans l'usage des ressources

4.2.2.1 Déchets et économie circulaire

Objectifs

Carmila a mis en place, au cours de l'année 2019, un système de gestion et de comptabilisation des déchets performant qui a permis de calculer et piloter précisément le taux de valorisation.

En 2020, l'objectif initial de 50% de déchets valorisés a été atteint. Le nouvel objectif fixé est d'atteindre un taux de 100% de valorisation d'ici 2025, en énergie ou matière.

Pour atteindre cet objectif, Carmila prévoit de revoir en 2021 sa politique de gestion des déchets afin de travailler sur les thématiques suivantes :

- la répartition des rôles et responsabilités entre preneurs et bailleur ;
- l'amélioration du tri 5 flux in situ ;
- la systématisation du tri des biodéchets ;
- la sensibilisation des différents acteurs ;
- le monitoring des tonnages et le choix des exutoires.

TAUX DE VALORISATION DES DÉCHETS À PÉRIMÈTRE COURANT

	2018	2019	2020	Variation 2019-2020
Total	14 268	13 617	22 646	+66,3%
Valorisé	2 918	8 132	11 772	+44,5%
% VALORISÉ	20%	60%	52%	-8%

TAUX DE VALORISATION DES DÉCHETS À PÉRIMÈTRE CONSTANT

	2019	2020	Variation 2019-2020
Total	12 778	13 646	+6,8%
Valorisé	7 168	7 409	+3,4%
% VALORISÉ	56%	54%	-2%

DÉCRYPTAGE DES RÉSULTATS

Deux éléments expliquent les résultats annuels :

- Les évolutions de méthodologie de reporting et notamment l'estimation des données pour les sites ne reportant pas d'information (cf. note méthodologique – indicateur « Taux de valorisation des déchets ») ;
- Les actions menées.

Cette année encore des actions pour la complétude du périmètre de reporting ont été menées. En 2018, le reporting ne touchait que 58 sites en France et 14 en Espagne. En 2019, les sièges ont été ajoutés ainsi que des actifs, français et surtout italiens. Enfin en 2020, le reporting intègre l'entièreté des sites Carmila sur les trois pays en complétant si besoin par une estimation des tonnages et tonnages valorisés de déchets.

Le recul du pourcentage de valorisation provient en particulier des problématiques rencontrés en Espagne et en Italie où davantage de sites ont eu recours aux collectivités locales. La récupération des informations de tonnages et l'information des pourcentages de valorisation a été plus difficile à obtenir.

Exemples d'actions

La gestion des déchets est aussi l'un des points de départ d'une économie circulaire et solidaire.

Le centre de Nice Lingostière en est un bon exemple avec l'identification d'exutoires vertueux, notamment pour les déchets textiles. Les vêtements sont récupérés par ABI06, association agissant en faveur de l'insertion sociale. Les vêtements exploitables sont vendus en boutiques de seconde main ou recyclés pour fabriquer de l'isolant. Depuis 2019, 59 tonnes de vêtements ont été collectées.

De façon globale, les locataires sont sensibilisés au tri des déchets par l'inclusion de bonnes pratiques dans les annexes des baux commerciaux. Le sujet est également abordé dans le guide de bienvenue, remis aux enseignes. Carmila a déployé des actions ciblées dans ses centres pour améliorer le dispositif de tri, renforcer la communication sur les bonnes pratiques, ou, au besoin, améliorer le suivi des prestations. Le cahier des charges a été revu et en 2019, les contrats de gestion des enlèvements incluent le télélevé du compacteur à déchets, l'impact carbone du transport et la mise en place d'un circuit de collecte et de valorisation des biodéchets.

4.2.2.2 Biodiversité

La préservation et la protection de la biodiversité constituent un axe important de la stratégie RSE. Au quotidien ou dans le cadre du développement de nouveaux projets, Carmila s'engage à systématiser les actions permettant de renforcer la biodiversité des sites.

Carmila a lancé en 2020 l'élaboration d'une Charte de biodiversité ayant pour axes principaux :

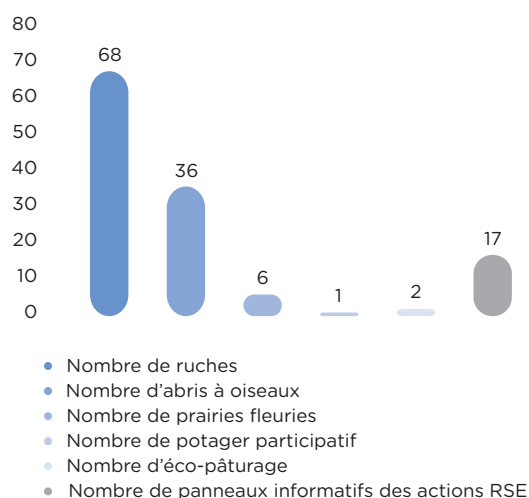
- connaître la biodiversité de son site et la gestion des espaces végétalisés ;
- développer la biodiversité existante ;
- gérer écologiquement les espaces verts et limiter l'impact de l'exploitation sur la biodiversité par un entretien raisonné ;
- sensibiliser, communiquer et valoriser.

En 2021, cette Charte sera signée par les entreprises chargées de l'entretien des espaces verts.

Sur les projets de développement, Carmila a fait le choix, pour 2021, de la certification Biodiversity.

De manière globale sur l'ensemble du parc, un recensement des actions en faveur de la biodiversité a été mené en 2020.

RÉSULTATS CLEFS DES ACTIONS EN FAVEUR DE LA BIODIVERSITÉ



4.2.2.3 Eau

Objectifs

La prise en compte des enjeux environnementaux liés à l'eau s'inscrit dans une volonté globale de responsabiliser les équipes dans la gestion des ressources.

En 2020, à l'issue de l'audit environnemental, Carmila a adapté son monitoring des consommations d'eau en se fixant comme double objectif :

- l'amélioration de la couverture de l'indicateur à 100% des sites d'ici 2022 ;
- une consommation d'eau inférieure à 1 l/visiteur/an pour tous les usages de l'eau d'ici 2025.

INTENSITÉ HYDRIQUE (EN M³/M² ET L/VISITEURS) À PÉRIMÈTRE COURANT

	Unité	Total			Variation 2019-2020
		2018	2019	2020	
Consommations	m ³	490 981	442 929	441 961,28	-0,2%
PAR M ²	M ³	1,44	1,15	0,57	-50,4%
PAR VISITEUR	L	ND	ND	1,08	ND

INTENSITÉ HYDRIQUE (EN M³/M² ET L/VISITEURS) À PÉRIMÈTRE CONSTANT

	Unité	Total			Variation 2019-2020
		2018	2019	2020	
Consommations	m ³	258 417	237 994	387 213,2	+62,7%
PAR M ²	M ³	1,17	1,08	0,64	-40,7%
PAR VISITEUR	L	ND	ND	1,07	ND

DÉCRYPTAGE DES RÉSULTATS

La baisse significative des consommations d'eau entre 2019 et 2020 s'explique par :

- les évolutions de la méthodologie de reporting et notamment la révision et la vérification des surfaces des centres (cf. note méthodologique – indicateur « Intensité hydrique ») ;
- les actions menées.

Exemples d'actions

Associé à la généralisation de la certification BREEAM *New Construction* et BREEAM *In Use*, le pilotage des consommations d'eau permet notamment d'adopter de bonnes pratiques dans la conception et l'exploitation des systèmes de gestion de l'eau : économiseurs de consommation, détecteurs de fuites, robinets d'arrêt sur les équipements sanitaires ou arrosage goutte à goutte des espaces verts le cas échéant.

4.2.3 Améliorer la résilience des actifs et leur valeur verte

4.2.3.1 Améliorer la résilience de nos actifs

Objectifs

En matière de résilience aux changements climatiques, la stratégie de Carmila concerne la construction et l'exploitation.

Dans le cadre du développement de nouveaux projets ou de rénovations importantes, la problématique de résilience à long terme est prise en compte dès la phase de conception :

- l'architecture bioclimatique de nos centres commerciaux est choisie pour réduire au maximum leur consommation d'énergie : accès à la lumière naturelle, matériaux à grande inertie thermique, orientation des façades optimisée, toits végétalisés ou haute réflectivité solaire pour limiter les besoins en chauffage et en climatisation ;
- les énergies renouvelables (chauffe-eau solaire, pompes à chaleur, géothermie, etc.) sont prises en compte autant que possible ;
- le projet est pensé pour s'intégrer harmonieusement dans le paysage naturel ou urbain et minimiser son impact sur l'environnement.

Nos actions

En 2020, Carmila, épaulé de Carbone 4, a démarré son plan stratégique pour la résilience des actifs existants.

Ce travail consiste à croiser les aléas naturels à l'horizon 2050 exacerbés par le changement climatique avec le potentiel de vulnérabilité de nos sites. Établi sous forme d'une notation du risque porté par l'actif, ce travail d'identification permet de cibler les actions à mettre en place pour garantir le maintien et la qualité de l'actif.

Les conclusions et les premiers déploiements de cette étude seront finalisés en 2021.

Exemple d'actions

Dans le cadre de la rénovation de la Cité Gourmande de son centre de Coquelles, Carmila a fait le choix de réaliser d'importants travaux pour ramener de la lumière naturelle sur des espaces qui en étaient totalement privés associant bien être des clients à économies d'énergie et de charges pour les preneurs.

4.2.3.2 Valeur verte

Objectifs

Afin de préserver la valeur de ses actifs, en intégrant le développement durable en exploitation et en construction, Carmila s'est engagée dans une politique de certification environnementale ambitieuse.

En 2020, Carmila s'est engagée à certifier 100% de ses actifs d'ici 2025, sur au moins l'un des deux volets :

- certification BREEAM *New Construction* pour tous les projets d'extension de plus de 1 000 m² ;
- certification BREEAM *In-Use* pour les sites en exploitation.

Ce nouvel objectif démontre l'engagement de Carmila pour limiter au maximum ses impacts sur l'environnement à chaque étape de la vie du bâtiment. La certification BREEAM, standard international reconnu, repose en effet sur des principes de conception et de gestion performantes, dans le respect de l'environnement. L'évaluation se base sur près de 70 critères répartis en 10 catégories allant du management environnemental du projet à la biodiversité, en passant par l'efficacité énergétique, le choix des matériaux, la gestion des déchets et de l'eau, le confort, le transport et les différentes pollutions.

Afin de garantir une efficacité optimum dans la gestion de ce projet à grande échelle, une plateforme digitale dédiée à la gestion des données a été déployée en France. La plate-forme ayant déjà obtenu le prix de la transformation digitale en 2019, organisé par Business Immo, sera mise à jour l'an prochain pour intégrer le nouveau référentiel BREEAM.

En 2020, le taux de certification du patrimoine s'élève, en valeur, à 87,7%.

TAUX DE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE

	2018	2019	2020
% D'ACTIFS CERTIFIÉS CUMULÉS	35%	61%	87,7%

À partir de 2021 et avec l'apparition du nouveau référentiel BREEAM *In-Use* V6, Carmila s'engage à certifier ou recertifier ses prochains actifs directement sous cette dernière version plus ambitieuse et vertueuse que la version 5. Carmila met en place également dès la fin 2021, une logique de portefeuille en version 6 impliquant la recertification à minima de 10% de ses actifs tous les ans.

4.3 Ici on agit pour les territoires

Enjeux liés au dynamisme des territoires

L'impact sociétal constitue un volet essentiel du programme *Ici on agit* de Carmila. Les changements de modes de consommation et les exigences des clients pour davantage de transparence, traçabilité et collaboration demandent aux enseignes et entreprises un comportement exemplaire. L'année 2020 a été une année charnière dans ces changements de modes de consommation à deux égards : la modification des méthodes d'achat dans le cadre de la crise de la Covid-19 et des attentes accrues de la part des clients soucieux d'adopter une consommation plus responsable. Carmila a débuté, cette année, une réflexion sur les modes de consommation du monde de demain en se dotant notamment d'un Comité offre raisonnée.

Les attentes des consommateurs en matière de shopping ont également largement évolué ces dernières années. Au-delà du commerce classique, nos visiteurs souhaitent de plus en plus d'offres de services, telles que la restauration, des activités sportives et de loisirs, un ensemble de services utiles leur permettant de gagner du temps. Carmila s'attache à répondre à ces nouvelles attentes en écoutant ses clients et en adaptant au mieux son merchandising grâce à une offre multiformats. Grâce à la combinaison entre boutiques traditionnelles, boutiques éphémères et stands de *speciality leasing*, Carmila est en mesure d'assurer une rotation rapide des offres, de la typologie des commerçants et des marques proposées dans les galeries.

Puissamment ancré dans le territoire, le centre commercial est pensé comme un lieu de vie qui favorise l'économie locale, le lien social et l'échange. Certaines surfaces telles que les stands de *speciality leasing* permettent notamment à des producteurs locaux de venir à la rencontre d'une nouvelle clientèle.

De manière générale, Carmila fait de la relation avec ses locataires et de celle avec les consommateurs deux priorités pour s'ancrer localement et durablement. Ces enjeux apparaissent comme des risques principaux dans la cartographie des risques extra-financiers.

Le volet *Ici on agit pour le dynamisme des territoires* de la stratégie RSE se décline donc selon les deux prismes :

- un prisme B2B à travers l'accompagnement de nos commerçants dans leur développement économique notamment ;
- un prisme B2C à travers notre action pour un ancrage territorial de nos centres et toutes les initiatives mises en place pour satisfaire et parfois sensibiliser nos clients-visiteurs.

Liens avec Carrefour

Comme présenté au Chapitre 5.1.5 le partenariat stratégique avec le groupe Carrefour est un avantage concurrentiel majeur pour Carmila qui s'exprime particulièrement dans l'animation des centres commerciaux et le dynamisme territorial.

Le centre commercial dans son ensemble, clients et commerçants, bénéficie ainsi des nombreuses synergies entre les actions impulsées par Carmila et Carrefour dans le cadre de leur stratégie RSE, notamment autour de l'anti-gaspi et de l'ancrage local.

Cette relation privilégiée est une valeur ajoutée importante pour les centres Carmila, tant pour assurer la qualité de ses services en galerie que pour soutenir des projets RSE à fort impact.

4.3.1 Soutenir et pérenniser l'économie locale

4.3.1.1 L'emploi

Objectifs

L'emploi était déjà un enjeu important pour Carmila non seulement pour soutenir l'économie locale mais également pour accompagner les commerçants dans leur recherche de collaborateurs. En 2020, pour renforcer ses actions, Carmila a multiplié les outils à disposition des directeurs de centre.

Fin 2020, la boîte à outils des directeurs de centre a pratiquement doublé sa palette de dispositifs, désormais au nombre de cinq :

- la page emploi du site internet du centre ;
- les bornes Huclink ;
- les forums pour l'emploi ;
- un partenariat avec la start-up Student Pop (2020) ;
- les palissades Shop Ton Job (2020).

Pour 2021, l'objectif est que 100% des Directions de centre organisent au moins une action pour l'emploi. L'impact de ce service pour nos clients visiteurs pourra être mesuré dans le cadre des enquêtes clients.

Exemples d'actions

Student Pop

Carmila a souhaité porter une attention particulière aux jeunes et en particulier aux étudiants en s'associant à la start-up Student Pop. Cette start-up en pleine croissance propose aux étudiants et étudiantes de trouver – via une application mobile – des missions ponctuelles qui correspondent à leurs profils pour financer leur vie étudiante. Ces dispositifs permettent de répondre aux besoins ponctuels des directeurs de centres et des commerçants à la recherche de renforts humains, et dans le même temps, d'assurer aux étudiants une rémunération attractive et un paiement immédiat.

En 2020, ce dispositif a permis de mobiliser 931 étudiants sur 651 missions dans les centres commerciaux Carmila.

Shop Ton Job

En complément des dispositifs digitaux, certains centres ont opté pour des médias plus classiques avec le dispositif *Shop Ton Job*. *Shop Ton Job* est mis en place sur des palissades temporaires, les offres d'emploi proposées concernent le centre ou les alentours. *Shop Ton Job* a été déployé sur les sites de Cité Europe, Géric, Reims Tinquex et Hérouville.

À Hérouville, la publication *Shop Ton Job*, diffusée sur la page Facebook du centre, a permis de toucher plus de 18 000 personnes, générant plus de 700 interactions. Fort de ces succès, le dispositif sera étendu en 2021.

Synergies avec Carrefour

Dans un contexte socio-économique difficile, Carmila et Carrefour se sont associés, avec l'accord de la DGEFP, pour attribuer une partie du budget de revitalisation au soutien des emplois dans les galeries. En 2020, 51 emplois ont été créés avec des commerçants de Carmila.

4.3.1.2 L'offre raisonnée

Objectifs

L'offre raisonnée, partie intégrante de la raison d'être de Carmila, répond aux nouvelles attentes des clients pour une consommation plus responsable et correspond également à des propositions différenciantes de la part de certains commerçants. Ce nouvel engouement pour une offre raisonnée s'explique notamment par le changement des habitudes de consommation qui s'opère aujourd'hui et continue d'évoluer. Nos clients expriment une volonté de se tourner vers une consommation plus responsable, plus écologique et plus locale. Les consommateurs sont plus sensibles et avertis sur ces problématiques et le secteur de l'économie sociale solidaire est en pleine expansion.

Dans un contexte économique sous tension, l'offre raisonnée dans des centres à taille humaine est aussi une façon d'améliorer le pouvoir d'achat de nos clients.

Fin 2020, les avancées sur ce sujet ont permis de :

- valider une définition de l'offre raisonnée : « L'offre raisonnée, en phase avec les nouvelles attentes des consommateurs et des commerçants, est une offre plus naturelle, plus locale, moins productrice de déchets, plus inclusive, ou plus transparente et identifiable comme telle par le client-visiteur » ;
- sélectionner plusieurs critères pour qualifier l'offre raisonnée ;
- étudier les pistes de développement de l'offre raisonnée pour 2021, notamment grâce à une étude de marché réalisée par les équipes Études sur la seconde main.

Pour 2021, Carmila souhaite faciliter et accompagner le développement d'enseignes de seconde main, axe stratégique de l'offre raisonnée. La seconde main est un marché en pleine expansion avec de fortes prévisions de croissance, il suscite notamment un engouement particulier chez les 18-24 ans. La seconde main est aujourd'hui un des moteurs de croissance pour le prêt-à-porter.

Carmila s'est fixé l'objectif de proposer au moins 1 offre de seconde main dans 30% des centres avec directeurs de centre d'ici fin 2021.

Exemples d'actions

Seconde main en boutiques

Fin 2020, 15 centres Carmila comptent une offre dans le secteur de la seconde main, comme par exemple :

- Patatam à BAB2. À l'origine site internet de vêtements de seconde main, cette enseigne a ouvert sa première boutique dans un centre Carmila.
- La boutique d'Emmaüs France Loiret et La Ressource AAA à Cap Saran. Première boutique de l'association en région Centre, l'offre est composée de vêtements, livres, décorations, mobiliers, jouets, vaisselles de seconde main, issus des collectes. Elle s'inscrit également pleinement dans l'économie sociale et solidaire.
- Cash Korner à Bay 2, Toulouse Purpan et Orléans Place d'Arc. Cette enseigne propose en un seul lieu un dépôt-vente d'objets et une possibilité d'achats de seconde main.

Vide-dressing solidaires

Les centres organisent également des opérations ponctuelles comme les vide-dressings solidaires ou des animations avec certains commerçants du centre.

Au second semestre 2020, les centres Carmila ont relayé l'opération annuelle ID Troc Okaidi. Avec sa force de communication, Carmila a pu toucher 355 000 personnes via Facebook Ads et 7 064 en *store visit*. Parmi les 321 magasins Okaidi participants à l'opération, 6 du top 20 faisaient partie du réseau Carmila avec un chiffre d'affaires en hausse de +24% par rapport à l'opération ID Troc 2019.

4.3.1.3 Le dialogue avec les commerçants

Objectifs

Le lien avec les commerçants est un enjeu majeur pour Carmila, les accompagner pour les aider à développer leur attractivité et leur visibilité a été, cette année en particulier, un axe prioritaire pour les équipes de Direction de centre, de Commercialisation et de Marketing.

Depuis 2016, tous les commerçants présents chez Carmila peuvent bénéficier d'une expertise de marketing local à travers le « Kiosque » : accompagner une opération, relayer une offre commerciale et booster un temps fort, sont des actions réalisées quotidiennement par les équipes du siège et des centres au profit des locataires-commerçants.

Le « Kiosque » est un bouquet de solutions marketing locales et omnicanales adaptées aux objectifs commerciaux des boutiques (visibilité, trafic et fidélisation clients). La stratégie Kiosque se base sur la connaissance de chaque zone de chalandise et la maîtrise d'outils digitaux ciblés afin de proposer aux commerçants des solutions de marketing local sur mesure qui soient complémentaires au plan d'actions marketing national des enseignes.

Carmila a organisé plus de 10 000 opérations locales ou multi-locales pour le compte de ses commerçants grâce à cet ensemble de solutions digitales et événementielles offrant une visibilité additionnelle aux points de vente.

Au sein de Carmila depuis 2019, Carmila Retail & Développement permet également d'accompagner le développement de nouvelles enseignes, par des participations financières et du mécénat de compétences.

La perception de nos commerçants sur l'efficacité de nos accompagnements est un critère essentiel pour guider nos actions. Initiée en 2019, Carmila a souhaité augmenter cette année le périmètre de l'enquête annuelle des commerçants. En France, 47 centres ont participé à cette enquête contre 19 en 2019, avec un taux de réponse de 85% en progression (80% en 2019).

En 2020, Carmila a complété les dispositifs d'accompagnement des commerçants avec la création de :

- Communication avec Carmila Event ;
- Développement avec Carmila Franchise & Développement.

En 2020, les commerçants usagers des kiosques ont attribué une note de 8,1/10 à ce dispositif en progression de +5% par rapport à 2019.

En 2019, 85% des commerçants accordaient leur confiance à Carmila. En 2020, en France, Carmila a interrogé les commerçants sur la qualité du partenariat et 73% des commerçants ont confirmé voir en Carmila un réel partenaire qui facilite leur vie commerçante.

L'enquête auprès des commerçants a souligné la réactivité de Carmila pendant le confinement, 77% des commerçants interrogés sont satisfaits de l'aménagement mis en place dans les centres pour répondre aux normes sanitaires et 70% sont satisfaits de leur relation avec la Direction de centre pendant cette période.

Globalement, la crise sanitaire de la Covid-19 a eu un impact sur le nombre des animations « Kiosques » et le déroulement des différentes opérations, ainsi que sur les enquêtes en Italie et en Espagne. Cependant, les directeurs de centres ont continué d'accompagner les enseignes pendant toute la période de confinement.

En 2021, Carmila souhaite poursuivre les enquêtes en finalisant la construction de cet indicateur.

Dans les plans d'actions qui seront déployés suite aux enquêtes réalisées, l'accent sera mis sur la communication autour des dispositifs d'accompagnement qui ne sont pas suffisamment connus.

TAUX DE SATISFACTION COMMERÇANTS

France	2018	2019	2020
Taux de satisfaction global	ND	69%	62%
Taux d'engagement	ND	ND	73%
Part des centres couverts par l'enquête	ND	28%	44%

Groupe	2018	2019	2020
Taux de satisfaction	ND	69%	ND
Taux d'engagement	ND	ND	ND
Part des centres couverts par l'enquête	ND	29%	ND

Au niveau Groupe, la donnée 2020 n'est pas disponible en raison de la crise sanitaire qui a empêché la bonne mise en place de l'enquête en Espagne et en Italie. En France, le contexte social et économique a compliqué le dialogue avec les commerçants mais Carmila a su écouter et accompagner ses commerçants comme l'atteste le taux d'engagement de 73%.

NOMBRE D'ANIMATIONS « KIOSQUES »

	2018	2019	2020
Nombre d'animations Kiosques	5 745	11 305	8 415
Évolution en %	-	+96,78%	-25,5%

Globalement sur les trois pays, les périodes de fermeture des galeries n'ont pas été favorables au bon fonctionnement des animations Kiosques.

En France, une partie de ces dispositifs a été maintenue pendant les confinements pour :

- booster le chiffre d'affaires des commerces essentiels ;
- maintenir le lien avec les clients ;
- promouvoir les opérations de *click and collect* et l'activité à emporter des acteurs de la restauration.

Exemples d'actions

En 2020, 111 commerçants ont surperformé par rapport à leur secteur d'activité grâce aux opérations Boost de Carmila, soit +170% de commerçants par rapport à 2019. Ces opérations comprennent un accompagnement régulier des commerçants sur l'année. En moyenne en 2020, les commerçants ayant bénéficié de ces opérations ont surperformé de près de +11% par rapport à leur secteur d'activité.

Carmila a mis en place un partenariat avec Too Good to Go, start-up innovante dont les lignes de conduite rejoignent les valeurs du développement durable par la lutte contre le gaspillage alimentaire. 134 commerçants ont été accompagnés et 166 928 kg de nourriture sauvés, générant environ 618 133,38 euros de bénéfices. L'impact environnemental est estimé à 417 320 kg de gaz à effet de serre évités.

En Italie à Giussano, Carmila a proposé à la boutique Via Condotti (PAP Femme) d'exposer ses collections estivales directement dans la galerie, sur le principe d'une vitrine déportée. Cette action a permis une hausse de +7,6% du chiffre d'affaires du mois et une clôture à +11%. Sur cette opération, le panier moyen a également augmenté de +69%, passant de 42 euros à 71 euros. Tous les centres Carmila ont maintenant adopté le concept de la vitrine déportée.

Soutien des commerçants

L'année 2020 a été particulière pour Carmila et ses commerçants. La crise de la Covid-19 a forcé les directeurs de centres et les équipes Carmila à s'adapter rapidement pour faire face à cette situation sans précédent. Fidèle à sa raison d'être, Carmila a su faire preuve de proximité pour soutenir ses commerçants tout au long de la crise par des accompagnements digitaux et des services *Click & Collect* imaginés très rapidement.

Les équipes de Directions de centre et de support Marketing Innovation, se sont montrées particulièrement agiles pour innover, dans des délais très courts, et digitaliser la relation avec les commerçants : création d'un groupe Whatsapp par centre, digitalisation des Assemblées générales, organisation de Webinars suivis par environ 2 600 participants...

4.3.1.4 Le dialogue avec les clients

Objectifs

Le dialogue avec les clients visiteurs de nos centres est indispensable pour répondre au mieux à leurs attentes, anticiper leurs besoins et identifier les pistes d'amélioration. Cette écoute active se fait de plusieurs façons :

- Facebook *live* ;
- cafés des partages organisés dans la galerie par les directeurs de centre qui assurent des permanences pour répondre aux questions et prendre connaissance des avis des visiteurs ;
- des enquêtes régulières :

Baromètre de satisfaction clients	Mesurer la satisfaction clients sur l'ensemble du parcours	Bi-annuelle - lancée en 2015	France depuis 2015 Espagne et Italie depuis 2019
Écoute clients en continu	Collecter les retours spontanés et sollicités de nos clients sur Google et via des questionnaires poussés via différents canaux (emails, bornes, site web, etc.) Répondre à leurs avis	Collecte permanente	France
Visites mystères	Audit de l'ensemble du parcours client par un enquêteur professionnel formé : état, propreté, signalétique, personnel.	Mensuelle ou trimestrielle selon les centres	France 109 centres dont 74 mensuels et 35 trimestriels

Pour nos clients, le parcours est un ensemble d'étapes virtuelles ou physiques qui sont autant de points de contacts, de la rencontre digitale à la visite dans le centre, pensé comme un lieu de vie et d'échanges. Dans une démarche d'amélioration continue de ce parcours client, Carmila adapte ses plans de rénovation en prenant en compte les requêtes et remarques des visiteurs.

En 2020, dans le contexte de crise sanitaire, les enquêtes de taux de satisfaction clients-visiteurs ont pu être maintenues en France et en Espagne ⁽¹⁾.

Le taux de satisfaction global de nos clients visiteurs est stable. Il se maintient en 2020 à 87,3%.

TAUX DE SATISFACTION CLIENTS-VISITEURS

Groupe	2019	2020
Taux de satisfaction	87,8%	87,3%

NET PROMOTER SCORE

France	2018	2019	2020
NPS	ND	5	7
Variation	ND	ND	+2

En 2021, Carmila souhaite finaliser la construction de l'indicateur *Net Promoter Score* (NPS) à l'échelle du Groupe.

Exemples d'actions sur le parcours client

La qualité de service

Carmila, en maintenant un dialogue permanent entre les directeurs de centre et les clients via les contacts directs et les enquêtes, assure une haute qualité de service.

Les enquêtes menées à travers les visites mystères ont permis de démontrer que la qualité du service délivré par les centres était globalement de 96% en 2020.

La connectivité

En 2020, les centres ont encore amélioré leur offre de connectivité. Les espaces wifi sont renforcés dans 100% des centres avec Direction. Les bibliothèques participatives connaissent également un vrai succès en raison de leurs nombreux avantages : donner une seconde vie aux livres, éviter le gaspillage, favoriser les échanges, les curiosités et surtout l'ouverture d'esprit. En 2020, 26 centres ont implanté une bibliothèque participative.

La convivialité

Le parcours client doit être agréable et convivial pour l'ensemble des visiteurs : aires de jeux pour enfants, espaces de repos confortables, zones permettant de travailler, pique-niquer... En 2020, l'enquête client a montré que 80% des clients se sentent bien dans leur centre et 53% ont estimé qu'il permettait de maintenir un lien social pendant la crise sanitaire.

Le « Café des Partages » est un moment privilégié de rencontre entre la Direction du centre et les clients. Ce dispositif de dialogue répond à un besoin de proximité particulièrement fort chez les seniors et les visiteurs peu familiers des réseaux sociaux.

Adaptation des centres aux protocoles sanitaires

16 centres Carmila ont accueilli des centres de dépistage de la Covid-19, dont 9 en région Rhône-Alpes.

Suite aux mesures mises en place pour gérer la crise de la Covid-19, les enquêtes ont été enrichies avec des questions ciblées permettant de mesurer l'efficacité des dispositifs. 93% des visiteurs estiment que suite aux mesures prises par leur centre commercial, ils se sentent en sécurité lors de leur visite dans le centre.

4.3.2 Assumer notre responsabilité sociétale au coeur des territoires

4.3.2.1 Les animations RSE

Objectifs

Pour Carmila, la responsabilité sociétale s'exprime aussi autour d'actions à utilité sociale et environnementale. Les animations RSE sont un moyen de sensibiliser les collaborateurs, les commerçants ainsi que les clients des centres. En effet, le centre commercial est un lieu de vie et d'échanges, d'occasions de rencontres et de découvertes. Chaque Direction de centre noue des partenariats avec certaines associations locales pour leur permettre de sensibiliser les clients, faire connaître leurs actions. Ces animations gratuites sont l'occasion pour Carmila de leur donner la parole et de tisser des liens forts avec elles.

En 2020, une grande majorité des animations RSE a été organisée autour du thème « Caritatif et solidaire ». La santé publique a également été privilégiée, tout comme l'anti-gaspi et la seconde main.

Malgré la fermeture des galeries durant la crise, 797 animations ont pu être effectuées en France, Espagne et Italie.

	2018	2019	2020
NOMBRE D'ANIMATIONS RSE	1 340,00	1 616	797
Variation		+20,60%	-50,68%

(1) La contribution de l'Italie n'étant pas significative dans la moyenne du Groupe, l'impact de leur exclusion n'apparaît pas sur les données 2020. Les données 2019 ont également été fiabilisées.

NOMBRE D'ANIMATIONS RSE PAR THÈME

Thématique	Santé publique	Environnement	Caritatif et solidaire	Impact économique et social	Culture et sport
NOMBRE D'ANIMATIONS RSE PAR THÈME	45	13	679	41	19

Exemples d'animations RSE

- 77 collectes alimentaires ont été réalisées, la majeure partie en partenariat avec les Restos du Cœur, permettant également la collecte de 34 000 euros de fonds d'aides alimentaires.
- À Alcobendas, en Espagne, le centre a livré pendant 15 jours des repas pour le personnel soignant de l'hôpital voisin. Cette action s'est inscrite dans le cadre de l'initiative nationale « Food for heroes ».
- À Turin Montecucco, le centre a accueilli en avril l'association Maria Madre della Provvidenza pour collecter des produits de première nécessité. Cette animation a attiré plus de 4 770 participants, et plus de 12 tonnes de produits ont été récoltées.

4.3.2.2 La Solidarité

Carmila a noué dès 2018 un partenariat avec le Secours populaire organisé autour de trois temps forts d'animations : Pâques, l'été et Noël. Depuis 2018, plus de 80 000 euros ont été versés à l'association.

Parce que la solidarité s'exprime également dans notre ancrage territorial, Carmila souhaite par ailleurs renforcer ses liens avec les associations locales qui font du centre un lieu de proximité et d'échange comme en témoigne le lien créé avec l'association Petits Coeurs de Beurre au centre de Toulouse Purpan. Depuis 2018, l'association organise plusieurs fois dans

l'année des animations à ambition caritative et solidaire qui lui permettent de faire connaître ses actions à un large public. Ces opérations régulières ont permis de créer un réel lien entre l'association, le centre commercial et les visiteurs.

En 2021, Carmila souhaite que chaque Direction de centre identifie une association partenaire pour promouvoir les actions en faveur d'une solidarité de proximité au cœur du territoire.

Actions solidaires : soutien des femmes victimes de violences conjugales

Pendant le confinement, Carmila s'est engagée aux côtés des acteurs associatifs qui luttent contre les violences conjugales. En collaboration avec les commissariats locaux, les pharmacies et l'hypermarché, 17 centres ont mis à disposition des salles de réunions, des bureaux ainsi que des kits d'hygiène de première nécessité. Dans ces lieux d'accueil éphémères, les équipes associatives ont pu prendre en charge les victimes dans de bonnes conditions. L'existence de ces espaces a bénéficié d'une communication locale et nationale importante : préfectures, journaux, radios, campagnes d'affichage dans les centres, réseaux sociaux de Carmila. La chaîne de télévision France 3 a également diffusé un reportage sur cette initiative.

Pau Lescar en partenariat avec l'association Du Côté des Femmes a mis en place une permanence hebdomadaire depuis le 20 août 2020 afin que les femmes victimes de violences conjugales puissent s'y rendre en toute discrétion.

4.4 Ici on agit pour nos collaborateurs

Contexte

L'engagement des collaborateurs est un facteur clé du succès de la croissance de Carmila. Cet engagement se construit dès l'arrivée dans l'entreprise et se consolide tout au long du parcours professionnel. Direction, Management et équipe Ressources Humaines sont mobilisés au quotidien pour agir en faveur d'une entreprise inclusive basée sur des valeurs de respect, d'égalité des chances et de non-discrimination. Pour répondre aux nombreux défis et attentes de ses collaborateurs, notamment des jeunes talents, Carmila fait de sa politique Ressources Humaines un atout majeur basé sur l'écoute et le bien-être de tous.

Agir au quotidien pour les collaborateurs, cela signifie concrètement pour Carmila : être facteur d'épanouissement, de satisfaction, de dépassement de soi et d'esprit d'équipe pour évoluer et grandir ensemble.

4.4.1 Favoriser la diversité des profils

4.4.1.1 Dès le recrutement et tout au long du parcours professionnel

Objectifs

Respecter la diversité et refuser tout type de harcèlement et de discrimination sont deux des Principes éthiques de Carmila qui sont communiqués à l'ensemble des collaborateurs dès leur embauche. Ces engagements sont notamment inspirés du respect des conventions de l'OIT sur l'égalité de rémunération (n° 100) et la discrimination (n° 111).

L'entreprise souhaite s'engager pour lutter contre toutes formes de discrimination et mettre en œuvre une démarche en faveur de l'égalité des chances et de la diversité. Cette politique de diversité et de non-discrimination s'applique à l'ensemble des procédures des Ressources Humaines et décisions liées aux conditions de travail notamment : le recrutement, l'entretien annuel de performance, la détermination des rémunérations variables, la formation et l'évolution professionnelle.

La lutte contre les discriminations engage Carmila dès le recrutement mais également tout au long du parcours professionnel de ses collaborateurs. Davantage de diversité sans discrimination, nécessite une vraie prise de conscience des biais culturels qui peuvent influencer le choix du profil idéal ou les possibilités d'évolution. Cet engagement est porté par la Direction des Ressources Humaines qui organisera en 2021 une formation sur les biais culturels, destinée notamment aux managers qui recrutent.

En 2021, une Charte du recrutement responsable sera signée par tous les cabinets de recrutement qui travaillent avec Carmila. Cette charte actera l'engagement de Carmila contre toutes les formes de discrimination. En effet, persuadée que l'entreprise doit être le reflet de la société, Carmila s'engage pour inclure la diversité sous toutes ses formes, notamment celle liée à l'âge, au sexe, à l'état de santé, au handicap, à l'orientation sexuelle, aux origines sociales ou géographiques, aux croyances religieuses, aux opinions politiques, à des activités syndicales, etc.

En 2021, des partenariats avec des associations seront mis en place pour favoriser l'emploi des jeunes et faciliter l'intégration de personnes éloignées de l'emploi. Carmila s'engage également à maintenir plus de 10% d'alternants parmi ses effectifs totaux.

Un accord Handicap, applicable chez Carmila, a été signé le 2 juin 2020. La politique Handicap prévue dans cet accord sera déployée au cours des trois prochaines années (avec notamment des engagements en matière de recrutement, de maintien dans l'emploi et de sensibilisation des équipes sur la question du handicap).

Carmila promeut l'emploi des jeunes collaborateurs : sur 48 collaborateurs recrutés en 2020, 18 sont des alternants issus de divers parcours étudiants, représentant 17% des effectifs totaux.

En 2020, Carmila a débuté une collaboration avec Welcome To The Jungle, un cabinet de recrutement qui favorise la mise en relation d'entreprises innovantes avec des candidats en recherche d'expériences professionnelles orientées business et entrepreneuriat.

Par ailleurs, Carmila publie annuellement son index égalité professionnelle sur son site internet, conformément aux dispositions légales. Outre l'obligation légale de publication, cet index est un bon outil pour suivre l'évolution des actions mises en place pour favoriser l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise.

Pour aller plus loin sur le volet de l'égalité professionnelle, Carmila a décidé cette année de calculer l'index égalité professionnelle au niveau du groupe Carmila, France, Espagne et Italie confondus, bien que ces dispositions soient issues de la législation française. Carmila a pris l'engagement de porter cet indicateur à 90/100 d'ici 2022.

Cet indicateur est également intégré aux indicateurs RSE qui sont inclus dans les objectifs collectifs de l'entreprise.

En ce qui concerne la parité et la mixité au sein de ses équipes, Carmila a initié un plan d'actions afin d'atteindre les meilleurs standards en la matière.

4.4.1.2 Avec une attention particulière pour l'égalité professionnelle

Objectifs

Conformément aux dispositions issues de la Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 et de son Décret d'application n° 2019-15 du 8 janvier 2019, l'Index égalité professionnelle se calcule au regard de plusieurs items. Pour les entreprises dont l'effectif ne dépasse pas 250 salariés, ces items sont :

- les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ;
- les écarts des taux d'augmentation individuelle entre les femmes et les hommes ;
- les augmentations de salariées à leur retour de congés maternité ;
- la représentativité des femmes dans les 10 plus hautes rémunérations.

En 2020, l'Index Egalité Professionnelle de Carmila s'élève à 84/100 en France, 69/100 en Espagne et 99/100 en Italie, soit une moyenne non pondérée de 84/100 pour le Groupe. En 2020, l'effectif est paritaire : 132 femmes et 112 hommes. Entre 2019 et 2020, l'écart salarial entre les femmes et les hommes cadres est resté stable à -12,54% ⁽¹⁾.

ÉCARTS SALARIAUX CONSOLIDÉS

Écarts salariaux cadres consolidés	2018	2019	2020
Femmes cadres	43 981,00 €	49 737,00 €	49 580,64 €
Hommes cadres	51 412,00 €	56 531,00 €	56 690,89 €
Écarts salariaux consolidés	-14,45%	-12,02%	-12,54%

Exemples d'actions

Le programme *Boost'her* négocié dans le cadre des NAO, a permis de valoriser les salaires d'une dizaine de femmes chez Carmila en France, lorsqu'un écart avec le salaire d'un homme était constaté, au même poste, dans une même équipe et sans justification.

Liens avec Carrefour

Créé en 2020, Carrefour Elles est un réseau professionnel dont l'objectif est de promouvoir la place des femmes dans l'entreprise et dans les postes d'encadrement en les aidant à développer leur visibilité. Pour cette 1^{re} édition, près de 500 collaborateurs, femmes et hommes issus du Groupe Carrefour, appartenant aux fonctions de l'encadrement, ont été conviés dont trois femmes identifiées à potentiel chez Carmila.

(1) Le périmètre de cet indicateur couvre en 2020 uniquement la France et l'Espagne, soit 92,27% des effectifs.

4.4.2 Développer le potentiel de nos collaborateurs

4.4.2.1 Dès l'accueil des nouveaux collaborateurs

Objectifs

L'accueil des nouveaux collaborateurs est un moment essentiel pour assurer leur bien-être au sein des équipes Carmila.

C'est dans cet objectif que Carmila travaille de manière continue ses processus d'intégration.

Tous les nouveaux collaborateurs sont invités à suivre un parcours d'intégration afin de leur permettre de s'approprier la culture, les valeurs et l'organisation de l'entreprise :

- une journée d'intégration immersive et participative ;
- un programme individualisé en fonction du métier est organisé comprenant notamment des rencontres avec les membres du Comité de Direction et des immersions dans nos centres commerciaux ;
- un entretien individuel avec la Direction des Ressources Humaines.

En 2020, un système de parrainage a été initié en France pour accompagner les nouveaux collaborateurs dans leur intégration.

Pour l'année à venir, le dispositif de parrainage sera renforcé avec une boîte à outils à disposition des parrains.

Exemple d'actions

En 2020, en France, afin de s'adapter au contexte sanitaire, le séminaire d'intégration s'est déroulé entièrement en ligne. Pendant une semaine, tous les nouveaux arrivants ont participé à des visioconférences quotidiennes où toutes les directions ont présenté leur stratégie et leur équipe.

4.4.2.2 Et tout au long de leur parcours professionnel

Objectifs

Tout au long du parcours professionnel, Carmila accompagne ses collaborateurs dans le renforcement et l'acquisition de nouvelles compétences et expertises, les préparant ainsi aux évolutions des métiers de demain.

Carmila accorde une grande importance à la formation non seulement sur les aspects métiers mais également en matière de développement personnel. Un plan de développement des compétences à la carte est proposé à chacun selon son profil et son rythme.

Les besoins en formation sont remontés à l'équipe Ressources Humaines qui s'attache à rechercher les formations les plus adaptées dans une approche au cas par cas des besoins.

Cet important dispositif permet de répondre aux besoins de chacun quel que soit son métier ou son niveau hiérarchique. Cette année, dans le contexte de la crise de la Covid-19, la majorité des formations a été dispensée en ligne.

L'investissement dans la formation de nos collaborateurs est considéré autant comme une responsabilité fondamentale de l'entreprise qu'un levier de compétitivité et de pérennité qui accélère la transformation de notre culture.

En 2020, Carmila a atteint son objectif d'accès à la formation pour tous les collaborateurs : au moins une formation a été proposée à 100% des collaborateurs et 76,4% ont pu en bénéficier.

HEURES DE FORMATION ET TAUX DE SALARIÉS FORMÉS

	2018	2019	2020
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	21,4	15,58	15,89
Nombre total d'heures de formation	4 480	2 960	2 733,7
Taux de salariés formés	65%	83,68%	76,74%

Exemple d'actions

Carmila propose une formation pour les collaborateurs à leur retour de congé maternité ou parental. Cette formation accessible autant aux femmes qu'aux hommes a pour objectif principal d'aider le collaborateur à :

- retrouver un rythme de vie et de travail sain ;
- optimiser sa réintégration au sein de l'entreprise ;
- oser exprimer les éventuelles difficultés qu'il ou elle rencontrerait à son retour.

Liens avec Carrefour

- Cap formation : les salariés bénéficient d'un accès à la plateforme d'e-learning « cap formation » développée et gérée par le groupe Carrefour. Grâce à ce site également accessible via une application smartphone, le collaborateur peut accéder à des formations en ligne avec des modules très courts. Ce format répond parfaitement aux nouvelles attentes des collaborateurs.
- Les membres du CODIR peuvent également avoir accès en parallèle, aux programmes de formations *Leadership* dispensées par l'Université Carrefour et réservés aux *leaders* de demain.

4.4.2.3 Avec une attention particulière pour l'évolution professionnelle et la mobilité interne

Objectifs

Face au risque de perte de compétitivité sur le marché du travail et dans un objectif de rétention des talents, Carmila encourage et accompagne l'évolution professionnelle et la mobilité interne.

Le suivi du parcours professionnel des collaborateurs au sein de l'entreprise est un axe prioritaire et s'appuie sur un dispositif complet :

- l'entretien individuel « Entretien Compétences et Carrières » permet aux managers et aux collaborateurs, de faire un point précis sur l'atteinte des objectifs, les attentes en matière d'évolution de carrière, d'adaptation du plan de développement des compétences et de dresser un bilan sur la charge de travail et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ;
- des ateliers de prise en main sur le thème des « Entretiens Compétences et Carrières » sont organisés pour l'ensemble des managers par l'équipe RH ;
- des Comités carrières sont également organisés à la suite de la campagne des entretiens annuels afin d'identifier les hauts potentiels, prévoir des actions de développement spécifiques et faciliter les mobilités internes ;
- pour certains collaborateurs, l'évolution professionnelle s'accompagne d'un coaching personnalisé ou d'un *assessment*.

Au total, en 2020, 10 femmes et 5 hommes ont été promus à des postes plus importants et 14 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité interne.

En 2020, l'équipe Ressources Humaines a mis en place des webinars afin d'accompagner les managers dans la réalisation des entretiens annuels.

En 2020, malgré la difficulté d'organiser les entretiens avec la crise de la Covid-19, 70% des collaborateurs ont eu un entretien annuel.

La plateforme interne « Inside Jobs » a été mise en place en 2020 pour proposer en avant-première aux collaborateurs, les offres d'emploi ouvertes chez Carmila et Carrefour Property. Cette plateforme, disponible en France, sera également déployée en Espagne et en Italie en 2021.

En 2021, un programme d'échanges d'expériences inter-services, dénommé « Vis ma vie », sera mis en place pour permettre aux collaborateurs qui en feraient la demande, de découvrir d'autres métiers au sein des entités de Carmila/Carrefour Property.

4.4.3 Contribuer à l'engagement des collaborateurs pour co-construire l'avenir de Carmila

4.4.3.1 Développer une politique de rémunération compétitive

Afin d'attirer les meilleurs talents du marché, Carmila a défini une politique de rémunération attractive et compétitive au regard du marché de l'immobilier commercial et encourage les meilleures performances par la rétribution variable.

Le package de rémunération, pour les trois pays, est constitué d'un salaire fixe, d'une rémunération variable annuelle et, pour la France, des accords de participation et d'intéressement aux résultats de l'entreprise. Depuis 2019, un critère RSE a été intégré aux objectifs déterminant la rémunération variable de tous les collaborateurs.

Le taux d'augmentation annuelle moyen des salaires chez Carmila est de 3,20% en 2020. cf. Tableau de rémunération annuelle moyenne en annexe du Chapitre 4.

4.4.3.2 Échanger avec les collaborateurs

Convaincue que l'engagement des collaborateurs passe par leur capacité à être entendus, Carmila encourage une communication transparente et directe entre les collaborateurs et les différents niveaux de management. En multipliant les points de contacts et les moyens d'échange, Carmila veille à la fréquence et à la qualité du dialogue social. Ces échanges prennent différentes formes :

- les réunions avec les élus et délégués syndicaux ;
- l'organisation de séminaires ou conventions ;
- les concours d'idées ;
- les enquêtes salariés.

Le 28 janvier 2020 s'est tenue la première convention interne Carmila France, réunissant 150 collaborateurs à Paris. Cette convention fut l'occasion de dresser un bilan de 2019, de présenter les objectifs 2020 et de dévoiler la raison d'être de Carmila.

Relations avec les élus du CSE et les délégués syndicaux

La Direction des Ressources Humaines veille à maintenir un bon climat social avec ses partenaires sociaux et multiplie les échanges avec les élus. En 2020, plus de 30 réunions ont eu lieu, dont 3 dédiées à l'égalité professionnelle hommes femmes. En outre, cinq accords collectifs ont été signés avec les délégués syndicaux portant sur :

- les négociations annuelles obligatoires (NAO) ;
- l'intéressement (24 juin 2020) ;
- la participation (24 juin 2020) ;
- le droit syndical (30 juin 2020) ;
- l'emploi et l'emploi des personnes en situation de handicap (2 juin 2020).

Enquête de satisfaction

L'enquête annuelle de satisfaction a été reconduite en septembre 2020, auprès de l'ensemble des collaborateurs de Carmila France, Espagne et Italie.

Le taux de participation pour les trois pays a été de 80% (en hausse de 7% par rapport à 2019) avec un NPS global de +22.

Il ressort des résultats de cette enquête que 87% des collaborateurs se disent satisfaits de leur poste, et 84% se disent satisfaits de l'entreprise. De plus, 87% ont confiance dans l'avenir de l'entreprise.

Une infographie reprenant l'ensemble des questions posées et les résultats obtenus a été distribuée aux collaborateurs. Des plans d'actions ont été mis en place sur les principaux axes d'amélioration identifiés :

- la mobilité interne ;
- la communication entre Directions ;
- la gestion du télétravail ;
- et l'ergonomie des postes de travail.

Mydea

Carmila favorise l'innovation en donnant libre expression à tous ses collaborateurs par le biais d'une plateforme collaborative d'idées baptisée Mydea : chaque collaborateur est libre de poster une idée, un projet.

Dispositif A tu Salud en Espagne

La Direction de Carmila Espagne a mis en place ce dispositif en 2018. Il est destiné aux collaborateurs espagnols dans l'objectif de favoriser leur bien-être et leur développement personnel. Jusqu'en mars 2020, dans le cadre de ce dispositif, tous les vendredis, des plateaux de fruits étaient disponibles pour les collaborateurs et des ateliers de yoga et de kinésithérapie certains vendredis étaient organisés. En complément du yoga et des fruits, des ateliers ont été organisés sur des thématiques diverses de bien-être et de développement personnel, comme la nutrition par exemple. En réaction à la crise sanitaire, le dispositif A tu Salud a été adapté et des webinaires de développement personnel ont été proposés aux collaborateurs.

L'échange avec les collaborateurs durant la crise de la Covid-19

Durant le premier confinement une communauté Whatsapp a été créée avec l'ensemble des collaborateurs de Carmila afin de rompre l'isolement et faciliter les échanges entre services.

Au moment des retours en présentiel au bureau, 84% des collaborateurs disent être satisfaits des mesures sanitaires mises en place et se sentir en sécurité.

4.4.3.3 Faciliter le quotidien de nos collaborateurs

Objectifs

En phase avec sa raison d'être, Carmila s'emploie à rendre la vie de ses collaborateurs plus facile, plus pratique pour contribuer à leur bien-être quotidien au sein de l'entreprise. Cette attention est en phase avec les enjeux de compétitivité et de rétention de nos talents.

Un nouvel accord sur le télétravail a été signé avec les partenaires sociaux le 20 décembre 2019 sur la base d'un jour de télétravail par semaine pouvant aller jusqu'à deux jours par semaine à titre exceptionnel, en accord avec le manager.

Certains salariés se trouvant dans une situation particulière, peuvent bénéficier d'une journée supplémentaire de télétravail régulier, dans la limite de deux jours par semaine :

- les salariés pour qui le télétravail a été préconisé par la médecine du travail ;
- les salariés aidants familiaux ;
- les salariés reconnus travailleurs handicapés ;
- les salariées enceintes à compter du 4^e mois de grossesse.

Sur le volet bien-être, en partenariat avec le cabinet Stimulus, des entretiens individuels ont été régulièrement organisés pour accompagner certains collaborateurs à passer des moments personnels difficiles ainsi que des permanences autour de la cohérence cardiaque et la gestion du stress.

Faciliter le quotidien de nos collaborateurs, c'est également leur donner accès à des informations pratiques, le format webinar a, cette année, largement prouvé son efficacité et son intérêt. Des sujets très divers ont été proposés concernant notamment la gestion du patrimoine immobilier, la préparation à la retraite ou l'utilisation des outils Google. Les webinars mis en place ont été également l'occasion d'offrir des moments d'échanges autour de thèmes variés.

Face au succès du format, le principe des webinars sera reconduit en 2021.

En 2020, dans le contexte de crise sanitaire et conformément aux directives du Gouvernement, la pratique du télétravail a concerné l'ensemble des collaborateurs de Carmila. Néanmoins, afin de pouvoir répondre à des besoins opérationnels et éviter que certains collaborateurs ne se retrouvent en difficulté psychologique du fait d'un isolement prolongé, Carmila a mis en place, de manière exceptionnelle et limitée, un système de roulement avec une jauge maximale de collaborateurs présents chaque jour. Cette mesure reste d'actualité début 2021.

4.4.3.4 Sensibiliser aux enjeux RSE

Objectifs

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est l'affaire de tous, dirigeants, managers et collaborateurs. C'est la raison pour laquelle la Direction RSE se mobilise au quotidien pour sensibiliser l'ensemble des équipes : présentation de la stratégie, groupes de travail transverses, animations internes, organisations de challenges, informations sur l'actualité...

À travers l'enquête salariés, les collaborateurs de Carmila ont confirmé qu'ils avaient bien compris la stratégie RSE mais également qu'ils portaient, chacun dans leur métier, cet engagement.

En 2020 la stratégie RSE a été présentée à toutes les Directions de Carmila.

90% des collaborateurs pensent que la RSE est intégrée à la stratégie de l'entreprise et pour 93% qu'ils peuvent y participer dans le cadre de leur fonction.

Des webinars réguliers seront organisés en 2021 sur des sujets tels que les achats responsables, le changement climatique ou l'égalité professionnelle.

Exemples d'actions

Une formation au développement durable, spécialement créée par Carmila avec le soutien du cabinet Des enjeux et des hommes, est proposée dans le catalogue de formation. Cette formation a pour objectif de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux environnementaux globaux et ses déclinaisons possibles sur notre périmètre d'activité. Malgré le confinement, cette formation a pu être dispensée à une dizaine de collaborateurs.

La semaine européenne du développement durable a été relayée auprès de l'ensemble des équipes par des actions de sensibilisation quotidiennes : webinars, infographies, quiz...

4.5 Tables de concordance, notes méthodologiques et avis du commissaire aux comptes

Note méthodologique

4.5.1 Table de concordance et tableaux chiffrés

4.5.1.1 Indicateurs environnementaux : *Ici on agit pour la planète*

Code EPRA	Indicateur EPRA	Indicateur DPEF	Unité	2018	2019	2020
H&S-Asset	Part des centres situés à moins de 500 m d'un arrêt de transport en commun		%	ND	58	58
	Part des clients venant en voiture et moto sur les centres		%	86	85	90
	Part des clients venant à pied		%	8	8	5,3
	Part des clients venant en vélo sur les centres		%	1	1	1
	Part des clients venant en transport en commun sur les centres		%	5	6	4,3
	Nombre de bornes de recharges pour les véhicules électriques		Nb	ND	280	407
	Part des centres équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques		%	ND	17	20,2

Code EPRA	Indicateur EPRA	Indicateur DPEF	Unité	2018	2019	2020
	Consommation totale d'énergie finale des parties communes à périmètre courant	✓	kWh	107 294 340	103 098 566	161 499 999
	Énergie fossile	✓	kWh	24 025 482	19 416 071	24 663 527
	• Gaz naturel	✓	kWh	24 025 482	19 337 292	24 527 480
Fuels – Abs	• Fioul	✓	kWh	ND	78 779	136 047
Elec – Abs	Électricité	✓	kWh	83 268 858	81 530 795	136 637 317
DH&C – Abs	Réseau urbain	✓	kWh	ND	2 090 000	199 155
DH&C – Abs	• Réseau de chaleur	✓	kWh	ND	2 090 000	199 155
DH&C – Abs	• Réseau de froid	✓	kWh	ND	0	0
	Autres énergies	✓	kWh	ND	61 700	53 600
Energy – Int	Intensité énergétique des parties communes	✓	kWh/m²	328	287	185
	Consommation totale d'énergie finale des parties communes à périmètre constant	✓	kWh	28 262 477	73 906 709	113 592 211
	Énergie fossile	✓	kWh	ND	14 607 453	20 340 449
	• Gaz naturel	✓	kWh	ND	14 563 985	20 246 426
Fuels – Lfl	• Fioul	✓	kWh	ND	43 468	94 023
Elec – Lfl	Électricité	✓	kWh	ND	59 299 256	93 052 608
DH&C – Lfl	Réseau urbain	✓	kWh	ND	0	199 155
DH&C – Lfl	Réseau de chaleur	✓	kWh	ND	0	199 155
DH&C – Lfl	Réseau de froid	✓	kWh	ND	0	0
	Autres énergies	✓	kWh	ND	0	53 600
Energy – Int	Intensité énergétique des parties communes	✓	kWh/m²	327	284	184
	Consommation d'énergies renouvelables		kWh	ND	61 700	53 600
	Part des centres en énergies renouvelables		%	ND	1	1

Code EPRA	Indicateur EPRA	Indicateur DPEF	Unité	2018	2019	2020
GHG - Dir - Abs	Émissions totales - Market based, des parties communes en gestion directe à périmètre courant	✓	ktCO ₂ e	ND	26,5	19,7
GHG - Dir - Abs	Dont directes (Scope 1)	✓	ktCO ₂ e	ND	3,4	3,5
GHG - Dir - Abs	Dont indirectes - Market based (Scope 2)	✓	ktCO ₂ e	ND	18,4	12,1
GHG - Dir - Abs	Dont amont - Market based (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	4,7	4,1
GHG - Dir - Int	Intensité carbone des parties communes - Market based	✓	kgCO ₂ e/m ²	ND	74	32
GHG - Ind - Abs	Émissions totales - Market based, des parties communes en gestion indirecte à périmètre courant	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	21
GHG - Ind - Abs	Dont directes (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	0,8
GHG - Ind - Abs	Dont indirectes - Market based (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	16,9
GHG - Ind - Abs	Dont amont - Market based (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	3,3
GHG - Ind - Int	Intensité carbone des parties communes - Market based	✓	kgCO ₂ e/m ²	ND	ND	81
GHG - Dir - Abs	Émissions totales - Location based, des parties communes en gestion directe à périmètre courant	✓	ktCO ₂ e	17,3	16,6	13,9
GHG - Dir - Abs	Dont directes (Scope 1)	✓	ktCO ₂ e	ND	3,4	3,5
GHG - Dir - Abs	Dont indirectes - Location based (Scope 2)	✓	ktCO ₂ e	ND	11,7	8,4
GHG - Dir - Abs	Dont amont - Location based (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	1,5	2
GHG - Dir - Int	Intensité carbone des parties communes - Location based	✓	kgCO ₂ e/m ²	53	46	23
GHG - Ind - Abs	Émissions totales - Location based, des parties communes en gestion indirecte à périmètre courant	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	10,3
GHG - Ind - Abs	Dont directes (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	0,8
GHG - Ind - Abs	Dont indirectes - Location based (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	9,1
GHG - Ind - Abs	Dont amont - Location based (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	0,4
GHG - Ind - Int	Intensité carbone des parties communes - Location based	✓	kgCO ₂ e/m ²	ND	ND	40
GHG - Dir - Lfl	Émissions totales - Market based, des parties communes en gestion directe à périmètre constant	✓	ktCO ₂ e	17,3	16,7	16,6
GHG - Dir - Lfl	Dont directes (Scope 1)	✓	ktCO ₂ e	2,8	2,5	3,4
GHG - Dir - Lfl	Dont indirectes - Market based (Scope 2)	✓	ktCO ₂ e	11,2	11	9,6
GHG - Dir - Lfl	Dont amont - Market based (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	3,2	3,1	3,5
GHG - Dir - Int	Intensité carbone des parties communes - Market based à périmètre constant	✓	kgCO ₂ e/m ²	67	64	31
GHG - Ind - Lfl	Émissions totales - Market based, des parties communes en gestion indirecte à périmètre constant	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	10,2
GHG - Ind - Lfl	Dont directes (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	0,1
GHG - Ind - Lfl	Dont indirectes - Market based (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	8,6
GHG - Ind - Lfl	Dont amont - Market based (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	1,5
GHG - Ind - Int	Intensité carbone des parties communes - Market based à périmètre constant	✓	kgCO ₂ e/m ²	ND	ND	130
GHG - Dir - Lfl	Émissions totales - Location based, des parties communes en gestion directe à périmètre constant	✓	ktCO ₂ e	10,7	10,2	12,1
GHG - Dir - Lfl	Dont directes (Scope 1)	✓	ktCO ₂ e	2,8	2,5	3,4
GHG - Dir - Lfl	Dont indirectes - Location based (Scope 2)	✓	ktCO ₂ e	6,6	6,5	6,9
GHG - Dir - Lfl	Dont amont - Location based (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	1,3	1,2	1,8
GHG - Dir - Int	Intensité carbone des parties communes - Location based à périmètre constant	✓	kgCO ₂ e/m ²	41	39	23

Code EPRA	Indicateur EPRA	Indicateur DPEF	Unité	2018	2019	2020
GHG - Ind - Lfl	Émissions totales - Location based, des parties communes en gestion indirecte à périmètre constant	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	4,7
GHG - Ind - Lfl	Dont directes (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	0,1
GHG - Ind - Lfl	Dont indirectes - Location based (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	4,5
GHG - Ind - Lfl	Dont amont - Location based (Scope 3)	✓	ktCO ₂ e	ND	ND	0,02
GHG - Ind - Int	Intensité carbone des parties communes - Location based à périmètre constant	✓	kgCO ₂ e/m ²	ND	ND	60
GHG - Dir - Abs	Émissions de GES liées aux fuites de fluides frigorigènes	✓	ktCO ₂ e	ND	< 1	< 1
GHG - Ind - Abs	Émissions GES de scope 3	✓	ktCO ₂ e	ND	650	476,8
GHG - ind - Abs	Émissions de GES liées aux consommations des parties privatives	✓	ktCO ₂ e	ND	28	4,7
GHG - ind - Abs	Émissions de GES liées au transport des visiteurs	✓	ktCO ₂ e	ND	574	418,7
GHG - ind - Abs	Émissions de GES liées aux déchets	✓	ktCO ₂ e	ND	2	5,3
GHG - ind - Abs	Émissions de GES liées aux achats	✓	ktCO ₂ e	ND	7	6,7
GHG - ind - Abs	Émissions de GES liées au transport des collaborateurs	✓	ktCO ₂ e	ND	< 1	< 1
GHG - ind - Abs	Émissions de GES liées à la construction	✓	ktCO ₂ e	ND	37	5,4
Water - Abs	Consommation d'eau totale à périmètre courant		m ³	490 981	442 929	441 961,3
Water - Lfl	Consommation d'eau totale à périmètre constant		m ³	112 184	237 994	387 213,2
Water - Int	Intensité hydrique à périmètre courant		m ³ /m ²	1,44	1,15	0,57
Water - Int	Intensité hydrique à périmètre constant		m ³ /m ²	1,17	1,08	0,41
Water - Int	Intensité hydrique à périmètre courant		L/visiteur	ND	ND	1,08
Water - Int	Intensité hydrique à périmètre constant		L/visiteur	ND	ND	1,07
Cert - Tot	Taux de certification environnementale (en valeur du patrimoine)	✓	%	35	61	87,7
Cert - Tot	Part des centres certifiés BREEAM <i>In-Use</i> en valeur		%	ND	59	86
Cert - Tot	Part des centres certifiés BREEAM <i>New Construction</i> en valeur		%	ND	24	25
Cert - Tot	Nombre de centres certifiés BREEAM <i>In-Use</i>		Nb	7	48	104
Cert - Tot	Nombre de centres certifiés BREEAM <i>New Construction</i>		Nb	ND	18	19
Tx - Bx Vert	Pourcentage de baux verts signés sur l'ensemble des actifs en France		%	ND	ND	59%
Waste - Abs	Quantité totale de déchets à périmètre courant	✓	tonnes	14 268	13 617	22 642
Waste - Abs	Quantité de déchets valorisés à périmètre courant	✓	tonnes	2 918	8 132	11 772
Waste - Abs	Taux de valorisation des déchets à périmètre courant	✓	%	20	60	52
Waste - Abs	Quantité totale de déchets organiques à périmètre courant		tonnes	ND	ND	250,7
Waste - Abs	Quantité totale de déchets plastiques à périmètre courant		tonnes	ND	ND	128,9
Waste - Abs	Quantité totale de verre à périmètre courant		tonnes	ND	ND	45,5
Waste - Abs	Quantité totale de bois à périmètre courant		tonnes	ND	ND	27,5
Waste - Abs	Quantité totale de déchets carton/papier à périmètre courant		tonnes	ND	ND	4 015,6
Waste - Abs	Quantité totale de DIB à périmètre courant		tonnes	ND	ND	10 968,2
Waste - Abs	Quantité totale d'encombrants à périmètre courant		tonnes	ND	ND	21,1
Waste - Abs	Quantité totale de ferraille à périmètre courant		tonnes	ND	ND	1,4
Waste - Lfl	Quantité totale de déchets à périmètre constant	✓	tonnes	13 700	12 778	13 646
Waste - Lfl	Quantité de déchets valorisés à périmètre constant	✓	tonnes	1 738	7 168	7 409
Waste - Lfl	Taux de valorisation des déchets à périmètre constant	✓	%	13	56	54

4.5.1.2 Ici on agit pour les territoires

Code EPRA	Indicateur EPRA	Indicateur DPEF	Unité de mesure	Correspondance GRI	2018	2019	2020
Comty-Eng	Part des centres avec directeur de centre en valeur du patrimoine qui ont un dispositif pour l'emploi		%		ND	31%	77%
	Nombre d'offres d'emploi proposées sur les centres de Carmila				ND	ND	430
	Part des centres en valeur qui ont une offre raisonnée de seconde main		%		ND	ND	19%
	Part des centres avec directeur en valeur du patrimoine		%		ND		94%
Comty-Eng	Nombre d'animations RSE des centres avec directeur		Nb	413-2	1 340	1 616	797
	Nombre d'animations Kiosques des centres avec directeur		Nb		5 745	11 305	8 415
	Part des centres en valeur du patrimoine ayant réalisé soit une animation RSE, soit une animation solidaire		%		ND	ND	80%
H&S-Asset	Part des centres ayant fait l'objet d'un audit de sécurité	✓	%	416-1	ND	39	23
	Notre moyenne à l'audit de sécurité	✓	%		ND	ND	95%
	Part des centres en valeur couverts par une enquête de satisfaction des clients-visiteurs	✓	%		46%	94%	89%
	Taux de satisfaction des clients-visiteurs	✓	%		ND	87,8%	87,3%
	Part des centres couverts en valeur par une enquête de satisfaction des commerçants	✓	%		ND	28%	44%
	Taux d'engagement des commerçants auprès de Carmila		%		ND	ND	73%
	Taux de satisfaction des commerçants	✓	%		ND	69%	62%

4.5.1.3 Ici on agit pour nos collaborateurs

Thème	EPRA	Indicateur	Indicateur DPEF	Unité de mesure	Indicateurs GRI	GAIA	Unité	2018	2019	2020
	Gov-Board	Composition de la plus haute instance de gouvernance		nombre et identité des personnes	102-22			voir chapitre 6	voir chapitre 6	voir chapitre 6
	Gov-Selec	Procédure de nomination et/ou de sélection à la plus haute instance de gouvernance		explication narrative	102-24			voir chapitre 6	voir chapitre 6	voir chapitre 6
	Gov-Col	Procédure en place pour régler les conflits d'intérêts		explication narrative	102-25			voir chapitre 6	voir chapitre 6	voir chapitre 6
Effectif au 31/12/2020		Effectif total			GRI 401-1			209	231	244
		Effectif permanent						ND	ND	172
		Effectif moyen				Q27		ND	ND	111
		Effectif en CDI (en temps partiel et en temps complet)			GRI 401-1			180	190	196
		Effectif en CDD (en temps partiel et en temps complet)			GRI 401-1			3	5	6
		Nombre d'alternants			GRI 401-1			26	36	42
		Nombre de stagiaires			GRI 401-1			5	3	9
		Effectif intérimaire			GRI 401-1			ND	3	3
		Effectif non permanent			GRI 401-1			5	6	12
		Effectif en temps complet			GRI 401-1			ND	229	242
		Effectif en temps partiel			GRI 401-1			ND	2	2
Diversité au 31/12/2020		Nombre de salariés en situation de handicap			GRI 405-1			2	1	1
		Part des salariés en situation de handicap			GRI 405-1			0,96%	0,43%	0,41%
	Diversity-Emp	Nombre total de femmes	✓		GRI 405-1			108	119	132
	Diversity-Emp	Nombre total d'hommes	✓		GRI 405-1			101	112	112
	Diversity-Emp	Nombre total de femmes catégorie cadres y compris directrices			GRI 405-1			75	88	99
	Diversity-Emp	Nombre total de femmes catégorie non cadres			GRI 405-1			27	31	33
	Diversity-Emp	Nombre total d'hommes catégorie cadres y compris directeurs			GRI 405-1			75	98	99
	Diversity-Emp	Nombre total d'hommes catégorie non cadres			GRI 405-1			11	14	13
	Diversity-Emp	Nombre de femmes au Comité exécutif			GRI 405-1			4	6	4
	Diversity-Emp	Nombre d'hommes au Comité exécutif			GRI 405-1			9	8	8
	Diversity-Emp	Nombre de femmes au Conseil d'administration			GRI 405-1			6	6	6
	Diversity-Emp	Nombre d'hommes au Conseil d'administration			GRI 405-1			11	10	10
		Nombre de salariés de moins de 30 ans			GRI 405-1			54	65	72
		Nombre de salariés de 30 à 50 ans			GRI 405-1			135	140	139
		Nombre de salariés de plus de 50 ans			GRI 405-1			20	26	33
		Âge moyen				Q33		ND	38,3	36,63
		Nombre d'embauches en CDD						2	7	5
	Emp-Turnover	Nombre total d'embauches en CDI			GRI 401-1			27	35	31
		• dont mutation interne au groupe Carrefour						ND	8	9
		• dont CDD transformé en CDI						ND	1	3
		• dont recrutement externe						ND	26	19

Thème	EPRA	Indicateur	Indicateur DPEF	Unité de mesure	Indicateurs GRI	GAIA	Unité	2018	2019	2020
		Nombre de licenciements de salariés en CDI			GRI 401-1			2	0	1
		Nombre de démissions de salariés en CDI			GRI 401-1			4	17	6
		Nombre de fin de période d'essai en CDI (initiative salarié ou employeur)						0	2	4
		Nombre de ruptures conventionnelles de salariés en CDI			GRI 401-1			11	3	9
		Nombre de salariés mutés au sein du groupe Carrefour			GRI 401-1			1	4	5
		Autres départs de salariés en CDI (retraite, décès)			GRI 401-1			0	1	1
	Emp-Turnover	Nombre total de départs salariés en CDI			GRI 401-1			18	27	26
	Emp-Turnover	Turnover			GRI 401-1		%	13,16%	17,22%	15,16%
Formation	Emp-Training	Nombre total d'heures de formation au 31/12/2020 (externalisée et en ligne via cap formation)			GRI 404-1			4 480	2 960	2 734
	Emp-Training	Nombre moyen d'heures de formation par salarié			GRI 404-1			24,89	15,58	16
	Emp-Training	Nombre de salariés formés			GRI 404-3			ND	159	132
	Emp-Training	Part des salariés formés			GRI 404-3		%	ND	83,68%	76,74%
	Emp-Training	Budget consacré à la formation					€	531 390	386 782	277 520
		Budget réalisé pour la formation						ND	16 000	64 297
		Masse salariale théorique				Q61 O	€	ND	11 182 992	11 056 026
		Masse salariale réelle (base paie yc toutes les primes)						881 14 852 770		15 269 760
		Taux de formation horaire			GRI 404-3		%	92,91%	61,39%	56,69%
		Taux de contribution à la formation (budget formation/masse salariale)				Q41	%	ND	3,46%	2,51%
		Nombre de collaborateurs exposés aux risques éthiques	✓					158	101	140
		Nombre de collaborateurs exposés formés aux risques éthiques	✓					120	95	130
		Taux de collaborateurs formés aux risques éthiques	✓					76%	94%	92,86%
		Nombre de collaborateurs ayant signé l'attestation d'indépendance						ND	ND	172
		Part des personnes ayant signé l'attestation d'indépendance						ND	ND	70,49%
		Nombre d'heures de formation RSE ou protection de l'environnement			GRI 404-1			0	36	0
		Nombre de collaborateurs formés à la RSE ou protection de l'environnement			GRI 404-1			0	16	0
		Nombre de collaborateurs formés aux risques routiers (ou conduire juste)						0	1	33

Thème	EPRA	Indicateur	Indicateur DPEF	Unité de mesure	Indicateurs GRI	GAIA	Unité	2018	2019	2020
Évolution professionnelle et salaires		Augmentation annuelle moyenne des salaires	✓					ND	ND	3,20%
	Diversity-Emp	Nombre de femmes en CDI promues dans l'année						0	8	10
	Diversity-Emp	Nombre d'hommes en CDI promus dans l'année	✓					0	12	5
	Diversity-Emp	Nombre de femmes recrutées dans l'année	✓		GRI 401-1			0	42	33
	Diversity-Emp	Nombre d'hommes recrutés dans l'année			GRI 401-1			0	27	19
	Diversity-Emp	Nombre de femmes formées dans l'année						0	74	45
	Diversity-Emp	Nombre d'hommes formés dans l'année						0	88	61
		Salaire moyen directrices hors Senior Director	✓		GRI 405-2			ND	82 721	100 887
		Salaire moyen directeurs hors Senior Director	✓		GRI 405-2			ND	105 080	136 788
	Diversity-Emp	Salaire moyen cadres femmes	✓		GRI 405-2			43 981	49 737	49 581
	Diversity-Emp	Salaire moyen cadres hommes	✓		GRI 405-2			51 412	56 531	56 691
	Diversity-Emp	Salaire moyen non cadres femmes	✓		GRI 405-2			36 558	24 900	ND
	Diversity-Emp	Salaire moyen non cadres hommes	✓		GRI 405-2			22 458	ND	ND
		Écart salarial directeurs	✓		GRI 405-2			ND	-21,28%	-26,25%
		Écart salarial cadres	✓		GRI 405-2			-14,45%	-12,02%	-12,54%
		Écart salarial non cadres	✓		GRI 405-2			62,78%	ND	ND
Santé sécurité QVT	Emp-Dev	Nombre de collaborateurs ayant eu un entretien annuel (cap carrière)	✓					ND	62	121
	H&S-Emp	Nombre d'accidents du travail mortels			GRI 403-9			0	0	0
	H&S-Emp	Nombre d'accidents du travail routiers			GRI 403-9			0	4	3
	H&S-Emp	Nombre de maladies professionnelles (nouvellement déclarées)			GRI 403-9			0	0	0
		Nombre de maladies professionnelles total						0	0	0
	H&S-Emp	Nombre d'accidents du travail			GRI 403-9			1	1	1
	H&S-Emp	Nombre d'accidents du travail ou de maladies professionnelles avec arrêt de travail			GRI 403-9			0	0	2
	H&S-Emp	Nombre de jours d'absence (maladie professionnelle, accident du travail, maladie simple ou absence injustifiée)						ND	1 165	1 291
		Nombre de personnes avec congés paternité						0	1	5
		Nombre de personnes avec congés maternité						0	4	8
		Nombre de jours d'absence dû à un congé maternité						0	529	901
		Nombre de jours d'absence dû à un congé paternité						0	11	122
	H&S-Emp	Nombre de jours d'absence pour accident du travail						0	4	44
	H&S-Emp	Nombre de jours d'absence pour maladie professionnelle						0	0	0
	H&S-Emp	Nombre de jours d'absence pour maladie professionnelle ou accident du travail						ND	4	44

Thème	EPRA	Indicateur	Indicateur DPEF	Unité de mesure	Indicateurs GRI GAIA	Unité	2018	2019	2020
	H&S-Emp	Nombre de jours théoriquement travaillés					503	503	503
	H&S-Emp	Nombre d'heures théoriquement travaillées					4 822	4 822	4 822
	H&S-Emp	Taux de fréquence des accidents du travail			GRI 403-9		0,2	0,2	415
	H&S-Emp	Taux de gravité des accidents du travail			GRI 403-9		0	2,6	9,12
	H&S-Emp	Taux d'absentéisme					6,35%	5,4%	2,57%
		Nombre de salariés bénéficiant de télétravail	✓				6	10	78
		Taux de participation à l'enquête d'engagement					66%	73%	80%
		Accords collectifs	✓				0	6	5
		Nombre de réunions tenues avec les représentants du personnel	✓				0	19	31
		Nombre d'alertes éthiques					0	1	0

4.5.2 Précisions méthodologiques

Le reporting RSE se base sur le périmètre financier. Au 31 décembre 2020, 218 sites appartiennent à Carmila. Des restrictions de périmètre sont précisées selon les indicateurs RSE. Pour l'ensemble de son reporting, Carmila inclut dans son périmètre les trois pays : France, Espagne et Italie, sauf indication contraire.

4.5.2.1 Précisions méthodologiques pour les informations environnementales

La période de reporting pour les informations environnementales est du 1/10/N-1 au 30/09/N sauf pour les certifications environnementales et l'eau.

Taux de certification environnementale

L'indicateur permet d'attester la qualité environnementale du patrimoine, gage d'une conception et d'une gestion durable et respectueuse de l'environnement mais aussi de l'attractivité vis-à-vis des visiteurs, des enseignes et des investisseurs. Au sens des présentes, est reconnue comme une certification toute démarche environnementale concernant un actif et validée par un tiers reconnu. L'indicateur concerne tous les actifs en développement et en exploitation du portefeuille Carmila dans les trois pays où l'entreprise est présente au 31/12/N. 100% de la valeur du patrimoine est regardée.

Intensité énergétique

L'indicateur permet de mesurer les économies d'énergie et de coûts attribuables à la politique de maîtrise des consommations d'énergie des centres commerciaux.

Périmètre

Les consommations manquantes ou incohérentes sont estimées à partir du reste des sites reportant la donnée, en extrapolant la donnée à partir des surfaces. Le périmètre inclut aussi le siège de Carmila.

Parties communes

Les surfaces des parties communes comprennent les mails et parties accessibles ou non au public chauffé, ventilés, refroidis (hors parkings) desservies par une production commune de chauffage, de refroidissement, d'eau chaude sanitaire délivrées par le gestionnaire de l'ensemble immobilier. L'énergie comprend les consommations de gaz, d'électricité, de fioul, chaud et froid urbain et énergies renouvelables du 01/10/N-1 au 30/09/N. Sont donc exclues du périmètre les consommations d'énergie des parties privatives (occupées par les locataires) et non raccordées aux parties communes (purement privatives).

Notons en particulier que les consommations de fioul correspondent aux livraisons de fioul facturées dans l'année, et non à la consommation réelle des groupes électrogènes.

Les locataires exerçant directement dans les parties communes (stands) et les boutiques éphémères (baux de moins de trois ans) ne bénéficiant pas de compteur distinct peuvent être intégrés aux consommations des parties communes dans la mesure où Carmila reste le preneur des consommations énergétiques.

Parties privatives

Le périmètre de calcul s'applique aux consommations énergétiques des enseignes ayant transmis leur consommation réelle à Carmila. Les données totales sont ensuite extrapolées à la surface totale des parties privatives.

Modalités de calcul

L'intensité énergétique est exprimée en énergie finale. L'énergie finale est l'énergie livrée au consommateur pour sa consommation finale. Elle correspond à la consommation indiquée sur la télérélevé, une facture et à défaut une estimation des consommations à partir du montant des dépenses en énergie. Lorsqu'une donnée est manquante, une estimation est réalisée à partir des autres données de la période de reporting.

Taux reporté et estimé (en valeur du patrimoine)

- Taux d'actifs reportés : 99,7%.
- Taux d'actifs estimés : 13%.

Intensité hydrique

Périmètre

Le périmètre RSE exclut :

- les sites en travaux entre 01/10/N-1 au 30/09/N ;
- sites avec une estimation fixe à l'année (BUD).

En France, le périmètre est également restreint au poste de consommation des équipements sanitaires. La donnée sur les autres postes de consommation est actuellement indisponible en France.

Seuls les sites avec un nombre de visiteurs connu sont reportés dans l'indicateur.

Modalités de calcul

L'intensité hydrique est exprimée en m³/m² (de surface des parties communes) et en L/visiteur. Lorsqu'une donnée est manquante, une estimation est réalisée à partir des autres données de la période de reporting et sur la base du nombre de visiteurs. Ainsi, les sites ne disposant pas de la donnée sur le nombre de visiteurs sont exclus du périmètre. Concernant l'intensité par m², la surface utilisée est celle des parties communes, sous les mêmes modalités que pour l'intensité énergétique.

Taux reporté et estimé (en valeur du patrimoine) pour l'intensité hydrique en l/visiteur

- Taux d'actifs reportés : 90,7%.
- Taux d'actifs estimés : 17%.

Taux reporté et estimé (en valeur du patrimoine) pour l'intensité hydrique en m³/m²

- Taux d'actifs reportés : 89,5%.
- Taux d'actifs estimés : 17%.

Taux de valorisation des déchets**Périmètre**

Le périmètre RSE exclut :

- les sites en travaux entre 01/10/N-1 au 30/09/N ;
- les déchets gérés par les collectivités locales et ne disposant pas de reporting.

En 2018, le reporting ne touchait que 58 sites en France et 14 Espagne. En 2019, les sièges ont été ajoutés ainsi que des actifs, français et surtout italiens. Enfin en 2020, le reporting intègre la quasi-intégralité des sites Carmila sur les trois pays en complétant si besoin par une estimation des tonnages et tonnages valorisés de déchets.

Modalités de calcul

La valorisation est exprimée en pourcentage du tonnage de déchets valorisés par rapport à la production de déchets total du site. Lorsqu'une donnée est manquante, une estimation est réalisée à partir des autres données de la période de reporting et sur la base de la surface des parties communes du centre.

Taux reporté et estimé (en valeur du patrimoine) pour la production de déchets

- Taux d'actifs reportés : 99,7%.
- Taux d'actifs estimés : 21%.

Émissions de gaz à effet de serre des consommations énergétiques des trois pays (tCO₂) – Scopes 1, 2 et 3

L'indicateur permet de consolider l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques des parties communes et des parties privatives desservies par des équipements communs. La période de reporting retenue est la même que pour les autres indicateurs environnementaux : elle s'étend du 01/10/N-1 au 30/09/N, la date de départ faisant office de date de référence. Le périmètre, les exclusions et les estimations sont les mêmes que pour l'indicateur d'intensité énergétique. Pour la méthodologie *market based*, les émissions sont calculées à partir des facteurs d'émissions par typologie d'énergie et par pays selon la Base Carbone de l'ADEME associées à chaque typologie de consommation. Pour la méthodologie *market based*, les facteurs d'émissions appliqués sont les facteurs résiduels de l'AIB. Les facteurs d'émissions des fournisseurs d'énergie ont été indisponibles pour cette année et la collecte sera réalisée pour l'année 2021.

Intensité carbone des parties communes (tCO₂/m²)

L'indicateur permet de consolider l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques des parties communes et des parties privatives desservies par des équipements communs par rapport à la surface des parties communes et parties privatives desservies par des équipements communs en m². Son périmètre, sa période de reporting, les exclusions et estimations sont identiques aux indicateurs « Émissions de gaz à effet de serre des consommations énergétiques des trois pays » et « Intensité énergétique ». Les méthodologies *Market Based* et *Location Based* sont identiques à l'indicateur « Émissions de gaz à effet de serre des consommations énergétiques des trois pays ».

Émissions de gaz à effet de serre des déplacements professionnels des collaborateurs en FRANCE (tCO₂) – Scope 3

L'indicateur permet de consolider l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en France. La période de reporting retenue

est la même que pour les autres indicateurs environnementaux : elle s'étend du 01/10/N-1 au 30/09/N, la date de départ faisant office de date de référence. Pour cette seconde année de reporting, sont inclus uniquement les collaborateurs France. Sont intégrés au périmètre les déplacements des collaborateurs du Groupe s'effectuant en train, avion et voiture (hors trajets domicile-travail).

Émissions de gaz à effet de serre des déplacements des visiteurs (tCO₂e) en FRANCE – Scope 3

L'indicateur permet de consolider l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre liées à la venue des visiteurs sur les centres commerciaux Carmila. Pour cette seconde année de reporting, l'indicateur inclut uniquement le périmètre France. L'indicateur est calculé annuellement sur la base des sondages effectués par chaque centre commercial auprès de ses visiteurs. Les réponses, prises en moyenne pour l'ensemble des centres commerciaux, sont extrapolées au nombre total de visiteurs ayant visité les centres avec un système de comptage. Pour cette année de reporting, seule la France est incluse dans le périmètre soit 74% de l'effectif total.

Émissions de gaz à effet de serre de la gestion des déchets (tCO₂e) – Scope 3

L'indicateur permet de consolider l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre liées au traitement des déchets sur les centres commerciaux Carmila. Pour cette seconde année de reporting, l'indicateur inclut les périmètres France, Espagne et Italie. L'indicateur est calculé annuellement sur la base des données de tonnages reportées et n'inclut pas les estimations faites pour l'indicateur de valorisation des déchets.

Émissions liées à la construction ou la restructuration des actifs (tCO₂e) – Scope 3

L'indicateur permet de consolider l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre liées à la construction et la rénovation des actifs. Cet indicateur concerne les surfaces construites ou restructurées au cours de l'exercice. Seuls les actifs de plus de 1 000 m² sont pris en compte. Le facteur d'émission utilisé est celui correspondant à la construction de commerces – structure en béton (ADEME) : 550 kgCO₂/m².

Émissions de gaz à effet de serre associées aux achats de Carmila (tCO₂e) en FRANCE – Scope 3

L'indicateur permet de consolider l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre liées aux achats. La période de reporting retenue est la même que pour les autres indicateurs environnementaux.

Les facteurs d'émissions en kgCO₂ par euro associés à chaque typologie d'achat sont ceux données par la Base Carbone de l'ADEME.

4.5.2.2 Précisions méthodologiques pour les informations sociétales**Part des centres avec directeur de centre ayant un dispositif pour l'emploi**

L'indicateur atteste du rôle des centres commerciaux Carmila dans l'attractivité locale à travers la création d'emploi tant pour les commerçants, que pour les habitants.

Parmi les différents dispositifs, chaque centre avec directeur de centre a au moins une page internet sur laquelle il publie les offres d'emplois en France.

L'indicateur est donc calculé sous deux formes :

- la part des centres avec directeur de centre en valeur du patrimoine qui ont un dispositif pour l'emploi ;
- la part des centres avec directeur de centre en nombre de sites inclus dans le patrimoine qui ont un dispositif pour l'emploi.

L'Espagne et l'Italie n'ont pas reporté de données sur l'emploi en 2020 à cause de la crise sanitaire de la Covid-19 qui a bloqué les animations pour l'emploi dans ces pays.

Part des centres ayant une offre raisonnée de seconde main

L'indicateur permet de mesurer la capacité de Carmila à s'adapter aux nouvelles tendances de marché et aux besoins des consommateurs.

L'indicateur est nouveau car le Comité offre raisonnée a été créé en 2020.

Cette année, les centres ayant au moins une offre de seconde main en France font partie du périmètre, en valeur du patrimoine. En 2021, Carmila va étendre l'indicateur en Espagne et en Italie.

Nombre d'animations RSE

L'indicateur permet d'évaluer la capacité à ancrer les activités du centre commercial dans son territoire et de promouvoir les relations avec les riverains et les parties prenantes locales (associations etc.). Cet indicateur permet d'observer l'évolution du nombre d'animations réalisées sur les sites chaque année. cinq thématiques sont prises en compte :

- l'accès à la culture et au sport ;
- les actions caritatives et de solidarité ;
- l'impact territorial économique et social ;
- la santé publique ;
- le développement durable.

L'indicateur concerne les actifs disposant d'un directeur de centre en France et tous les sites en Espagne et en Italie, soit 94% du patrimoine en valeur Groupe.

Nombre d'animations « Kiosque »

L'indicateur permet d'avoir une vision de l'ancrage territorial des activités du centre commercial et de promouvoir le développement commercial des enseignes et des commerçants présents dans nos centres. L'indicateur permet de suivre l'évolution du nombre d'opérations d'accompagnement réalisées chaque année.

Une action « Kiosque » correspond à toute action marketing (digitale, média, PLV - publicité sur le lieu de vente -, événementielle...) réalisée par Carmila pour le compte d'un commerçant.

L'indicateur concerne les actifs disposant d'un directeur de centre en France et tous les sites en Espagne et en Italie, soit 94% du patrimoine en valeur Groupe. Un objectif d'élargissement du périmètre afin de couvrir un nombre de centres plus important sur plusieurs années a été évoqué.

Taux de satisfaction des clients visiteurs

L'indicateur permet de mesurer le degré de satisfaction des visiteurs, notamment lié au confort sur les différents parcours de visite. Cet indicateur permet de vérifier l'évolution de la satisfaction client.

Le périmètre de l'indicateur s'étend à 97 sites détenus et gérés par Carmila en France, et les 78 sites en Espagne, soit 89% du périmètre en valeur du Groupe.

En Italie, en raison de la pandémie, l'enquête satisfaction clients-visiteurs prévue pour 2020 a été reportée à 2021, mais cela n'est pas significatif dans le calcul du Groupe. La moyenne du Groupe en 2020 a donc été calculée à partir de l'Espagne et de la France.

Le NPS est un indicateur en construction qui sera déployé dans les trois pays en 2021.

Taux de satisfaction des commerçants

En France, une enquête a été réalisée en 2020 par un prestataire sur 47 centres, soit 44% du patrimoine du Groupe en valeur. Plus de 1 500 boutiques ont été interrogées et presque autant ont répondu à l'enquête soit en ligne, face à face ou version papier auto administré.

En Italie et en Espagne, en raison de la pandémie, l'enquête satisfaction client prévue pour 2020 a été reportée à 2021. Un objectif d'élargir le périmètre afin de couvrir tous les centres à fréquence régulière a été annoncé. La fréquence est en cours de mise à jour.

4.5.2.3 Précisions méthodologiques pour les informations sociales

Taux de rotation du personnel (turnover)

Cet indicateur permet d'évaluer la capacité à retenir les compétences clés et à entretenir l'engagement des collaborateurs. De mauvaises conditions de travail peuvent entraîner un turnover trop important et un déficit d'image de marque employeur. Sont exclus du nombre des départs : les mises à disposition temporaires de collaborateurs au sein d'une autre société du Groupe.

Cet indicateur concerne les effectifs en CDI à temps plein.

La méthode de calcul est la suivante : (Nombre de départs CDI en N + Nombre d'arrivées CDI en N)/2/Effectif CDI à temps plein au 1^{er} janvier de l'année N.

Taux de satisfaction des collaborateurs

L'indicateur permet de mesurer la qualité de vie au travail. Le périmètre s'étend sur les trois pays. Cette donnée est issue des enquêtes de satisfaction annuelles réalisées et des réponses à la question : êtes-vous satisfait de votre poste ? Les notes au-dessus de 7/10 sont prises en compte dans le calcul du taux de satisfaction.

Trois pays : les enquêtes sont réalisées par le département Data Insight. Un mail est envoyé à tous les collaborateurs (sauf le Comité de Direction) du Groupe au moment de l'enquête. 246 salariés ont été contactés en 2020 et 198 ont répondu, soit un taux de participation de 80%.

Rémunération annuelle moyenne par sexe du statut cadres/managers

Cet indicateur permet d'évaluer l'équité des rémunérations Hommes/Femmes dans la catégorie cadre/managers, qui est la plus représentative au sein de l'entreprise. Le périmètre comprend les collaborateurs présents au 31/12/N ayant un CDI temps plein en exécution.

Les statuts seniors directeurs, directeurs, employés, agents de maîtrise et cadres sans bonus sont exclus.

Les rémunérations des salariés à temps partiel sont exclues du calcul.

La rémunération utilisée est la rémunération brute annuelle moyenne à partir de la rémunération du mois de décembre. Les primes ne sont pas prises en compte.

Le périmètre de cet indicateur en 2020 couvre la France et l'Espagne soit 92,27% des effectifs, car la donnée en Italie n'a pas pu être récupérée.

L'écart salarial entre les cadres est calculé comme suit :

(Rémunération annuelle moyenne des femmes cadres - Rémunération annuelle moyenne des hommes cadres)/Rémunération annuelle moyenne des hommes cadres

Part des salariés formés

Chaque année, Carmila mesure la part de ses salariés formés. Cet indicateur est calculé comme suit :

Nombre de salariés formés/Effectif permanent de l'année N.

En France, cet indicateur concerne uniquement les formations éthiques et les formations réalisées via un prestataire externe. En 2021, l'objectif est de suivre les formations internes également.

Taux de collaborateurs exposés aux risques de corruption ou de trafic d'influence formés

Chaque année, le Comité d'audit désigne les métiers exposés aux risques de corruption (prescripteurs, négociateurs, métiers dont l'activité est soumise à des validations/approbations de la part d'élus/agents publics) à partir de la cartographie des risques du groupe Carrefour. Cette liste de métiers exposés a été validée par le Comité éthique. L'indicateur permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à assurer un environnement éthique. Les collaborateurs sont considérés formés en année N lorsqu'ils ont été formés en année N-1 et/ou N. Cet indicateur inclut l'effectif Groupe (trois pays) présent du 01/01/N au 31/12/N.

4.5.3 Avis du commissaire aux comptes

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée de manière volontaire dans le rapport de gestion du Groupe, dans le respect des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'un des commissaires aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3^e du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾ :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que les informations prévues au 2^{ème} alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques⁽³⁾, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités⁽⁴⁾.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1049, portée disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

(3) Achats responsables ; Sécurité, sûreté, santé ; Biodiversité ; Résilience et valeur verte.

(4) Carmila S.A. (Siège Social) ; Carmila France.

- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽¹⁾ et couvrent entre 25% et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre octobre 2020 et mars 2021 sur une durée totale d'intervention d'environ quatre semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 26 mars 2021

KPMG S.A.

Fanny Houlliot
Associée
Sustainability Services

Adrien Johner
Associé

⁽¹⁾ Carmila S.A. (Siège Social) ; Carmila France.

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

INFORMATIONS SOCIALES

Actions d'accompagnement des collaborateurs dans leur parcours professionnel
 Actions de sensibilisation aux enjeux RSE
 Mesures prises pour l'égalité professionnelle et résultats
 Programme de bien-être au travail

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Actions en faveur de l'économie circulaire
 Charte Biodiversité
 Gestion des actifs respectueuse de l'environnement

INFORMATIONS SOCIÉTALES

Actions en faveur du développement de l'emploi dans les territoires
 Développement d'offres en faveur du développement durable
 Actions mises en place pour l'accompagnement des commerçants et des visiteurs
 Engagements et principes éthiques
 Actions mises en place en matière d'achats responsables

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE ET AUTRES RÉSULTATS QUANTITATIFS SOCIAUX

Effectif en CDI (en temps partiel et en temps complet) au 31/12
 Part des salariés formés
 Ecart salarial des cadres

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE ET AUTRES RÉSULTATS QUANTITATIFS ENVIRONNEMENTAUX

Intensité énergétique des parties communes
 Intensité carbone des parties communes
 Total des émissions de GES Scope 1, Scope 2 et Scope 3 (émissions liées aux déchets, aux achats, au transport des collaborateurs, à la part amont des consommations PC et PP, aux consommations des parties privatives et au transport des visiteurs)
 Taux de certification environnementale
 Taux de valorisation des déchets
 Intensité hydrique (consommation d'eau par visiteur)

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE ET AUTRES RÉSULTATS QUANTITATIFS SOCIÉTAUX

Taux de satisfaction des commerçants
 Taux de satisfaction des clients-visiteurs
 Nombre d'animations Kiosques
 Nombre d'animations RSE pour l'ensemble du réseau
 Part des employés exposés aux risques de corruption ou de trafic d'influence qui ont suivi une formation dédiée durant l'année



5.

Organisation et gestion des risques

5.1 Organisation du Groupe et relations avec le groupe Carrefour	136	5.4 Gestion des risques et contrôle interne	157
5.1.1 Description de l'organisation	136	5.4.1 Dispositif de gestion des risques	157
5.1.2 Organigramme du groupe Carmila	137	5.4.2 Dispositif de contrôle interne	157
5.1.3 Filiales et participations	138	5.4.3 Activités critiques en matière de contrôle interne opérationnel	160
5.1.4 Organisation opérationnelle	138	5.4.4 Élaboration et traitement de l'information comptable et financière	161
5.1.5 Un partenariat stratégique avec le groupe Carrefour	139	5.4.5 Suivi des risques financiers liés aux effets du changement climatique	162
5.1.6 Systèmes d'information	142	5.5 Procédures judiciaires et d'arbitrage	162
5.2 Facteurs de risques	143	5.6 Contrats importants	162
5.2.1 Risques relatifs au secteur d'activité de Carmila	145	5.7 Recherche et développement, brevets et licences	162
5.2.2 Risques relatifs aux activités de Carmila	147	5.7.1 Recherche et développement	162
5.2.3 Risques réglementaires, juridiques et fiscaux	152	5.7.2 Propriété intellectuelle	162
5.2.4 Risques financiers	155		
5.3 Assurances	156		

5.1 Organisation du Groupe et relations avec le groupe Carrefour

5.1.1 Description de l'organisation

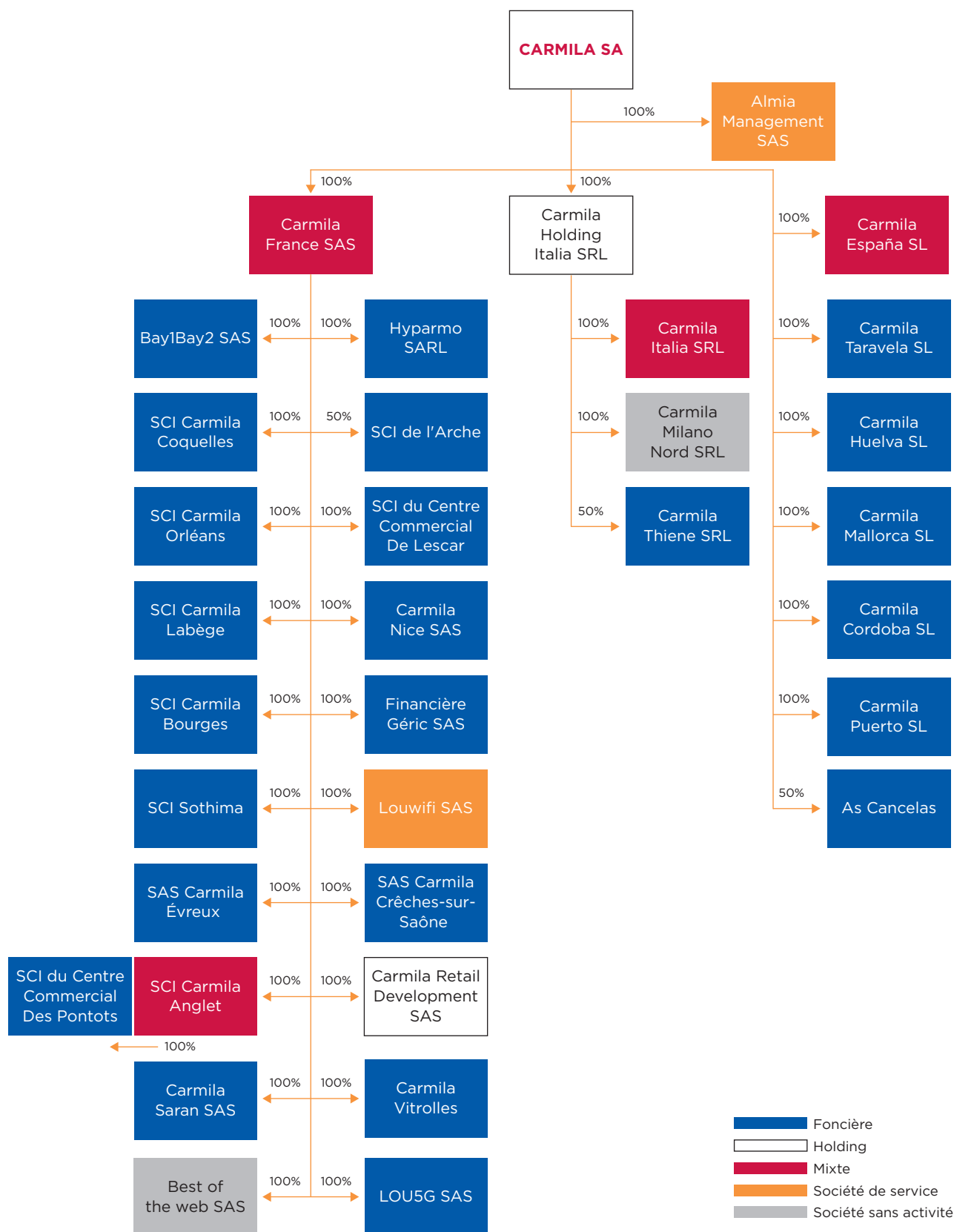
Carmila est une société foncière, bénéficiant du régime fiscal SIIC (Société d'Investissement Immobilier Cotée), dédiée à la gestion et à la valorisation de centres commerciaux et *retail parks*, attenants aux magasins du groupe Carrefour. Son patrimoine se compose de 215 centres commerciaux et *retail parks* situés en France, en Espagne et en Italie, valorisés à 6,1 milliards d'euros, dont 160 centres commerciaux leaders ou co-leaders dans leurs zones de chalandise, représentant 74% du nombre total de centres commerciaux de Carmila et 89% de son portefeuille quant à la valeur d'expertise, droits inclus. Le Groupe est, en Europe continentale le 1^{er} acteur coté des centres commerciaux attenants à une grande enseigne alimentaire et le 3^e coté en immobilier commercial par la valeur vénale de son patrimoine au 31 décembre 2020.

Carmila dispose de l'ensemble des expertises clés permettant de valoriser et développer son portefeuille et son activité future : *asset management*, commercialisation et *specialty leasing*, marketing omni-canal et communication, direction des centres, *Business Development*, ainsi que des investissements (rénovations, restructurations, extensions et acquisitions). Dans un objectif de simplicité et d'efficacité, le Groupe bénéficie également d'une organisation opérationnelle s'appuyant sur les services des entités du groupe Carrefour aux termes de plusieurs conventions (voir la section 5.1.4 « Organisation opérationnelle » du présent document).

Dans la mise en œuvre de sa stratégie de valorisation et de développement de son patrimoine, Carmila s'appuie sur son partenariat stratégique avec le groupe Carrefour, générateur d'importantes synergies (voir la section 5.1.5.2 « Un partenariat générateur d'importantes synergies pour Carmila du présent document »). Depuis sa création, le groupe Carmila met en œuvre un important programme de rénovation et d'extension de ses centres commerciaux, en coordination avec des entités de Carrefour Property, filiale du groupe Carrefour et propriétaire des murs des hypermarchés et supermarchés de l'enseigne en France, en Espagne et en Italie, ainsi que des parkings dans la majeure partie des cas. En avril 2014, Carmila S.A.S. a notamment conclu avec le groupe Carrefour une convention de rénovations et développements d'une durée initiale de 10 ans (la « Convention Rénovations et Développements ») et prorogée en juin 2017 pour une période de trois ans, portant ainsi sa durée résiduelle jusqu'au 31 décembre 2027. L'objectif de cette convention est de créer un partenariat entre les deux groupes en vue de mettre en place en France, en Espagne et en Italie une stratégie de renforcement de l'attractivité et d'optimisation de la valeur de sites commerciaux codétenus par le groupe Carrefour (hypermarchés et parkings) et le groupe Carmila (centres commerciaux). Le groupe Carmila et le groupe Carrefour sont partenaires au titre de la Convention Rénovations et Développements sur tous les développements réalisés sur l'emprise foncière des actifs détenus en commun (voir la section 5.1.5.3 « Principaux accords conclus avec les entités du groupe Carrefour » du présent document pour plus de détails sur la « Convention Rénovations et Développements »).

5.1.2 Organigramme du groupe Carmila

L'organigramme ci-après présente l'organisation juridique des sociétés consolidées du groupe Carmila à la date du présent document ⁽¹⁾.



(1) Les pourcentages de détention indiqués dans cet organigramme s'entendent tant en capital qu'en droits de vote.

5.1.3 Filiales et participations

Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société sont décrites ci-après :

- **Carmila France S.A.S.** est une société par actions simplifiée à associé unique, de droit français au capital de 707 907 052 euros, dont le siège social est situé 58, avenue Émile-Zola, 92100 Boulogne-Billancourt, France et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro de 799 828 173 ;
- **Carmila España SLU** est une société de droit espagnol, au capital de 186 315 000 euros, dont le siège social est situé Avenida Matapiñonera s/n, 4a planta, Edificio Ábside, 28703 San Sebastián de los Reyes, Madrid, Espagne et immatriculée au *Registro Mercantil de Madrid*, page M-563.021, livre 31279, feuille 11, sous le numéro d'identification fiscale B-86.772.837 ;
- **Carmila Italia S.r.l.** est une société à responsabilité limitée à associé unique de droit italien, au capital de 11 200 000 euros entièrement versé, dont le siège social est situé Via Caldera, 21, 20153, Milan, Italie, Code fiscal italien 08603710966 et immatriculée au *Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi* sous le numéro 08603710966 et au R.E.A. sous le numéro MI-2036489.

Participations

À la date du présent document, le Groupe détient directement ou indirectement les participations suivantes :

- 20% du capital et des droits de vote de la société Squaremaker France ;
- 15% du capital et des droits de vote de la société Aug'Car ;
- 40% du capital et des droits de vote de la société La Barbe de Papa Holding ;
- 20% du capital et des droits de vote de la société Cigusto Holding ;
- 30% du capital et des droits de vote de la société Loicar ;
- 24% du capital et des droits de votes de la société Team Beauty (filiale commune avec Centros Ideal) ;

Le schéma ci-dessous présente de façon synthétique l'organisation opérationnelle du Groupe, ainsi que les principales relations existantes avec les entités du groupe Carrefour :

- 49% du capital et des droits de vote de la société Pharmalley ;
- 39,25% du capital et des droits de vote de la société Dentalley ;
- 50% du capital et des droits de vote de la société Healthcare Experts Institute ;
- 40% du capital et des droits de vote de la société Sunshine Dental Star.

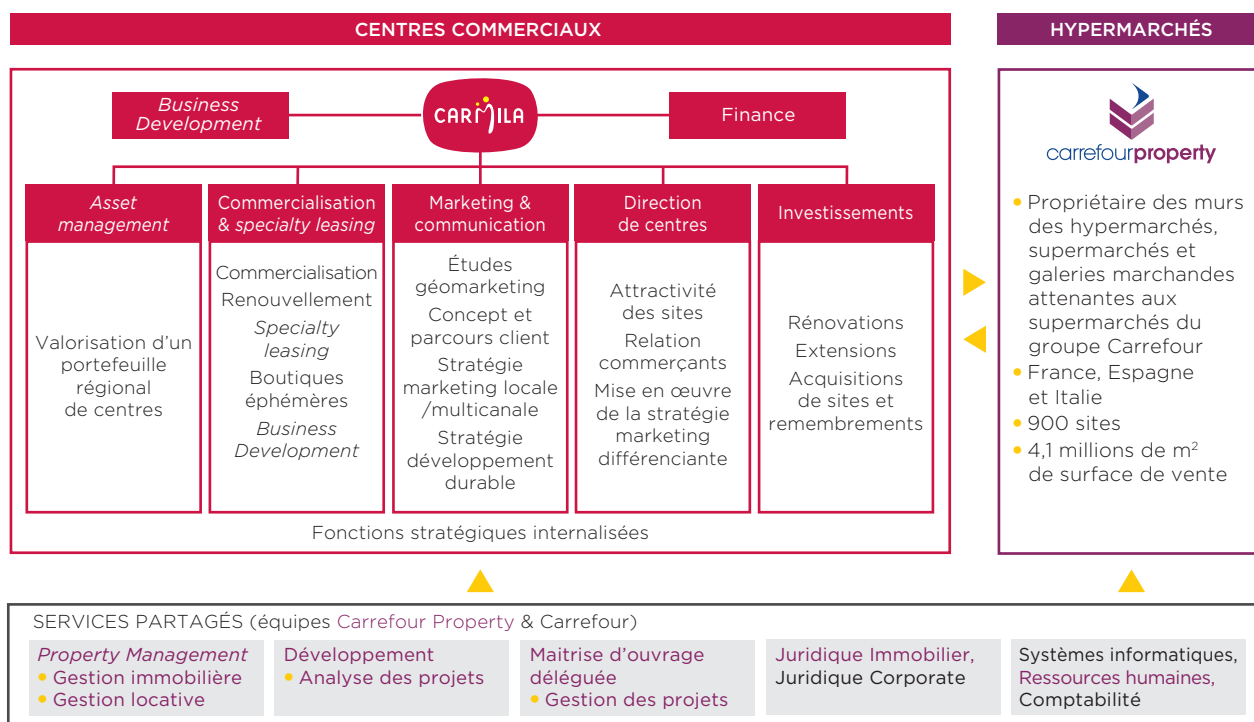
Au 31 décembre 2020, les montants investis dans ces participations en capital et en compte-courants d'associés s'élèvent à 11,3 millions d'euros.

Information sur les participations

Les informations concernant les sociétés dans lesquelles Carmila détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent à la section 7.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2020 » du présent document.

5.1.4 Organisation opérationnelle

Carmila dispose de l'ensemble des expertises clés permettant de valoriser et développer son portefeuille : *asset management*, commercialisation et *specialty leasing*, marketing *cross-canal* et communication, direction des centres, ainsi que les investissements (rénovations, restructurations, extensions et acquisitions). Outre la Convention Rénovations et Développements, dans un objectif de simplicité et d'efficacité, Carmila bénéficie d'une organisation opérationnelle s'appuyant sur les services du groupe Carrefour aux termes de plusieurs conventions. Le Groupe travaille en coordination avec des entités Carrefour Property, filiales du groupe Carrefour, et propriétaire des murs des hypermarchés et supermarchés de l'enseigne en France, en Espagne et en Italie, qui assurent la co-promotion, la maîtrise d'ouvrage déléguée, ainsi que le *property management*. Le Groupe bénéficie également, pour certaines activités administratives et financières, de prestations de services fournies par plusieurs entités du groupe Carrefour.



5.1.5 Un partenariat stratégique avec le groupe Carrefour

Le partenariat stratégique avec le groupe Carrefour constitue pour Carmila un avantage concurrentiel majeur : il lui permet de développer sa stratégie en s'appuyant sur une relation privilégiée avec le groupe Carrefour, un leader de la distribution dans le monde avec un ancrage local historique et des outils uniques de connaissance et de ciblage des clients au niveau local.

5.1.5.1 Les hypermarchés du groupe Carrefour en France, en Espagne et en Italie

Le groupe Carmila est propriétaire de centres commerciaux attenants à des hypermarchés du groupe Carrefour en France, en Espagne et en Italie. Fort d'un réseau multi-formats de 13 000 magasins dans plus de 30 pays, le Groupe Carrefour est un des leaders mondiaux du commerce alimentaire. Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires TTC de 78,6 milliards d'euros en 2020. Il compte plus de 320 000 collaborateurs qui contribuent à faire de Carrefour le leader mondial de la transition alimentaire pour tous, en offrant chaque jour une alimentation de qualité, accessible partout et à un prix raisonnable.

Le groupe Carrefour distribue son offre au travers d'un large réseau allant de l'hypermarché (1 212 magasins à fin 2020) au magasin de proximité, et des solutions de e-commerce, pour répondre à tous les besoins. Il combine ainsi les atouts d'un réseau physique multiformat et l'agilité du digital, tout en favorisant le développement de systèmes logistiques et immobiliers performants, au service de lieux de commerce et de vie attrayants pour tous.

Les hypermarchés Carrefour constituent le format des grandes courses pour tous. Les clients peuvent en effet y trouver un assortiment de produits alimentaires (produits frais, produits de grande consommation, produits locaux, etc.) et non alimentaires (habillement, électronique, décoration de la maison, culture, etc.). Partout dans le monde, les hypermarchés Carrefour proposent une offre de qualité et des prix bas toute l'année. La satisfaction des clients passe également par des promotions et des animations commerciales pour faire découvrir de nouveaux produits, des avantages prix ou encore la diversité des services proposés. Carrefour poursuit ses efforts pour apporter à ses clients une offre de produits de qualité, en s'appuyant sur un savoir-faire unique en produits frais, le développement des filières et du bio et des marques exclusives puissantes.

L'innovation est inscrite dans la stratégie du groupe Carrefour depuis plus d'un demi-siècle : il a ouvert le premier hypermarché en France en 1963 ; il a introduit le premier programme de fidélité d'une grande enseigne alimentaire en 1981 ; et il a lancé la marque de distributeur blanche Carrefour en 1988. Afin que les clients puissent choisir où, quand et comment ils veulent faire leurs courses, Carrefour leur propose un éventail de solutions pour leur faciliter la vie en adoptant, d'une part, une stratégie locale, adaptée pays par pays et, d'autre part, une approche omnicanale où magasins et solutions en ligne interagissent de façon complémentaire, permettant de multiplier les opportunités de contacts avec les clients. Le groupe Carrefour déploie notamment son service *Drive* (services *click & collect* permettant aux consommateurs de commander des produits en ligne et de les retirer rapidement dans les magasins), poursuit la mise en place d'applications mobiles et de services digitaux en magasin, et continue le développement de son offre d'e-commerce alimentaire et non alimentaire.

Au 31 décembre 2020, le groupe Carrefour comptait 501 hypermarchés sous enseigne dans les trois pays d'implantation du groupe Carmila, dont 248 hypermarchés en France, 205 hypermarchés en Espagne et 48 hypermarchés en Italie. Carmila est propriétaire d'environ 45% en nombre des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour sur l'ensemble des trois géographies (France, Espagne et Italie).

5.1.5.2 Un partenariat générateur d'importantes synergies pour Carmila

Le groupe Carmila a été créé en avril 2014 pour dynamiser l'écosystème commerçant formé par l'hypermarché et le centre commercial attenant. L'objectif était de promouvoir la dynamisation des sites à travers la rénovation, l'optimisation et l'extension coordonnées des hypermarchés et des centres commerciaux, dans le prolongement d'un programme de rénovation des hypermarchés lancé par le groupe Carrefour en 2012. La fusion entre Cardety et Carmila S.A.S., effective le 12 juin 2017, a constitué une étape supplémentaire dans la stratégie mise en place dès 2014 et visant à la création d'un acteur unique dédié à la valorisation des actifs commerciaux attenants aux magasins Carrefour en France, en Espagne et en Italie. Suite à cette fusion, l'ensemble, renommé Carmila, est coté au compartiment A sur Euronext-Paris.

Dans la mise en œuvre de sa stratégie, le Groupe s'appuie sur son partenariat stratégique avec le groupe Carrefour. La vision commune des deux groupes constitue pour Carmila un atout majeur qui lui permet de tirer parti de synergies importantes bénéficiant aux locataires-commerçants et consommateurs finaux :

- la volonté des deux groupes de reconstituer un écosystème commercial cohérent sur chacun des sites permet d'accélérer la dynamisation et l'extension des centres commerciaux pour asseoir leur *leadership* local ;
- grâce à la création d'un *opt-in* commun aux hypermarchés du groupe Carrefour et aux centres commerciaux du Groupe (par lequel un client accepte l'utilisation de ses données par les deux groupes), Carmila construit et développe des bases de données clients qualifiées et constamment enrichies, lui permettant de proposer à ses locataires-commerçants un service de ciblage affiné pour attirer et fidéliser leurs clients ;
- la mise en œuvre d'actions commerciales coordonnées entre le groupe Carrefour et le groupe Carmila favorise le développement de solutions marketing *cross-canal* à un coût optimisé pour augmenter la fréquentation des centres du Groupe ;
- la mise en œuvre coordonnée de la rénovation du centre commercial et de la modernisation de l'hypermarché permet à la fois d'optimiser le gain d'attractivité pour le site tout en limitant les impacts transitoires liés aux travaux ;
- le Groupe est capable de livrer des projets d'extension dans des délais relativement courts grâce à une action coordonnée avec le groupe Carrefour et la maîtrise des réserves foncières, le groupe Carrefour étant généralement propriétaire des parkings ou des terrains avoisinant les centres commerciaux du Groupe ;
- le Groupe bénéficie du réseau et de la connaissance du groupe Carrefour des zones de chalandise pour identifier des opportunités d'acquisitions de gré à gré, créatrices de valeur.

Le Groupe bénéficie d'une organisation opérationnelle efficace s'appuyant sur les services du groupe Carrefour aux termes de plusieurs conventions. Ce modèle opérationnel favorise une optimisation des coûts et la mise en commun des expertises requises pour la valorisation et la gestion des centres. Il vise un alignement des intérêts des deux groupes dans les projets menés en commun sur leurs sites.

5.1.5.3 Principaux accords conclus avec les entités du groupe Carrefour

Le groupe Carmila a conclu avec plusieurs entités du groupe Carrefour diverses conventions portant principalement sur (i) la rénovation et le développement des centres commerciaux ; (ii) les activités d'*asset management* ; et (iii) des services administratifs et financiers.

Par ailleurs, les entités du groupe Carmila fournissent des services de commercialisation à des sociétés du groupe Carrefour en France, en Espagne et en Italie pour les galeries marchandes encore détenues par le groupe Carrefour dans ces trois pays.

Lors de l'Opération de Fusion intervenue le 12 juin 2017, l'ensemble des relations contractuelles entre le groupe Carmila et le groupe Carrefour ont été maintenues.

La procédure des conventions réglementées a été suivie lorsqu'elle était applicable. Ainsi, elle a été suivie pour ce qui concerne les conventions suivantes :

- la Convention Rénovations et Développements (voir la partie 1 « Convention Rénovations et Développements » du présent paragraphe) ; et
- le contrat de prestations de services relatif aux fonctions support (voir la partie 3 « Contrats de prestations de services » du présent paragraphe).

La Convention Rénovations et Développements (tel que ce terme est défini ci-dessous) conclue le 16 avril 2014, pour une durée de 10 ans, a été prorogée en 2017 pour une durée résiduelle post-Fusion allant jusqu'au 31 décembre 2027.

Les autres conventions décrites ci-dessous ayant été conclues le 16 avril 2014, pour une durée de cinq ans, ont été prorogées, portant ainsi leur durée résiduelle post-Fusion jusqu'au 31 décembre 2020.

Début 2021, les prestations couvertes par ces conventions ont donné lieu à la conclusion de nouvelles conventions pour une durée additionnelle de 5 ans. Les principales évolutions au titre de ces nouvelles conventions sont les suivantes :

- une baisse du taux d'honoraires de gestion locative en France (de 3,5% ramené à 2,725%), et en Espagne (de 3,6% ramené à 1,31%) ;
- l'intégration d'un honoraire minimum garanti constituant un plancher sur la gestion locative en France et en Espagne ;
- l'ajustement de l'honoraire fixe pour les conventions dites administratives correspondant aux coûts réels pour Carrefour Property France +5%.

La conclusion et la modification de ces conventions font l'objet de règles de gouvernance spécifiques au titre du Règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société.

Dans le cadre de l'Opération de Fusion, les relations contractuelles existantes entre la Société et le groupe Carrefour ont été revues et refondues au cas par cas, notamment les conventions de gestion locative entre la Société et le groupe Carrefour ont été résiliées avec une adhésion de la Société à la convention de gestion locative conclue entre Carrefour Property Gestion et Carmila France et ses filiales. Les conditions économiques de ces conventions n'avaient pas vocation à être modifiées dans le cadre de l'Opération de Fusion, à l'exception des conventions de prestations de services qui devaient couvrir un périmètre élargi du fait de la fusion entre la Société et Carmila S.A.S.

Pour un résumé des flux au titre de ces conventions, voir la Note 11 aux comptes consolidés 2020 de la Société dans la section 7.1 du présent document.

(1) Convention Rénovations et Développements

Le 16 avril 2014, Carmila S.A.S. et Carrefour ont conclu la Convention Rénovations et Développements, une convention de partenariat en vue de mettre en place en France, en Espagne et en Italie une stratégie commune de renforcement de l'attractivité et d'optimisation de la valeur des sites codétenus par le groupe Carmila (centres commerciaux) et le groupe Carrefour (hypermarchés et parkings) (le cas échéant, avec des tiers).

Initialement conclue pour une durée de 10 ans, elle a été prorogée pour une période de trois ans, portant ainsi sa durée résiduelle post-Fusion jusqu'au 31 décembre 2027.

La Convention Rénovations et Développements a pour objet de déterminer les modalités de mise en œuvre et de financement des projets de rénovation et d'extension de sites identifiés. Le périmètre de la Convention Rénovations et Développements comprend une liste initiale de sites commerciaux situés en France, en Espagne et en Italie regroupant les centres commerciaux du groupe Carmila à la date de la conclusion de cette convention et, sauf accord contraire des parties, s'étend à tout site nouvellement détenu ou développé conjointement avec le groupe Carrefour.

a) Projets de rénovations

Dans le cadre de la Convention Rénovations et Développements, la Société et Carrefour se sont engagés à réaliser, dans un délai de cinq ans à compter de la signature de la Convention Rénovations et Développements, un programme initial de rénovation de 167 centres commerciaux pour un montant global prévisionnel de 238,5 millions d'euros (hors taxes), dont un montant de 74,5 millions d'euros supporté par la Société, soit environ 30% du montant global prévisionnel.

La Convention Rénovations et Développements prévoit que les premières rénovations des centres commerciaux attenants à des hypermarchés Carrefour (i.e., les 167 centres ainsi que tout autre centre commercial attenant à un hypermarché Carrefour acquis par le groupe Carmila dépassant ce montant global prévisionnel) sont prises en charge par le groupe Carmila et le groupe Carrefour au prorata de leur quote-part de charges dans les sites organisés en division en volumes et de leurs tantièmes dans les sites détenus en copropriété.

Ce programme de rénovations de 167 centres commerciaux est aujourd'hui achevé (la rénovation de six sites ayant été différée pour être réalisée lors des extensions associées).

Les rénovations ultérieures de l'ensemble des centres commerciaux du groupe Carmila sont prises en charge à parité (50/50) entre le groupe Carmila et le groupe Carrefour. Toutefois, lorsque la quote-part (hors taxe) à supporter par le groupe Carmila est supérieure à 5% de la valeur d'expertise de l'actif concerné par la rénovation, la Société et Carrefour s'engagent à négocier de bonne foi des mesures correctrices à cette règle de répartition à parité.

b) Projets de développements

Aux termes de la Convention Rénovations et Développements, et en complément d'une liste initiale de 37 projets identifiés de développements de centres commerciaux situés en France, la Société et Carrefour ont la faculté de proposer des projets d'extensions des centres commerciaux qu'elles souhaitent réaliser.

Le projet proposé est étudié et défini conjointement, et un dossier de présentation de ce projet est présenté aux instances décisionnelles de la Société (Conseil d'administration sur recommandation du Comité stratégique et des investissements) et du groupe Carrefour. Les coûts de financement comme la marge réalisée sur chaque projet de développement sont partagés à parts égales (50/50) entre le groupe Carmila et le groupe Carrefour.

Pour les besoins de la réalisation du projet de développement, la Société et le groupe Carrefour peuvent constituer une société ad hoc détenue à parité (joint-venture). À la livraison du projet, la Société pourra acquérir la quote-part de 50% détenue par Carrefour et Carrefour bénéficiera également d'une option de vente à la Société portant sur sa participation. Les deux partenaires peuvent également recourir à d'autres modalités alternatives, telles que la cession de Carrefour à la Société des éléments de foncier détenus par le groupe Carrefour avec un complément de prix correspondant à 50% de la marge de développement de Carrefour au titre dudit projet de développement, la vente en état futur d'achèvement, ou autres.

Par ailleurs, le suivi des projets et des travaux est assuré par la société CPF Asset Management, filiale de Carrefour Property France, dans le cadre de conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée.

c) Autres dispositions

Droits de premier refus réciproques

En cas d'intention de Carrefour de céder à un tiers non affilié du groupe Carrefour (i) un ou plusieurs centres commerciaux attenants à un hypermarché, (ii) les murs de l'hypermarché d'un centre commercial régi par la Convention de Renovations et Developpements, (iii) un ou plusieurs actifs immobiliers à usage de *retail park*, et/ou (iv) un ensemble immobilier regroupant un centre commercial et les murs d'un hypermarché, situés en France, en Espagne ou en Italie, la Société dispose d'un droit de premier refus pour l'acquisition ou de des actifs concernés dans les conditions prévues par la Convention Renovations et Developpements. Ce droit de premier refus ne s'applique pas en cas de cession conjointe avec le fonds de commerce de l'hypermarché.

En application de ce droit de premier refus, Carrefour est tenu d'adresser à la Société, préalablement à la recherche d'un tiers acquéreur, une offre de vente des actifs à céder. À défaut d'acceptation de l'offre par la Société, Carrefour peut céder les actifs concernés à un tiers acquéreur à des conditions au moins égales à celles de l'offre initiale faite à la Société.

Carrefour dispose également d'un droit de premier refus en cas d'intention de la Société de céder toute filiale ou un ou plusieurs actifs immobiliers situés dans un centre commercial régi par la Convention Renovations et Developpements, selon des modalités symétriques à celles applicables au droit de premier refus dont bénéficie la Société.

Droit de priorité réciproque

Chacune des parties à la Convention Renovations et Developpements s'est engagée à présenter à l'autre partie tout projet de développement de sites nouveaux ou tout projet de développement portant sur un ou plusieurs sites existants situés en France, en Espagne ou en Italie, détenus par elle ou un de ses affiliés, mais hors du périmètre de la convention, dès lors que :

- (i) le projet de développement inclut le développement d'un *retail park* ;
- (ii) s'agissant du droit de priorité consenti par Carrefour à la Société, le projet de développement comprend le développement ou l'extension d'un centre commercial attenant à un hypermarché ; et
- (iii) s'agissant du droit de priorité consenti par la Société à Carrefour, le projet de développement prévoit le développement ou l'extension d'un centre commercial attenant à une surface à dominante alimentaire.

En cas de projet de développement commun, le projet est étudié et mis en œuvre selon les modalités opérationnelles, juridiques et financières à convenir entre la Société et Carrefour. La Convention Renovations et Developpements prévoit à cet égard que (i) la propriété des volumes ou les lots de copropriété à usage d'hypermarché, de supermarché et/ou de moyennes surfaces à dominante alimentaire et à usage de station-service revient à Carrefour, (ii) la propriété des parkings revient à Carrefour (en cas de volumétrie) ou au syndicat de copropriété (en cas de copropriété), et (iii) la propriété des volumes ou des lots de copropriété à usage de centre commercial et/ou de *retail park* et/ou de moyennes surfaces (autres que les moyennes surfaces à dominante alimentaire) revient à la Société.

Par ailleurs, en ce qui concerne les projets de développement de sites nouveaux, (i) la marge de développement sur les centres commerciaux, *retail parks* et moyenne surface (autre que des moyennes surfaces à dominante alimentaire) est partagée à parité entre la Société et Carrefour, le financement étant supporté à parité entre les deux sociétés, et (ii) la marge de développement sur les hypermarchés, supermarchés et moyennes surfaces à dominante alimentaire revient à Carrefour, le financement étant supporté par Carrefour.

Autres engagements

La Convention Renovations et Developpements comprend également plusieurs droits et obligations entre Carrefour et la Société, notamment des droits de présentation à Carrefour à la location ou dans le cadre de la commercialisation ou de la

re-commercialisation par la Société de locaux à destination d'une activité de type hypermarché, supermarché, hard discount, *drive* ou autre activité à dominante alimentaire sur les sites où Carrefour n'est pas présent. La Société s'interdit de louer au sein des centres commerciaux régis par la Convention Renovations et Developpements certains locaux (i.e., tout local d'une surface GLA supérieure à 300 m²) à destination d'une activité de type hypermarché, supermarché, hard discount ou *drive* dans les centres commerciaux où Carrefour opère sur des surfaces similaires (clause de non-concurrence).

(2) Mandats de gestion locative et d'asset management

a) Gestion des activités immobilières en France

Au terme de mandats exclusifs confiés par Carmila France et certaines de ses filiales, Carrefour Property Gestion assure les missions de gestion locative et d'*asset management* de l'ensemble des actifs immobiliers dont Carmila France et ses filiales sont propriétaires ou qu'elles occupent en vertu des droits qu'elles détiennent d'un bail à construction, d'un bail emphytéotique ou d'un crédit-bail consenti par un tiers. Ces mandats exclusifs ont été conclus pour une durée de cinq ans à compter du 16 avril 2014. Ils ont été prorogés en 2017, portant ainsi leur durée résiduelle post-Fusion jusqu'au 31 décembre 2020.

Début 2021, les prestations couvertes par ces mandats exclusifs ont donné lieu à la conclusion de nouveaux mandats pour une durée de cinq ans.

Dans le cadre de chacun des mandats, Carmila France ou l'une de ses filiales confie à Carrefour Property Gestion les missions de gestion locative suivantes :

- tenue à jour d'un fichier des locataires et d'un état locatif ;
- suivi des polices d'assurance devant être souscrites par les locataires ;
- facturation et recouvrement des loyers et de leurs accessoires ;
- recueil et traitement des chiffres d'affaires des locataires.

Quant à l'*asset management*, chacun des contrats de mandat organise la réalisation des principales missions suivantes :

- assistance dans l'optimisation commerciale des actifs immobiliers ;
- assistance dans la gestion des relations avec les prestataires et les partenaires et dans l'élaboration, la négociation et la réalisation de la cession de tout ou partie d'actifs immobiliers ;
- états des lieux et agrément de cession de fonds de commerce et de droit au bail et des sous-locations ; et
- assistance au titre des projets de développement (selon les modalités prévues par la Convention Renovations et Developpements).

En contrepartie de la réalisation de ces missions, Carmila France et chacune de ses filiales concernées ont versé à Carrefour Property Gestion une rémunération annuelle forfaitaire égale à 3,5% des loyers annuels nets perçus, les Loyers net s'entendant comme les loyers hors taxes, hors charges, hors assurances et hors revenus liés à l'activité de *specialty leasing*, soit à titre indicatif 8 189 milliers d'euros en 2019 et 7 555 milliers d'euros en 2020.

Par ailleurs, Carrefour Property Gestion a confié à Almia Management, filiale du groupe Carmila, un sous-mandat de direction des centres commerciaux situés en France pour lesquels Carrefour Property Gestion réalise une mission de syndic ou de Loyers net d'AFUL/ASL et de direction de centre. Dans ce cadre, Almia Management assure les relations courantes avec les exploitants des boutiques des centres commerciaux concernés ainsi que, notamment, le contrôle du respect des dispositions réglementaires, des baux et du Règlement intérieur, la représentation des bailleurs, la promotion des centres et l'organisation de manifestations temporaires dans les galeries commerciales. En contrepartie de l'exécution de sa mission, Almia Management a perçu des honoraires d'un montant de 4 624 milliers d'euros en 2019 et 5 317 milliers d'euros en 2020.

b) Gestion des activités immobilières en Espagne

Carmila España a confié à Carrefour Property España, pour une durée de cinq ans à compter d'avril 2014, un mandat exclusif de gestion locative et d'*asset management* couvrant les mêmes missions que celles prévues par les contrats de mandat mis en place dans le cadre de la gestion des activités immobilières en France, à l'exception de certaines missions spécifiques (telles que notamment l'optimisation commerciale des actifs immobiliers). Concomitamment à la Fusion, il a été prorogé jusqu'au 31 décembre 2020.

Début 2021, les prestations couvertes par ce mandat exclusif ont donné lieu à la conclusion d'un nouveau mandat pour une durée de cinq ans.

En contrepartie de la réalisation de ces missions, Carmila España a versé à Carrefour Property España une rémunération annuelle forfaitaire égale à 3,6% des loyers annuels nets perçus, les Loyers net s'entendant tel qu'indiqué ci-dessus. En contrepartie de sa mission, Carrefour Property España a perçu des honoraires d'un montant de 2 663 milliers d'euros en 2019 et 2 158 milliers d'euros en 2020.

Certaines missions, notamment l'optimisation commerciale des immeubles, non couvertes par la convention, sont réalisées par Carmila España pour son compte, ainsi qu'au bénéfice de Carrefour Property España et d'autres entités du groupe Carrefour situées en Espagne en application de mandats exclusifs consentis par ces dernières à Carmila España. Au titre de cette prestation, Carmila España a perçu 172 milliers d'euros en 2019 et 168 milliers d'euros en 2020.

c) Gestion des activités immobilières en Italie

Carmila Italia a confié à Carrefour Property Italia un mandat exclusif de gestion locative couvrant les mêmes missions que celles prévues par les contrats de mandat mis en place dans le cadre de la gestion des activités immobilières en France, telles que décrites ci-dessus, auxquelles s'ajoute la gestion des contrats de location et location-gérance.

Ce mandat, d'une durée initiale de cinq ans, a été prorogé jusqu'au 31 décembre 2020 concomitamment à la fusion et afin d'intégrer une mission de design et d'urbanisme sur l'exercice 2017. Depuis le 1^{er} janvier 2017, les services d'*asset management* et de commercialisation, initialement fournis par Carrefour Property Italia, aux termes de ce contrat et correspondant aux missions (i) d'optimisation de la composition commerciale des actifs immobiliers et (ii) de renouvellement des baux et de commercialisation des locaux vacants ou devenus vacants, sont réalisés par Carmila Italia.

À compter du 1^{er} janvier 2017, Carmila Italia verse à Carrefour Property Italia, en contrepartie de la réalisation de l'ensemble de ces missions, une rémunération annuelle forfaitaire égale à 1,3% des loyers annuels nets perçus, les Loyers nets s'entendant tel qu'indiqué ci-dessus et (ii) 79 milliers d'euros au titre de la mission de design et d'urbanisme (2017 uniquement). Au titre de l'ensemble de ces prestations, Carmila Italia a versé à Carrefour Property Italia 566 milliers d'euros en 2019 et 200 milliers d'euros en 2020.

Carrefour Property Italia a également confié à Carmila Italia (i) un mandat exclusif de commercialisation de ses actifs et (ii) un sous-mandat de direction des centres commerciaux situés en Italie du groupe Carmila.

Début 2021, les prestations couvertes par ces mandats exclusifs ont donné lieu à la conclusion de nouveaux mandats pour une durée de 5 ans aux mêmes conditions.

(3) Contrats de prestations de services

Le groupe Carmila a conclu plusieurs contrats de prestations de services avec le groupe Carrefour aux termes desquels Carrefour ou ses affiliés s'engagent à assurer une mission d'assistance, de conseil et de prestations de services auprès de la Société et ses filiales dans les domaines comptable, fiscal, juridique, administratif et de gestion des assurances. En contrepartie de ces prestations, le groupe Carmila verse au groupe Carrefour des honoraires s'élevant à un montant total de 3 222 milliers d'euros en 2019 et 3 192 milliers d'euros en 2020.

(4) Conventions de commercialisation et de *specialty leasing* en Espagne

Carmila España fournit des services de commercialisation à Carrefour Property España et d'autres entités du groupe Carrefour situées en Espagne en application de mandats exclusifs consentis par ces dernières, pour une durée de cinq ans, et en contrepartie desquelles Carmila España perçoit une rémunération égale à 10% des loyers convenus avec les locataires en cas de commercialisation ou de re-commercialisation ou à 5% des loyers convenus avec les locataires en cas de renouvellement de baux.

Carmila España fournit également des services de *specialty leasing* à Carrefour Property España et d'autres entités du groupe Carrefour situées en Espagne en vertu de contrats de mandats distincts conclus avec chacune des entités du groupe Carrefour. La rémunération de Carmila España au titre de ses mandats est fixée selon un barème progressif à deux tranches correspondant aux revenus perçus des locataires, dont les seuils déclencheurs varient d'un centre commercial à un autre, en application duquel Carmila España perçoit 15% des revenus correspondant à la première tranche et, le cas échéant, 40% des revenus correspondant à la seconde.

Au titre de ces prestations de commercialisation, Carmila España a perçu 238 milliers d'euros au titre de 2019 et 277 milliers d'euros au titre de 2020.

5.1.6 Systèmes d'information

Le groupe Carmila a recours aux services du groupe Carrefour en matière de systèmes d'information. La Direction Informatique de Carrefour Property assiste le groupe Carmila dans l'élaboration des orientations de la stratégie relative aux systèmes d'information, pilote et supervise la mise en œuvre des projets informatiques et assure la gestion des ressources et du budget dédié aux systèmes d'information. La Direction Informatique participe à la conception et l'articulation des projets du groupe Carmila et est associée aux phases préparatoires afin de pouvoir (i) identifier les risques inhérents au projet, et en particulier ceux relatifs à la protection de l'information, (ii) définir les besoins de sécurité et les actions de sécurisation à intégrer au projet.

5.1.6.1 Les systèmes d'exploitation

Afin de répondre aux besoins d'analyse et de reporting, certains systèmes d'information spécifiques ont été développés au sein de la Direction Immobilière du groupe Carrefour et s'articulent notamment autour de l'application de gestion locative et immobilière « Altaix » et de l'application de visualisation des données « Qlikview ».

Ces différentes bases de reporting permettent de piloter toute l'activité de :

- Gestion Locative (relation avec les locataires) via différents indicateurs métiers (vacance, impayés, état locatif, suivi des mouvements, échéances des baux, vision cartographique de certains indicateurs avec des plans orientés à l'échelle...) ;
- Gestion Immobilière (gestion des charges communes) via des indicateurs comme le suivi budgétaire, un benchmark sur les niveaux de charges, le suivi des factures fournisseurs.

5.1.6.2 Autres applications et systèmes informatiques

Le groupe Carmila utilise également des applications et des systèmes d'exploitation pour la gestion financière et comptable. Ces systèmes s'articulent autour d'un outil de reporting et de consolidation permettant de préparer les états financiers consolidés et de mesurer la performance des activités du groupe Carmila. À cette fin, le groupe Carmila utilise des applications telles que « PeopleSoft », « GED Factures » ou encore « Exabanque ».

Les autres applications et systèmes utilisés par le groupe Carmila sont principalement « Eurecia » et « Hypervision » pour la gestion des ressources humaines, « Altaix » et « Global AG » pour l'assistance aux différentes missions de syndic ou encore « My J'Aide » et « AD Environnement » pour l'archivage et la communication.

5.1.6.3 Continuité de service du système d'information

Des mesures de sécurité importantes sont en place afin d'assurer la sauvegarde et la sécurité des systèmes, des applications et des données du groupe Carmila et de ses clients. La plus grande attention est accordée aux systèmes de sécurisation et de protection des données personnelles contre les risques de destruction, d'altération, de vol et d'utilisation frauduleuse ou malveillante.

5.2 Facteurs de risques

Les investisseurs sont invités à examiner l'ensemble des informations contenues dans le présent document, y compris les facteurs de risques décrits ci-dessous. Ces risques sont, à la date du présent document, ceux dont le Groupe estime que la réalisation est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

Le Groupe est exposé à différents risques pouvant avoir un impact significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats. La cartographie de ces risques est présentée et validée annuellement en Comité d'audit, afin de vérifier l'exhaustivité de la couverture et d'assurer un suivi de la gestion de ces risques. Elle peut être modifiée en fonction des plans d'action mis en place ou de l'identification de nouveaux risques.

Conformément au « Règlement Prospectus 3 »⁽¹⁾ adopté en juin 2017 par le Parlement de l'UE et entré en vigueur le 21 juillet 2019, Carmila a actualisé en 2019 la matrice de risques

du Groupe qui intègre les principaux risques spécifiques auxquels elle est exposée. Sélectionnés sur une base d'un impact et d'une probabilité d'occurrence dite « brute » – avant prise en compte des contrôles et politiques de gestion des risques –, ces risques sont toutefois présentés dans la matrice ci-dessous sur la base de leur impact estimé « net », tant en terme de sévérité que d'occurrence, après prise en compte de l'ensemble des dispositions prises par le Groupe pour les atténuer et des éléments endogènes et exogènes de mitigation de ces risques.

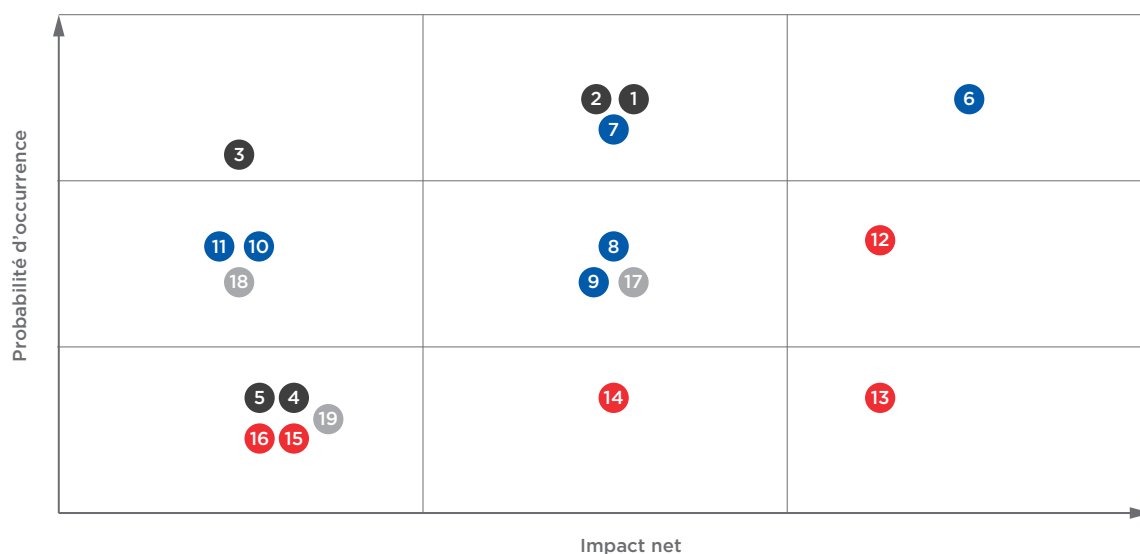
Carmila a retenu 19 risques spécifiques et majeurs regroupés en quatre catégories, hiérarchisés et présentés par ordre décroissant d'importance au sein de chaque catégorie en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel.

	Probabilité d'occurrence	Impact net
CATÉGORIE 1 : RISQUES RELATIFS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ DE CARMILA		
1. Évolution du marché de l'immobilier commercial	● ● ●	● ●
2. Évolution de l'environnement socio-économique	● ● ●	● ●
3. Évolution des tendances sociétales de consommation	● ● ●	●
4. Environnement concurrentiel	●	●
5. Exposition géographique du patrimoine	●	●
CATÉGORIE 2 : RISQUES RELATIFS AUX ACTIVITÉS DE CARMILA		
6. Santé, Sécurité, Sûreté incluant les risques de crises sanitaires (type Covid-19)	● ● ●	● ● ●
7. Relation et exposition aux enseignes	● ● ●	● ●
8. Risque de contrepartie	● ● ●	● ●
9. Partenariat stratégique avec le groupe Carrefour	● ● ●	● ●
10. Développement immobilier	● ● ●	●
11. Sécurité des systèmes d'information	● ●	●
CATÉGORIE 3 : RISQUES RÉGLEMENTAIRES, JURIDIQUES ET FISCAUX		
12. Réglementation relative à l'urbanisme et à l'environnement	● ●	● ● ●
13. Réglementation applicable aux SIIC et aux SOCIMI	●	● ● ●
14. Réglementation relative aux baux commerciaux	●	● ●
15. Réglementation applicable en matière de sécurité et d'utilisation des données personnelles	●	●
16. Risques éthiques	●	●
CATÉGORIE 4 : RISQUES FINANCIERS		
17. Capacité d'accès au financement	● ●	● ●
18. Hausse du coût du financement	● ●	●
19. Capacité d'accès au marché actions	●	●

(1) Règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017.

Matrice des risques

CARTOGRAPHIE DES RISQUES SELON LEUR PROBABILITÉ D'OCCURRENCE ET LEUR IMPACT NET

**CATÉGORIE 1 : RISQUES RELATIFS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ DE CARMILA**

1. Évolution du marché de l'immobilier commercial
2. Évolution de l'environnement socio-économique
3. Évolution des tendances sociétales de consommation
4. Environnement concurrentiel
5. Exposition géographique du patrimoine

CATÉGORIE 2 : RISQUES RELATIFS AUX ACTIVITÉS DE CARMILA

6. Santé, Sécurité, Sûreté incluant les risques de crises sanitaires (type Covid-19)
7. Relation et exposition aux enseignes
8. Risque de contrepartie
9. Partenariat stratégique avec le groupe Carrefour
10. Développement immobilier
11. Sécurité des systèmes d'information

CATÉGORIE 3 : RISQUES RÉGLEMENTAIRES, JURIDIQUES ET FISCAUX

12. Réglementation relative à l'urbanisme et à l'environnement
13. Réglementation applicable aux SIIC et aux SOCIMI
14. Réglementation relative aux baux commerciaux
15. Réglementation applicable en matière de sécurité et d'utilisation des données personnelles
16. Risques éthiques

CATÉGORIE 4 : RISQUES FINANCIERS

17. Capacité d'accès au financement
18. Hausse du coût du financement
19. Capacité d'accès au marché actions

5.2.1 Risques relatifs au secteur d'activité de Carmila

1. Évolution du marché de l'immobilier commercial



Identification et description du risque

Des conditions de marché durablement affectées par une anticipation défavorable de l'avenir de l'activité des centres commerciaux pourraient entraîner une baisse de la valeur des actifs du Groupe et notamment des valeurs d'expertise du fait de la prise en compte de hausses des taux de capitalisation et/ou d'actualisation des flux futurs prévisionnels ou d'une revue à la baisse des cash-flows futurs. Au 31 décembre 2020, la valeur droits inclus des actifs du Groupe s'élevait à 6,1 milliards d'euros. Ces actifs font l'objet d'une expertise indépendante chaque semestre.

Une baisse de la liquidité sur le marché des transactions immobilières du fait d'une baisse de l'intérêt des investisseurs pour la classe d'actif des centres commerciaux pourrait également peser sur la valeur des actifs.

Une telle situation aurait pour conséquence de réduire la capacité de l'entreprise à financer sa croissance par le biais de cession d'actifs, de recours à de nouveaux financements ou de placement d'actions nouvelles sur le marché.

Contrôle et atténuation du risque

Le Groupe a rassemblé des équipes pluridisciplinaires spécialisées dans la gestion des centres commerciaux attenants à des hypermarchés et localisés dans les régions que ce soit en France, en Espagne ou en Italie.

L'activité de ces équipes consiste à renforcer l'attractivité et la valeur des centres commerciaux de Carmila par une gestion active de l'offre commerciale, du marketing et par des actions d'*asset management* ciblées.

Ces actions visent à renforcer l'attractivité des centres commerciaux de Carmila et leur fréquentation et à développer le chiffre d'affaires des commerçants.

Elles permettent :

- de sécuriser les revenus des actifs en pérennisant le niveau de marché des loyers et les taux d'occupation ;
- d'avoir une grande sélectivité des actifs achetés et conservés par le Groupe afin d'avoir une qualité et une attractivité de portefeuille élevées ;
- de mettre en œuvre des actions d'*asset management* (rénovations, restructurations, extensions) sur les actifs qui permettent d'en augmenter la valeur.

Le Groupe bénéficie également d'une résilience de ses valeurs locatives due à la durée des baux commerciaux signés dans les trois pays (entre 5 et 12 ans) qui sécurise les loyers et donne une bonne visibilité sur les cash-flows futurs renforcée par les législations qui protègent le bailleur en cas d'impayés, notamment en France.

La dispersion géographique du patrimoine de Carmila l'expose à différents marchés de l'investissement pouvant avoir des comportements distincts.

2. Évolutions de l'environnement socio-économique



Identification et description du risque

Les commerçants des centres commerciaux et indirectement le groupe Carmila ont une activité liée à la consommation et pourraient de ce fait voir l'activité commerciale des centres se réduire en cas de baisse durable de celle-ci du fait :

- d'un impact démographique éventuel (baisse de la natalité) ;
- d'une baisse du taux de croissance de l'économie ;
- d'un recul du niveau de l'emploi ;
- d'une baisse réelle ou perçue du pouvoir d'achat des ménages ;
- de la baisse de la consommation des ménages pour toute autre raison ;
- d'une prolongation de la pandémie de Covid-19 et des mesures de réduction des risques sanitaires (distanciation, limitation du nombre de visiteurs, couvre-feu, fermeture des commerces non essentiels) ;
- d'une nouvelle pandémie à fort taux de létalité ou crise sanitaire majeure.

Par ailleurs l'activité des centres commerciaux pourrait être perturbée par des événements sociopolitiques locaux ou nationaux importants (mouvements sociaux ou grèves) qui affecteraient la fréquentation et la consommation.

Ce type de situation prolongée pourrait entraîner pour Carmila :

- l'augmentation du nombre de commerçants pouvant rencontrer des difficultés et l'accroissement du nombre de liquidations judiciaires inhérentes ;
- une baisse du taux d'occupation de ses centres (au 31 décembre 2020, le taux d'occupation financier consolidé des actifs du Groupe, hors vacance stratégique, s'élevait à 95,7%) ;
- une baisse des loyers perçus et des loyers de marché.

Contrôle et atténuation du risque

Dans ce contexte, le positionnement de Carmila est un élément protecteur :

- l'ancrage sur une locomotive alimentaire assure une régularité de fréquentation et une familiarité d'usage ;
- la diversité du portefeuille tant géographique qu'en matière de typologie de centres disperse l'exposition ;
- l'appartenance à des pays de la zone Euro assure plus de stabilité économique ;
- l'offre proposée en termes de gamme de prix et d'usage permet une consommation du quotidien, de nombreux services indispensables.

La mise à disposition auprès des commerçants de dispositifs d'activité en mode dégradé (e-réservation, *click & collect*).

L'accompagnement gratuit marketing online et offline des commerçants pour faire connaître leurs offres et actualités, faire venir les clients de la zone de chalandise et stimuler leur chiffre d'affaires.

Les centres commerciaux de Carmila sont des centres du quotidien dans lesquels les clients viennent plusieurs fois par mois, ont leurs habitudes, trouvent les services et les produits dont ils ont besoin de manière récurrente et indispensable.

Par ailleurs, Carmila en tant que bailleur est impacté en deuxième rang par une baisse de la consommation et de la fréquentation.

La structure du bail commercial et sa durée confèrent à Carmila une stabilité et une bonne visibilité sur la perception de ses loyers.

Les baux en portefeuille comportent majoritairement un loyer minimum garanti. Au 31 décembre 2020, les baux à loyer variable sans loyer minimum garanti représentaient 1,2% des loyers totaux du Groupe.

3. Évolution des tendances sociétales de consommation



Identification et description du risque

La consommation en général et l'ensemble des activités de commerces sont confrontées à de nouvelles tendances sociétales telles que :

- le développement de l'e-commerce ;
- les changements dans les habitudes de consommation des clients (*drive*, proximité, usage des transports en évolution...) et dans leurs tendances d'achat (marché de la seconde main, recyclage...);
- de nouvelles tendances sociétales émergentes (déconsommation, sortie du commerce de masse, place de la RSE dans le choix des marques et des usages ...).

Carmila doit se confronter à ces nouvelles tendances et adapter ses centres commerciaux et son offre. Une mauvaise adaptation pourrait entraîner :

- une perte d'attractivité des centres commerciaux de Carmila et la baisse de leur fréquentation et des chiffres d'affaires des commerçants ;
- une baisse des taux d'occupation ;
- une perte de notoriété ;
- une baisse des valeurs locatives et des loyers et de la valeur des actifs du Groupe.

Contrôle et atténuation du risque

- Les actifs de Carmila sont historiquement implantés dans leur territoire et intégrés dans le tissu économique local, dans des zones aujourd'hui insérées dans les villes. Ce sont des actifs de proximité tant d'un point de vue géographique que d'usage. Leur adossement à une locomotive alimentaire (hypermarchés) leur assure une fréquentation régulière et l'ancrage local du site et des équipes en place en font un acteur du quotidien et un partenaire pour les clients comme pour les administrations et les associations locales.
- L'offre commerciale et de service des centres Carmila est adaptée en permanence aux besoins exprimés ou perçus par les clients et la zone de chalandise. Ils offrent une réponse de proximité et pratique à des besoins du quotidien (alimentation, équipement, services).
- Des études sont menées plusieurs fois par an auprès des clients et des habitants de la zone de chalandise pour comprendre les besoins et les ressentis et adapter l'offre de chaque centre aux besoins.
- Les équipes de commercialisation et d'*asset management* adaptent le mix-merchandising de chaque centre aux évolutions des tendances de consommation (recherche de nouvelles enseignes et des nouvelles habitudes de consommation) tant nationales que locales.
- Le développement du *specialty leasing* et des boutiques éphémères permet une adaptation plus rapide aux nouvelles tendances et aux besoins des clients.
- Un marketing digital avec une approche *web-to-store* est développé depuis l'origine par les équipes de Carmila qui ont construit une expertise reconnue en la matière et des outils efficaces. Cette approche a notamment pour objectif, outre le fait d'attirer les clients sur les centres, de s'insinuer dans les espaces laissés vides par internet (besoin d'achat immédiat, groupement de plusieurs typologies d'achat en *click & collect*, capacité à développer les ventes complémentaires de manière transversale, familiarité du lieu et notamment accès facile et parking gratuit).

4. Environnement concurrentiel



Identification et description du risque

Carmila est confrontée à une concurrence qui doit s'analyser de manière locale et diffère en intensité et en nature d'une zone de chalandise à une autre.

Carmila doit dans chaque ville où un de ses centres est implanté développer son attractivité, attirer de nouveaux clients, conserver les existants mais également veiller à suivre et anticiper les initiatives de ses concurrents.

De plus, certaines localités peuvent présenter une suroffre de surfaces commerciales.

Dans ce contexte, Carmila pourrait :

- insuffisamment anticiper les initiatives des concurrents ;
- mener des stratégies marketing et commerciales infructueuses ;
- voir le *leadership* local de certains de ses actifs se dégrader.

Cela pourrait avoir comme conséquence :

- une baisse des chiffres d'affaires des commerçants ;
- une baisse des loyers et des taux d'occupation ;
- une baisse des valeurs des actifs sujets à une dégradation de leur attractivité commerciale.

Contrôle et atténuation du risque

- Les sites de Carmila disposent historiquement, grâce à l'importance du groupe Carrefour, d'une position de leader ou de co-leader sur leur zone de chalandise dans la grande majorité des cas.
- Carmila suit de manière régulière la satisfaction des clients et des commerçants de ses centres (études client, client mystère), s'interroge sur les habitants de la zone de chalandise qui ne sont pas clients et développe des outils de marketing digitaux pour les toucher et les inciter à venir sur les centres.
- Carmila veille à maintenir la qualité architecturale (rénovations), technique et sanitaire de ses centres et à renforcer leur position concurrentielle par le biais d'extensions et de rénovations, et en adaptant l'offre commerciale aux besoins de chaque zone de chalandise. À cet effet, ses équipes de commercialisation sont installées en région pour pouvoir développer des solutions commerciales locales adaptées à chaque centre.
- Les équipes commerciales et d'*asset management* de Carmila anticipent les évolutions concurrentielles locales et adaptent l'offre et les canaux commerciaux en conséquence ainsi que les plans de communication tant digitaux que physiques de chaque centre. Elles recherchent en permanence les enseignes et activités les mieux adaptées aux besoins de chaque zone, à la taille du centre commercial et à l'environnement concurrentiel.
- Carmila met en place chaque année des actions de marketing digital local à destination des commerçants (*B-to-B*) et des clients (*B-to-C*). L'objectif de ces opérations est de renforcer l'attractivité de chaque centre et de développer le chiffre d'affaires des commerçants.

5. Exposition géographique et sectorielle du patrimoine



Identification et description du risque

Carmila exerce son activité et dispose de centres commerciaux en Europe et pourrait de ce fait être exposé à un risque portant sur :

- la perte de valeur ou de revenu du fait d'une concentration sur un pays ou une région donnée ;
- les risques socio-économiques spécifiques au pays concerné.

Contrôle et atténuation du risque

- Carmila bénéficie d'une forte diversité dans la typologie des centres commerciaux qu'elle détient selon la taille des zones de chalandise.
- Le portefeuille comprend 215 centres commerciaux répartis en France, en Espagne et en Italie (rassemblés au Nord, une des zones les plus prospères du pays).
- Les centres commerciaux de Carmila sont de tous types : centres régionaux (80 à 150 boutiques), grands centres commerciaux (40 à 79 boutiques) et centres locaux de proximité (20 à 39 boutiques) sans être exposés de manière unitaire forte à des actifs suprarégionaux (plus de 150 boutiques).
- L'exposition unitaire de Carmila est peu concentrée : à l'échelle du Groupe, la dispersion géographique du portefeuille réduit fortement ce risque. Le plus gros actif de Carmila représente respectivement 4,7% et 4,0% de la valeur droits inclus du portefeuille et des loyers nets annualisés des baux au 31 décembre 2020.

5.2.2 Risques relatifs aux activités de Carmila

6. Santé, Sécurité, Sûreté incluant les risques de crises sanitaires (type Covid-19)



Identification et description du risque

Le Groupe est soumis à un certain nombre d'obligations dans le cadre de l'exploitation de ses centres et notamment les obligations liées aux Établissements Recevant du Public (ERP) sur ses sites.

De plus, la montée des actions terroristes en Europe, renforce les risques dans tous les lieux ouverts au public et implique le déploiement de procédures adaptées à un contexte changeant.

Par ailleurs, Carmila est exposée à des risques de catastrophes naturelles sur ses sites qui pourraient être dommageables tant aux clients et commerçants des sites qu'aux employés.

Contrôle et atténuation du risque

Afin de réduire ces risques et leurs conséquences, un responsable du contrôle interne et conformité rapportant au Secrétaire Général a pour mission de coordonner les actions des différentes directions dans la mise en place des mesures de prévention (définition des procédures d'exploitation et d'urgence, formations...) et des dispositifs de protection.

- Inspections et audits réguliers et ad hoc des sites et des installations préventives.
- Formation initiale et continue de l'ensemble des acteurs, et en particulier des agents en charge du respect et de la mise en œuvre des règles de sécurité et sûreté.
- Procédures d'urgence formalisées sur les principaux thèmes de sécurité, sûreté et de risque sanitaire.
- Revue et amélioration constante des processus.

En outre, les ERP étant soumis à des règles précises en matière de sécurité, d'accessibilité et d'incendie, les dispositifs suivants sont mis en place :

- Veille juridique et réglementaire permanente par les équipes Juridique et Exploitation Immobilière auprès des administrations, autorités (Préfectures, Services Départementaux d'Incendie et Secours...) et instances professionnelles (Conseil National des Centres Commerciaux...) compétentes.
- Participation des équipes Juridique et Exploitation Immobilière aux groupes de travail officiels en charge de la rédaction ou la mise à jour de directives ou normes réglementaires.
- Mise en œuvre, dès la conception des bâtiments, des dernières mesures réglementaires à jour (Code de la construction et de l'habitation, accessibilité...).
- Élaboration de plans d'investissement pluri-annuels anticipant notamment les contrôles périodiques réglementaires ou les travaux répondant à l'usage normal des biens et dispositifs.
- Recours exclusif à des prestataires agréés en matière d'Établissements Recevants du Public (ERP).
- Préparation en amont des commissions de sécurité avec l'ensemble des acteurs concernés.

Les procédures sont mises en œuvre par des équipes d'intervention spécialisées et les équipes sur site (exploitation immobilière directeurs de centre, personnel de sûreté et de sécurité).

La diversité géographique du portefeuille (215 sites, trois pays) de Carmila permet d'atténuer ces risques à l'échelle du Groupe. Aucun site ne représente à lui seul une exposition significative pour le Groupe au sein du portefeuille.

Risque de crise sanitaire de type Covid-19

Une crise sanitaire importante, telle celle de la Covid-19, est susceptible de modifier durablement et en profondeur l'activité d'une ou plusieurs zones géographiques, dans une mesure difficilement prévisible. Elle est susceptible de perturber le fonctionnement des centres commerciaux propriété du Groupe.

Des mesures réglementaires ou législatives, découlant de cette crise, pourraient modifier l'accès habituel des clients, salariés, prestataires, livraisons aux centres commerciaux.

Ces mêmes mesures sont susceptibles de modifier le mode d'exercice des fonctions de Direction ou de support localisées au niveau des sièges.

Une telle situation aurait pour effet :

- de modifier, restreindre ou interrompre provisoirement l'exploitation des centres commerciaux ;
- de modifier, restreindre ou interrompre provisoirement l'activité des services supports, fournisseurs et prestataires de services indispensables à l'exploitation des centres commerciaux ;
- de modifier, restreindre ou interrompre provisoirement l'activité des exploitants opérant dans les centres et mettre potentiellement en danger leur pérennité ;
- par conséquent de différer, restreindre ou interrompre la perception des loyers et charges par le bailleur,
- de générer des charges exceptionnelles liées à la gestion de crise.

À la date du 22 mars 2021, les décisions administratives prises dans le cadre de la lutte contre la Covid-19 ont entraîné des fermetures ou des restrictions des commerces dans les trois pays où Carmila est présent (France, Espagne et Italie).

- En France : Par décret du 19 mars 2021, le gouvernement a décidé la mise en place de mesures renforcées dans 16 départements, permettant seulement l'ouverture des commerces essentiels listés par le décret. Ces nouvelles dispositions viennent s'ajouter aux mesures de fermeture applicables aux centres commerciaux de plus de 20 000 m² déjà en vigueur sur l'ensemble du territoire et de plus de 10 000 m² sur certains autres départements. À la date du 22 mars 2021, au total 79 centres sont fermés ou font l'objet de restrictions en France.
- En Espagne : tous les centres commerciaux sont ouverts.
- En Italie : 7 centres commerciaux sur 8 sont ouverts aux seuls commerces essentiels depuis le 15 mars 2021. Tous les centres commerciaux italiens sont fermés le week-end depuis le 24 octobre 2020.

Au total, sur les trois pays, 86 centres commerciaux sont fermés ou restreints aux seuls commerces essentiels.

Des dispositifs d'aide aux activités et aux entreprises continuent d'être mis en place dans les trois pays.

Pour répondre au risque exceptionnel de crise sanitaire type Covid-19, la Société dispose d'un plan de continuité d'activité (PCA) regroupant :

- un rappel du rôle et des enjeux du Plan de Continuité d'Activité ;
- la liste et l'analyse des activités et fonctions vitales à la poursuite de l'exploitation de l'entreprise en cas de crise ;
- l'identification et la liste des mesures mises en œuvre afin d'assurer la continuité de ces fonctions vitales, dont :
 - le recensement en temps réel des personnes garantes de la mise en œuvre et du pilotage de ces mesures, en précisant leurs coordonnées, fonctions, rôle ainsi que les personnes en capacité de les remplacer le cas échéant,
 - les modes de fonctionnement alternatifs permettant la poursuite des activités : la polyvalence des équipes en mesure de demeurer sur site (Directions de Centres et Exploitation Immobilière) et le télétravail, la quasi-totalité des collaborateurs étant équipés d'un ordinateur et d'un téléphone portables et d'un accès à distance sécurisé aux serveurs et logiciels métier,
 - le tout étant coordonné par une cellule de crise commune, composée de l'ensemble des fonctions nécessaires à la continuité d'activité ;
- les conditions et modalités de retour à une activité normale à l'issue de la crise.

En parallèle de ce plan sont mises en place des mesures visant à compenser l'impact économique de la réduction ou interruption d'activité pour le Groupe et ses locataires :

- mesures d'accompagnement des locataires (suspension provisoire du paiement des loyers et charges notamment) afin de préserver leur pérennité, que leur exploitation puisse se poursuivre ou non pendant la période de crise ;
- mise en place de mesures permettant aux commerces restant ouverts de poursuivre leur activité et d'accueillir leur clientèle dans de bonnes conditions (propreté, confort, sécurité, respect des jauges légales d'accueil...) ;
- optimisation des charges d'exploitation (interruption des prestations non-indispensables en période d'activité réduite, interruption ou réduction du chauffage, de l'éclairage sur les zones non-exploitées de nos centres commerciaux...) ;
- suspension des investissements non indispensables (sauf réglementaires et sécuritaires).

La crise sanitaire de 2020 a permis d'adapter et perfectionner le dispositif prévu dans l'actuel Plan de Continuité d'Activité.

Carmila bénéficie d'une bonne solidité financière, de lignes de crédit disponibles non tirées importantes et d'un accès aux différents marchés de financement cotés, privés ou bancaires qui lui permettent de faire face à une crise sanitaire et aux besoins de liquidités qui peuvent temporairement en découler.

7. Relation et exposition aux enseignes



Identification et description du risque

L'activité et le succès des centres commerciaux de Carmila résident en grande partie dans la capacité des équipes à sélectionner les bonnes enseignes et activités adaptées à la zone de chalandise et l'environnement concurrentiel et les commerçants les plus efficaces pour développer et conserver l'attractivité de chaque centre commercial.

Carmila doit également faire face et anticiper un éventuel affaiblissement de l'attractivité commerciale des enseignes. Dans un contexte où le client recherche de plus en plus la variété, le changement, l'innovation, certaines enseignes pourraient ne pas arriver à adapter leur concept suffisamment rapidement et perdraient alors en attractivité et en chiffre d'affaires.

La qualité du choix des marques et des commerçants et leur adaptation locale sont clés pour la bonne marche de l'activité de Carmila car ils impactent :

- le taux de défaut des enseignes et le taux d'impayé ;
- la fréquentation, l'attractivité et le chiffre d'affaires des commerçants des centres ;
- le *leadership* du centre commercial ;
- la valeur des actifs de Carmila à terme.

Contrôle et atténuation du risque

Depuis sa création, Carmila a mis en œuvre une politique de diversification des activités et enseignes et d'adaptation des plans de merchandising à la taille de chaque centre, aux besoins locaux et à l'environnement concurrentiel. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur des équipes en région qui adaptent la commercialisation à chaque site et vont sélectionner localement des commerçants et des masters franchisés implantés dans la région qui viennent compléter l'offre de marques nationales et internationales.

Cette démarche est renforcée par une stratégie de marketing digital local *B-to-B to C* déployée sur l'ensemble des centres visant à accompagner localement les commerçants dans le développement de leur activité grâce à des outils de connaissance locale de la zone de chalandise (bases de données locales, études locales des clients et prospects).

Enfin, le service Études de Carmila mène des analyses détaillées locales qui viennent en appui des dispositifs de développement de l'attractivité des enseignes et du centre commercial et apportent une connaissance très fine des clients et des habitants de la zone par profil.

À l'échelle du portefeuille de baux de Carmila (plus de 6 000 baux), la diversité des enseignes est très large et permet de réduire le risque de dépendance à une enseigne donnée.

Aucune enseigne ne représente plus de 2% des loyers annuels du portefeuille de baux de Carmila et les 15 enseignes principales du portefeuille ne représentent que 18,7% des loyers annualisés au 31 décembre 2020.

8. Risque de contrepartie



Identification et description du risque

Carmila gère un portefeuille de plus de 6 000 baux auprès de plus de 3 500 enseignes et commerçants. Le Groupe est confronté à un risque de détérioration de la santé financière de certaines de ces enseignes qui aurait pour conséquence :

- une hausse du taux d'impayés ;
- un risque d'insolvabilité de certains locataires, de liquidations judiciaires et de congés ;
- une dégradation du taux d'occupation (95,7% au 31 décembre 2020).

Contrôle et atténuation du risque

Carmila a mis en place un ensemble de contrôles visant à réduire le risque de contrepartie :

- processus décisionnel collectif pour la signature des nouveaux baux ;
- analyse de la solvabilité des nouveaux locataires ;
- procédure de suivi régulier et actif des impayés et preneurs à risque (revue mensuelle de l'activité, des règlements et des indicateurs clés) débouchant sur des actions de recouvrement ;
- diversification du portefeuille d'enseignes (le top 15 des preneurs représentant moins de 19% des loyers annuels) ;
- suivi permanent de la bonne marche des preneurs par les équipes commerciales, asset management et de gestion locales ;
- accompagnement en amont des locataires en difficultés pour cession de leur bail à un nouveau commerçant avant une éventuelle cessation d'activité.

Les indicateurs pertinents sur la santé des enseignes sont suivis mensuellement par le Comité de Direction du Groupe et les actions correctives ou d'accompagnement sont décidées et déployées en conséquence.

9. Partenariat stratégique avec le groupe Carrefour



Identification et description du risque

Le groupe Carrefour est un partenaire clé de Carmila :

- il est copropriétaire et co-exploitant sur tous les sites de Carmila (Hypermarchés) ;
- il est un partenaire et co-investisseur sur l'ensemble des développements d'extension et des projets de mixité développés sur les sites communs ;
- il est un actionnaire de référence de Carmila et détient 35,4%
- il est un prestataire de Carmila sur certaines fonctions support et sur le développement des projets de promotion (Maîtrise d'Ouvrage Déléguée – cf. Risque 10 – Développement immobilier).

Cette proximité est stratégique et clé pour le *business model* de Carmila. Toutefois, elle expose Carmila à certains risques sur son activité :

- rôle des hypermarchés Carrefour en matière de fréquentation des centres de Carmila, en particulier sur certains actifs de petite taille ;
- des stratégies d'investissement et de développement de Carmila liées à celles du groupe Carrefour ;
- efficacité et adaptabilité des fonctions support de Carrefour aux enjeux de Carmila ;
- décisions d'investissement nécessitant une gouvernance adaptée.

Contrôle et atténuation du risque

Les principales dispositions suivantes ont été mises en place depuis 2014 :

- la formalisation systématique des relations contractuelles avec Carrefour (Convention Renovation et Développement, contrats de service, mandats de gestion). Les relations contractuelles avec Carrefour font l'objet d'une publication annuelle détaillée par Carmila et sont suivies par le Conseil d'administration ;
- l'alignement des intérêts entre Carrefour et Carmila (partage de marge sur les projets de développement, co-investissement) ;
- les Administrateurs du Conseil d'administration de Carmila sont majoritairement indépendants ;
- la gouvernance de décision pour les investissements (Comité stratégique et des investissements) est indépendante et les administrateurs représentants de Carrefour ne votent pas sur les décisions impliquant Carrefour (co-investissements, renouvellement de contrats...) ;
- la part des loyers de Carrefour dans le portefeuille de Carmila est très faible (moins de 1% du total des loyers nets de Carmila) ;
- un benchmark régulier est réalisé sur les activités de fonction support afin de s'assurer du caractère « normal » du coût des prestations fournies.

Par ailleurs, en installant sur ses centres commerciaux, lorsque cela est possible, des locomotives alternatives et complémentaires à l'hypermarché, parmi les grandes enseignes nationales, Carmila réduit ainsi son exposition à l'hypermarché et développe l'attractivité commerciale des sites.

10. Développement immobilier



Identification et description du risque

Carmila, en partenariat avec Carrefour, développe un portefeuille important d'extension de ses centres commerciaux. Depuis 2016, 20 projets d'extension ou de restructuration ont été livrés pour un investissement de 509 millions d'euros pour Carmila.

Cette activité de développement expose Carmila aux risques usuels en matière de développement :

- risques opérationnels liés à la gestion des projets de construction, rénovation, restructuration et extension des centres commerciaux, à l'obtention des autorisations (Commissions Départementales d'Aménagement Commercial, Commissions Nationales d'Aménagement Commercial, Permis de Construire, Services Départementaux d'Incendie et de Secours) et à la responsabilité de maîtrise d'œuvre (cf. Relation avec Carrefour) ;
- risques financiers liés à la rentabilité financière des projets, aux acquisitions et investissements ;
- risque juridique et social des projets de développement.

Contrôle et atténuation du risque

Les principales dispositions et procédures pour limiter ces risques interviennent tout au long du développement du projet :

1/ En amont :

- études et analyses de faisabilité réalisées en amont par les équipes de Carmila et de Carrefour. Décisions collégiales impliquant l'ensemble des équipes Carmila, Carrefour et Carrefour Property ;
- gouvernance de décision indépendante de chacun des deux promoteurs (Comité stratégique et des investissements Carmila et Comité des investissements groupe Carrefour). Chaque étape (analyse, demande d'autorisation, lancement des travaux) donne lieu à une décision de chacun de ces comités ;
- intégration en amont des différentes parties prenantes dans les deux groupes.

2/ Pendant les phases successives de conception, obtention des autorisations, pré commercialisation et construction :

- suivi des investissements par le Comité stratégique des investissements, et contrôle financier régulier (due diligence systématique) ;
- contrôle conjoint opérationnel sur les projets avec Carrefour ;
- alignement des intérêts avec Carrefour ;
- procédures standardisées, appels d'offres construction et prestataires systématiques, sélection de sous-traitants reconnus et de qualité, recours à des conseils extérieurs ;
- pré-commercialisation avant démarrage des travaux à hauteur de 60% minimum ;
- vérification de la conformité des projets de développement avec la politique RSE de Carmila ;
- couverture avec des assurances spécifiques.

L'expérience des équipes, les relations locales tissées de longues dates et les dispositifs de contrôle interne mis en place viennent compléter ces dispositifs.

11. Sécurité des systèmes d'information



Identification et description du risque

Les systèmes informatiques et de télécommunications ont une importance clé dans l'activité quotidienne du Groupe, l'exécution des opérations, le développement continu de nouveaux outils, le stockage des données, la communication entre les équipes et avec les parties prenantes. Carmila est ainsi exposée à :

- un risque de défaillance des systèmes d'information ;
- un risque d'attaque des systèmes pouvant impacter la continuité des opérations ou l'image de Carmila ;
- un risque de fraude lié aux systèmes d'information.

Le renforcement des réglementations en matière de protection des données personnelles accroît les risques (risque de non-conformité, risque de piratage des données) et nécessite la mise en place de procédures et de système de protection *best-in-class* afin de protéger notamment les bases de données clients, prestataires et salariés développées par Carmila.

Contrôle et atténuation du risque

Carmila a décidé de s'appuyer sur le modèle d'organisation des systèmes d'information de Carrefour pour bénéficier de son efficacité, de son organisation et de son savoir-faire en la matière. Ce choix permet à Carmila de bénéficier de la qualité de sécurité informatique d'un grand groupe et de mutualiser ressources et expertises.

Carmila bénéficie donc de l'expertise :

- de la Direction des Systèmes d'Information en charge de la sécurité des systèmes ;
- d'un Correspondant Sécurité des Systèmes d'Information dédié.

Elle applique les procédures du groupe Carrefour en matière :

- de sécurité des données, d'applications, de systèmes et matériels régulièrement mis à jour et adaptés au contexte très évolutif ;
- d'audits et de mises à jour régulières des systèmes ;
- de sensibilisation et de formation des utilisateurs ;
- de revues pluri-annuelles des droits et accès ;
- de tests annuels des postes de travail, applicatifs et systèmes ;
- de soumission des fournisseurs à des obligations contractuelles.

Elle adapte et développe à l'échelle de Carmila :

- les plans de continuité de l'activité formalisés et testés chaque année ;
- les obligations d'information, de mise en place de procédures et de suivi relatifs à la réglementation sur les données personnelles ;
- les formations initiales et continues des équipes à la sécurité de l'information, en présentiel et en ligne.

Chaque collaborateur reçoit à son arrivée une Charte informatique et les bonnes pratiques en matière de sécurité informatique sont rappelées une fois par an, à l'ensemble des collaborateurs.

5.2.3 Risques réglementaires, juridiques et fiscaux

12. Réglementation relative à l'urbanisme et à l'environnement



Identification et description du risque

Les activités de Carmila en matière de gestion (établissement recevant du public, secteur immobilier) et de développement (construction, autorisations commerciales) sont très exposées à la réglementation liée à l'urbanisme et l'environnement. Une évolution importante de la législation en la matière pourrait avoir un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à gérer ou développer un actif ou un impact financier qui viendrait impacter la performance du Groupe.

- Les divers changements de législations et de réglementations, ainsi qu'une application erronée de celles-ci pourraient entraîner des conséquences importantes pour Carmila tant financières que dans sa capacité à mettre en œuvre ses projets.

Contrôle et atténuation du risque

Carmila met en œuvre un certain nombre de leviers qui lui permettent de réduire l'occurrence de ce risque :

- La présence locale de ses équipes tant dans chacun des trois pays où Carmila opère mais surtout au cœur des territoires et des villes et les liens tissés avec les parties prenantes locales, lui permettent d'anticiper les évolutions des réglementations locales et régionales.
- Une veille juridique sur les évolutions législatives est mise en place tant par des juristes spécialisés de Carmila, Carrefour Property et du groupe Carrefour que par des experts et conseils extérieurs.
- L'existence d'une cellule Stratégie et Développement Territorial, qui vise notamment à identifier et anticiper les évolutions législatives, réglementaires et fiscales en termes d'urbanisme et d'environnement.
- L'anticipation et la participation à l'évolution des documents d'urbanisme (Plans Locaux d'Urbanisme...) en collaboration avec les autorités compétentes.
- L'analyse fine des documents et réglementations d'urbanisme préalablement au lancement de tout projet par des experts au sein des équipes Maître d'Ouvrage Délégué (MOD) et Exploitation Immobilière, renforcée par un recours à des experts et conseils externes.
- L'intégration à la plateforme BTER de gestion de l'exploitation immobilière d'un outil de pilotage et reporting des commissions de sécurité afin que celles-ci soient entièrement digitalisées.
- Une politique RSE proactive de Carmila visant à certifier plus de 75% de son portefeuille à horizon fin 2021, qui permet d'anticiper les changements législatifs à venir en matière d'environnement, d'éthique, de santé, des conditions de travail, de sécurité et de climat.
- Les équipes sont formées de façon initiale et continue au contexte et aux évolutions législatives et réglementaires propres à leur métier, à ses évolutions et leurs conséquences, notamment en matière de développement d'actifs commerciaux et d'ERP.
- Carmila est également membre d'organismes dynamiques et de référence dans son secteur d'activité (Conseil National des Centres Commerciaux, Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières) dont le rôle consiste notamment à suivre et anticiper les évolutions législatives et à porter la voix de ses membres.

13. Réglementation applicable aux SIIC



Identification et description du risque

En tant que foncière cotée bénéficiant du régime fiscal des sociétés d'Investissements immobiliers cotées (SIIC), Carmila est très sensible à l'évolution de la réglementation sur le régime spécifique des SIIC et des SOCIMI (en Espagne).

Contrôle et atténuation du risque

- Carmila est membre d'organismes dynamiques et de référence dans le secteur des SIIC (Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières, EPRA) dont le rôle consiste notamment à suivre et anticiper les évolutions législatives et porter la voix de ses membres. Ces organismes coordonnent notamment une communication claire et transparente du secteur sur l'apport des SIIC à l'économie tant française qu'européenne (emplois directs et indirects créés, création de valeur, dynamique boursière).
- L'EPRA, association européenne des foncières cotées, a pour objectif le développement du régime SIIC dans l'ensemble des pays européens afin de constituer un secteur boursier dynamique à l'échelle européenne.
- Carmila réalise également un suivi régulier de la réglementation fiscale et de ses évolutions, et vérifie la conformité du Groupe avec ses obligations SIIC.

14. Réglementation relative aux baux commerciaux



Identification et description du risque

La relation bailleur/preneur repose fortement sur la législation en vigueur en matière de baux commerciaux. Une évolution de cette législation pourrait impacter les relations commerciales avec les enseignes, avoir des implications sur l'activité du Groupe et les caractéristiques tant opérationnelles que financières de la performance de Carmila.

Contrôle et atténuation du risque

Carmila participe de manière active aux réflexions et discussions, bilatérales et de place (CNCC, FSIF, organismes espagnols et italiens) constantes avec les enseignes sur le cadre juridique de leur collaboration. Le maintien de relations de confiance avec les enseignes permettra une adaptation progressive du cadre juridique aux nouvelles données du commerce et notamment la prise en compte du e-commerce dans l'activité des commerçants et les nécessaires évolutions liées aux enjeux environnementaux et sociétaux auxquels les métiers du commerce doivent faire face.

D'autre part, une équipe juridique dédiée se charge de la veille et de la mise en œuvre des potentielles évolutions législatives ou réglementaires en termes de baux.

En parallèle, sont mises en place des formations initiales et continues à l'attention de équipes concernées, afin de les tenir au fait des éventuelles modifications réglementaires ou législatives propres aux baux.

15. Réglementation applicable en matière de sécurité et d'utilisation des données personnelles



Identification et description du risque

Carmila constitue des bases de données qui lui permettent de mener à bien ses missions :

- informations clients dans le cadre de son activité de Marketing digital ;
- information salariés pour la gestion de son personnel ;
- informations sur les autres parties prenantes pour lui permettre de communiquer avec eux et de réaliser les opérations de gestion courantes (fournisseurs, investisseurs, locataires...).

Une mauvaise application de la réglementation en vigueur pourrait avoir des conséquences opérationnelles et financières pour le Groupe ainsi qu'un impact de réputation.

Contrôle et atténuation du risque

Carmila a mis en place une gouvernance adaptée et conforme à la législation :

- un correspondant chargé de la mise en œuvre et du suivi des obligations liées à la législation sur les données personnelles a été désigné chez Carmila. Il travaille en lien avec le groupe de suivi mis en place au niveau du groupe Carrefour ;
- un recensement des données sensibles est également réalisé périodiquement et un registre des données et traitements mis à jour ;
- la procédure de collecte des données a été mise en conformité avec le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) ;
- une sensibilisation et des formations sont périodiquement dispensées auprès des utilisateurs de données.

Les prestataires externes sont soumis aux obligations RGPD soit via une clause spécifique incluse dans leur contrat, soit via un avenant à leur contrat si celui-ci a été conclu préalablement à la mise en place du RGPD.

16. Risques éthiques

Identification et description du risque

Une organisation de contrôle défaillante exposerait Carmila :

- sur sa capacité à remplir les obligations légales en matière de lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent ;
- a des risques en matière de fraude.

**Contrôle et atténuation du risque**

La stratégie de Carmila repose sur la bonne application et le contrôle des procédures en place incluant :

- un processus de décisions stratégiques collégial (comités financiers France, comités financiers Groupe...) ;
- la délégation de responsabilités au travers de relais, responsables d'une mise en œuvre cohérente des politiques du Groupe (chaque responsable, à son niveau, devant procéder au contrôle des activités se trouvant sous sa responsabilité) ;
- la séparation des fonctions, qui se matérialise par une distinction nette entre fonctions opérationnelles et fonctions de validation ;
- l'existence de trois niveaux de contrôle : niveau 1 – évaluations par les collaborateurs et leurs responsables, niveau 2 – évaluations exercées par des fonctions de contrôle permanent indépendantes des équipes et processus de contrôles du niveau 1, niveau 3 – évaluation par la Direction Financière.

En outre, pour se prémunir contre ces risques, Carmila a nommé un correspondant en charge du contrôle interne et de la conformité – lui-même reportant au Secrétaire Général du Groupe – dont le rôle consiste à :

- mettre en place des procédures et en vérifier la bonne application ;
- sensibiliser et former annuellement les salariés et parties prenantes à ces sujets.

L'ensemble des procédures métiers et des règles attachées en matière de corruption, fraude et blanchiment d'argent sont regroupées dans des « Books métiers » qui décrivent les différentes fonctions opérationnelles et les règles de conduite et procédures principales de chaque métier.

Il est demandé à l'ensemble des collaborateurs de Carmila de signer annuellement une Déclaration d'Indépendance et si besoin une Revue d'intérêts.

Une formation relative aux bonnes pratiques en matière de lutte contre les risques de fraude, corruption et trafic d'influence est dispensée annuellement au Comité de Direction, a minima à l'ensemble des collaborateurs exposés et aux nouveaux arrivants. Une version numérique est disponible en ligne en permanence pour l'ensemble des collaborateurs. Enfin, le guide des bonnes pratiques en matière de lutte contre la corruption est disponible de façon permanente en ligne, en page d'accueil de l'intranet Groupe.

5.2.4 Risques financiers

17. Capacité d'accès au financement



Identification et description du risque

Dans certains cas Carmila pourrait être confronté à des difficultés à se refinancer par le biais de dette ou au renchérissement du coût de sa dette :

- fermeture des marchés de la dette bancaire, de la dette obligataire ou privée et des billets de trésorerie ;
- niveau d'endettement de Carmila (LTV) jugé trop élevé ;
- nature contraignante des engagements conclus au titre des contrats de financement (restrictive covenants) ;
- restriction de la capacité d'accès aux marchés financiers et des dérivés ;
- risque pesant sur les couvertures et les contreparties sur les instruments financiers ;
- dégradation de la notation de la dette de Carmila.

La politique financière du Groupe, les différents ratios relatifs à la dette du Groupe et ses covenants sont présentés en section 3.9 « Politique financière » du présent document.

Contrôle et atténuation du risque

Depuis sa création, Carmila mène une politique de diversification de ses sources de financement afin de se prémunir contre une fermeture temporaire de certains marchés. Le Groupe entretient des relations régulières avec les marchés financiers et les grandes banques des marchés où il opère. Par ailleurs, Carmila assure un suivi régulier et permanent de la liquidité.

Il veille à maintenir un haut niveau de transparence et qualité de sa communication financière à destination des marchés financiers et des agences de notation.

Il opère un suivi constant des marchés de financement afin d'être prêt à saisir les opportunités de financement si les marchés devenaient plus difficiles. La mise en place d'un programme EMTN (Euro Medium Term Notes) de 1 500 millions d'euros en 2019 permet un accès rapide au marché.

Carmila dispose également de la capacité de faire appel à des sources de financement alternatives (actions, cession d'actifs, *free cash flow*).

Carmila dispose de lignes de crédit non tirées qui pourraient lui permettre de financer ses Capex pour les quatre années à venir si les conditions de financement devenaient plus difficiles.

Enfin Carmila réalise une gestion stricte de sa liquidité qui lui permet d'anticiper ses besoins à moyen terme de façon fine.

À la date de dépôt du présent document, Carmila dispose d'une trésorerie excédentaire de plus de 614 millions d'euros, d'un programme de billet de trésorerie d'un maximum de 600 millions d'euros utilisé à hauteur de 37% et de 759 millions d'euros de lignes de crédit non tirées.

18. Hausse du coût de financement



Identification et description du risque

Carmila pourrait être confronté à un renchérissement de son coût de financement du fait :

- d'une hausse des taux d'intérêt bancaires et obligataires ou du coût des couvertures ;
- d'une dégradation de la notation de sa dette (cf. section 3.9.4 « Rating » du présent document).

Carmila pourrait également être confrontée à une détérioration du marché des couvertures et une hausse du risque de contreparties sur les instruments financiers.

Contrôle et atténuation du risque

Les actifs de Carmila ont des revenus qui sont indexés sur un indice dont l'inflation est un des constituants et présentent donc de ce fait une forme de protection à une forte hausse des taux qui s'accompagnerait potentiellement d'une inflation plus forte.

Par ailleurs, Carmila dispose de lignes de financement à longue durée et principalement à taux fixe ou *swappé* (88% de la dette) ce qui la protège contre une hausse des taux forte et/ou rapide.

Le Groupe opère un suivi constant des marchés de financement afin d'être prêt à saisir les opportunités de financement dans des marchés où les taux se tendent. La mise en place d'un programme EMTN de 1 500 millions d'euros en 2019 permet un accès rapide au marché. Cet accès rapide au marché serait facilité par le haut niveau de transparence et la qualité de la communication financière mises en œuvre à destination des marchés financiers et des agences de notation depuis la création de Carmila.

Enfin Carmila pourrait avoir recours à des modes de financement alternatifs pour financer sa croissance s'ils s'avéraient moins coûteux (actions, cession d'actifs, *free cash flow*).

19. Capacité d'accès au marché actions



Identification et description du risque

Carmila pourrait rencontrer des difficultés pour émettre et placer des actions nouvelles sur le marché actions :

- en cas de perte d'appétit des investisseurs pour le secteur immobilier de commerce ;
- de crise des marchés actions ;
- de décote forte entre l'ANR de la Société (ANR EPRA à 24,75 euros par action au 31 décembre 2020) et son cours de bourse.

Ces difficultés pourraient réduire la capacité de la Société à financer sa croissance.

Contrôle et atténuation du risque

Carmila réduit ce risque en :

- diversifiant ses sources de financement et en cultivant des relations régulières avec les grandes banques de la place ;
- maintenant des relations régulières avec les marchés financiers actions et notamment une communication transparente et de qualité ;
- maintenant un suivi constant des marchés actions pour anticiper les opportunités.

Par ailleurs, Carmila a accès à des sources de financement alternatives :

- au marché de la dette obligataire entretenu depuis l'origine de Carmila ;
- un *rating investment grade* (BBB) ;
- un programme de billets de trésorerie actif de 600 millions d'euros ;
- en faisant appel à des banques de financement de premier plan ; la capacité de céder des actifs matures seuls ou en portefeuille.

Carmila pourrait également verser une partie de son dividende en actions afin d'augmenter sa trésorerie disponible.

Enfin, Carmila dispose de la capacité de différer ses investissements dans le temps sans altérer les cash-flows.

5.3 Assurances

La politique assurance du Groupe est mise en œuvre en recourant aux services du groupe Carrefour ; elle implique une identification des risques assurables à travers une revue régulière des risques existants et émergents. Les entités du groupe Carmila sont couvertes par les polices d'assurances mises en place par le groupe Carrefour, avec les niveaux de couverture usuels pour ce type d'activité. Le Groupe bénéficie de ces contrats d'assurance en tant qu'entités spécifiquement couvertes par ces polices.

Ces programmes d'assurance sont négociés de façon centralisée, avec un renouvellement au 1^{er} janvier de chaque année.

Il s'agit notamment des contrats d'assurance :

- « Dommages aux biens et pertes d'exploitation », qui a pour objectif de protéger les actifs, en particulier pour les cas d'incendie, explosion, foudre, événements naturels, vol, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives ;
- « Responsabilité civile », qui prend en charge les conséquences financières des dommages corporels, matériels et/ou financiers causés à des tiers, dans le cas où la responsabilité du groupe Carmila serait engagée ;

- « Construction », de type « Tous Risques Chantier » et/ou « Dommages-Ouvrage », afin de couvrir ses chantiers de construction, d'extension et/ou de rénovation, respectivement en phase travaux et après réception.

D'autres polices couvrent les autres risques assurables en adéquation avec la nature des activités, les risques encourus et la taille du groupe Carmila.

Dès qu'une acquisition est réalisée, le groupe Carmila demande que cette acquisition soit couverte par ces polices d'assurance et bénéficie des protections transversales ou, le cas échéant, en complément des garanties prévues par la police d'assurance concernée (DIC/DIL : *Difference in Conditions/Difference in Limits*), permettant une bonne maîtrise des couvertures et garanties existantes.

5.4 Gestion des risques et contrôle interne

La société Carmila s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne et de gestion des risques définis dans le Cadre de référence de l'AMF paru en janvier 2007 et mis à jour le 22 juillet 2010.

Il est rappelé que Carmila a conclu plusieurs conventions de prestations de services avec le groupe Carrefour pour des fonctions supports nécessaires à la conduite de son activité. Ces prestations portent notamment sur les processus comptables, fiscaux, juridiques, immobiliers, administratifs et les assurances. Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Carrefour sont également élaborés à partir du cadre de référence de l'AMF.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont conçus pour maîtriser les risques, contribuer à l'atteinte des objectifs de la Société et améliorer l'efficacité des opérations.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne fournit une assurance raisonnable, et non une garantie absolue, que les objectifs de l'entité seront atteints. Parmi les limites qui lui sont inhérentes, le contrôle interne ne peut éviter la survenance de jugements erronés, de mauvaises décisions ou d'événements externes résultant de défaillances techniques ou humaines et qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs opérationnels.

5.4.1 Dispositif de gestion des risques

5.4.1.1 Objectif et organisation de la gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques est destiné à couvrir notamment les risques financiers, les risques opérationnels, les risques de liquidités et les risques environnementaux décrits dans la section 5.2 « Facteurs des risques » et la section 4 « Responsabilité sociétale de l'entreprise » du présent document.

La gestion des risques mise en place au sein du groupe Carmila repose sur l'identification, l'analyse et le traitement des risques majeurs susceptibles de porter atteinte aux personnes, à l'environnement, aux actifs, aux objectifs de la Société et à sa réputation. Ce dispositif vise particulièrement à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de Carmila ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de Carmila pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de Carmila ; et
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

L'approche de Carmila consiste à intégrer la gestion des risques dans la conduite quotidienne de ses activités. La gestion des risques est ainsi un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs. Le traitement et la mise en œuvre des principes de gestion des risques sont placés sous la responsabilité directe du Secrétaire Général, membre du Comité de Direction, chargé de piloter et superviser la gestion des risques.

5.4.1.2 Identification et suivi des risques

La gestion de risques fait l'objet d'un suivi régulier par le Comité d'audit qui examine notamment la cartographie des risques et les plans d'actions associés.

Par ailleurs, dans le cadre de la convention de prestations de service avec le groupe Carrefour, l'ensemble des fonctions sous-traitées par Carmila suit le dispositif de contrôle interne

et de gestion des risques mis en place par le groupe Carrefour notamment au travers de sa Direction Éthique, Conformité, Data Protection Officer (DPO). Carmila exerce également un contrôle qualité des fonctions sous-traitées et met à jour régulièrement son analyse des risques inhérents aux fonctions sous-traitées.

La sécurité des biens et des personnes est un des éléments essentiels du dispositif de gestion des risques pour :

- assurer une protection adaptée pour les clients, les collaborateurs, les prestataires et les sites du Groupe ;
- garantir la conformité réglementaire des sites ; et
- protéger et valoriser l'image et la réputation de l'entreprise.

Carmila s'appuie sur la Direction Assurance de Carrefour pour la souscription et la gestion centralisée des polices d'assurance ainsi que la gestion des sinistres.

5.4.2 Dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne du groupe Carmila regroupe un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres du groupe Carmila et étroitement liées à sa gestion des risques (cf. section 5.2 « Facteurs des risques »). Ce dispositif a pour objet de :

- contribuer à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources ;
- prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs du groupe Carmila, ayant des aspects financiers, opérationnels ou de conformité, qui pourraient empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs.

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer ⁽¹⁾ :

- la réalisation des objectifs économiques et financiers du Groupe en conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale du Groupe en matière de contrôle interne ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs, des personnes et des ressources du Groupe ; et
- la fiabilité des informations financières.

5.4.2.1 Organisation et périmètre d'intervention

Carmila a mis en place un dispositif de contrôle interne formalisé à travers différentes procédures, un Code de conduite professionnelle et une définition des pouvoirs, des responsabilités et des objectifs qui sont attribués à chaque niveau de l'organisation, dans le respect du principe de séparation des fonctions d'exécution et de contrôle. La mise en œuvre du dispositif de contrôle interne repose sur une organisation appropriée comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés.

Une surveillance continue du contrôle interne est organisée au niveau du groupe Carmila afin de devancer ou détecter les incidents dans les meilleurs délais. Le référentiel de contrôle interne est fondé sur le COSO (*Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

La fonction contrôle interne est rattachée au Secrétariat Général et s'appuie sur le contrôle interne d'une filiale de Carrefour, Carrefour Property, pour les activités sous-traitées.

Les dispositifs de contrôle interne de Carmila tels qu'ils sont décrits dans le présent document sont appliqués, sans exclusion, à l'ensemble des activités et sociétés du Groupe.

(1) Objectifs précisés dans le cadre de référence sur les dispositifs des risques et de contrôle interne de l'AMF (Section II-3 A).

5.4.2.2 Acteurs de contrôle interne : définition des responsabilités et des pouvoirs

Organes de direction

La Direction Générale est responsable des dispositifs de contrôle interne et gestion des risques. Il lui incombe ainsi de concevoir, mettre en œuvre les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques adaptés au Groupe, à son activité et à son organisation.

La Direction Générale procède à une surveillance continue des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans l'objectif d'en préserver l'intégrité et de les améliorer en les adaptant aux changements d'organisation et d'environnement ⁽¹⁾.

Elle initie toute action qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester ainsi à un niveau de risques acceptables. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien par les responsables désignés dans les délais prescrits.

Le Conseil d'administration prend connaissance des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et acquiert notamment une compréhension globale des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable, au travers des travaux menés par le Comité d'audit. Le Conseil d'administration veille à ce que les risques majeurs identifiés qui sont encourus par le Groupe soient adossés à ses stratégies et à ses objectifs, et que ces risques majeurs soient pris en compte dans la gestion de la Société ⁽²⁾.

Comité d'audit

Le Conseil d'administration du groupe Carmila a mis en place un Comité d'audit composé de quatre membres comme détaillé dans la section 6.1 sur le « Gouvernement d'entreprise ».

Dans le cadre de sa mission relative au suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, le Comité d'audit est notamment chargé :

- d'assurer le suivi de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ;
- d'effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour améliorer ces dispositifs ;
- d'examiner les risques, les niveaux de risque et les procédures pour s'en prémunir ainsi que les engagements hors bilans significatifs ;
- d'apprécier les dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués ; et
- de présenter une synthèse de ses travaux sur le contrôle interne auprès du Conseil d'administration.

Comités opérationnels de suivi et de surveillance

Le Secrétaire Général du Groupe est responsable du bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne de Carmila y compris celui applicable aux fonctions sous-traitées à Carrefour. Pour ce faire, il s'appuie notamment sur les comptes rendus des comités opérationnels suivants :

- Comité investissement foncier ;
- Comité d'acquisition ;
- Revue d'activités mensuelle ;
- Comités impayés/contentieux mensuels ;
- Comité éthique ;
- Comité sécurité de l'information (France).

Le pilotage du contrôle interne et le suivi des plans d'actions pour les fonctions sous-traitées sont également assurés par la Direction Contrôle Interne de Carrefour Property dans chaque pays.

L'encadrement au quotidien joue un rôle de supervision permanente de la mise en œuvre effective du dispositif de contrôle interne.

5.4.2.3 Fonctions sous-traitées au groupe Carrefour

Il est rappelé que le groupe Carmila a conclu avec le groupe Carrefour une convention de prestations de services portant sur les aspects comptables, administratifs, informatiques, juridiques et fiscaux.

Système d'information

Les systèmes d'information ont pour objectif de répondre aux besoins et de satisfaire aux exigences du groupe Carmila en matière de :

- sécurité et confidentialité ;
- fiabilité et intégrité ;
- disponibilité ; et
- traçabilité de l'information, afin d'assurer la possibilité d'un contrôle systématique des accès et des actions.

Le groupe Carmila a recours aux services du groupe Carrefour en matière de systèmes d'information. La Direction Informatique de Carrefour Property assiste le groupe Carmila dans l'élaboration des orientations de la stratégie relative aux systèmes d'information, pilote et supervise la mise en œuvre des projets informatiques et assure la gestion des ressources et du budget dédié aux systèmes d'information. La Direction Informatique participe à la conception et l'articulation des projets du groupe Carmila et est associée aux phases préparatoires afin de pouvoir :

- identifier les risques inhérents aux projets, et en particulier ceux relatifs à la protection de l'information ; et
- définir les besoins de sécurité et les actions de sécurisation à intégrer au projet.

Elle est également en charge de la sécurité des systèmes d'information et de leur maintenance.

Carrefour Property France a nommé un Correspondant Sécurité des Systèmes d'Information qui a principalement pour mission de s'assurer de l'adaptation et du déploiement de la politique de sécurité définie par le groupe Carrefour et de sensibiliser les équipes aux bonnes pratiques.

Le suivi et les arbitrages sur les plans d'actions sont effectués lors du Comité sécurité de l'information qui se réunit trimestriellement. Le pilotage des plans d'actions est assuré lors de réunions mensuelles.

Juridique Corporate

Dans le cadre des conventions de prestations de services consenties par Carrefour Administratif France et Carrefour S.A., la Direction Juridique Corporate Carrefour assure le suivi des contraintes légales et réglementaires liés au droit des sociétés, prépare et assure la formalisation des étapes de la vie juridique des sociétés (Conseils, Assemblées...), accomplit l'ensemble des formalités juridiques et administratives en matière de droit des sociétés.

Juridique Immobilier

Dans le cadre de sa convention de prestations de services avec Carrefour Property (CPF AM), la Direction Juridique Carrefour Property assure le suivi des contraintes légales et réglementaires immobilières applicables au portefeuille du groupe Carmila.

La Direction Juridique Carrefour Property assure toutes les activités juridiques immobilières de Carmila dont le droit des baux commerciaux, de la copropriété, des ventes et des acquisitions, le droit de la promotion immobilière, le droit administratif des autorisations administratives immobilières, l'ensemble des prestations juridiques patrimoniales et également le suivi des litiges et contentieux.

Plus généralement, la Direction Juridique Carrefour Property s'assure de l'application et de la conformité des lois en vigueur pour l'ensemble des activités et sociétés du groupe Carmila.

(1) Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'AMF (Section II-5 a).

(2) Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'AMF (Section II-5 b).

Elle assiste enfin au quotidien l'ensemble des équipes opérationnelles dans les négociations, la mise en place des contrats spécifiques et plus globalement toute la documentation juridique attachée.

Pendant la période de crise sanitaire Covid-19, la Direction Juridique Carrefour Property élabore et contrôle l'ensemble des actes permettant l'aménagement provisoire de l'application des baux des locataires, afin d'assurer leur pérennité et par conséquent préserver les revenus locatifs de Carmila (cf Chapitre 5.2.2 - « Risque 6 - Santé, Sécurité, Sûreté incluant les risques de crises sanitaires type Covid-19 »).

Ressources humaines

Toujours dans le cadre de la convention de prestations de services, la gestion des ressources humaines de Carmila s'appuie sur les centres de services partagés de Carrefour, pour la gestion quotidienne du capital humain visant à assurer le respect et la conformité aux objectifs et politiques mis en place par Carmila.

La politique ressources humaines de Carmila veille au développement de ses collaborateurs, notamment par la formation et la gestion de carrière individualisée. Carmila favorise également un environnement de travail intègre respectant la diversité et la parité femmes/hommes, comme indiqué dans la section 4.4 « *Ici on agit* pour les collaborateurs ».

Le respect par l'ensemble du personnel de la politique Groupe est évalué de manière annuelle, afin de s'assurer du respect des comportements managériaux et éthiques. Cette appréciation permet, pour partie, de mesurer la performance et ainsi la rémunération variable du personnel.

5.4.2.4 Documentation et diffusion du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne et les procédures propres à Carmila sont notamment matérialisés via des books métiers, regroupant l'ensemble des fiches de postes et des processus, disponibles sur les outils collaboratifs (intranet, messagerie électronique...) afin d'assurer un accès et un partage rapide des informations. Ces « books métiers » participent de façon fondamentale au processus de contrôle interne. Ils visent à fluidifier et uniformiser les informations diffusées et permettent ainsi de sécuriser les processus et leur pérennité à l'échelle de l'ensemble des équipes et des métiers du groupe Carmila.

De plus, les nouveaux collaborateurs se voient remettre les principes éthiques ainsi qu'un livret relatif à la sécurité de l'information et un livret relatif à notre politique de lutte contre la corruption et les conflits d'intérêt lors d'une journée d'intégration qui a notamment pour but de sensibiliser les nouveaux arrivants sur les procédures internes du Groupe.

Ce dispositif est également diffusé aux collaborateurs du groupe Carrefour pour les fonctions sous-traitées dans le cadre des conventions de prestations de services.

5.4.2.5 Diffusion et respect des valeurs éthiques de Carmila

Un Code de conduite professionnelle a été établi par Carmila en cohérence avec les valeurs et les directives du groupe Carrefour. Un Comité éthique a été constitué afin de garantir les principes fondamentaux définis dans le Code de conduite professionnelle du groupe Carrefour qui s'articule notamment autour de :

- l'intégrité individuelle et collective ;
- la confidentialité des informations ;
- le droit d'alerter ;
- le respect de la diversité ;
- la responsabilité sociétale et environnementale du Groupe ;

- le comportement au travail ;
- la transparence des relations commerciales.

Le Comité éthique est composé de huit membres du Comité de Direction et du Directeur du Contrôle Interne - Gestion des Risques - Sécurité de l'Information. Il couvre la France, l'Italie et l'Espagne et se réunit au moins deux fois par an afin de :

- veiller à la diffusion des principes éthiques et s'assurer que toutes les conditions sont en place pour permettre une bonne connaissance, compréhension, appropriation et le respect des principes par l'ensemble des collaborateurs ;
- assurer la communication et la mise à disposition sur l'intranet des Principes éthiques et de la Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- assurer le déploiement du dispositif de formation afférent ;
- organiser et assurer le bon fonctionnement des dispositifs d'alertes professionnelles et assurer le traitement indépendant des alertes dans le strict respect de la légalité ;
- conduire la réflexion et mettre en œuvre le plan d'action sur les principaux sujets d'éthique de l'activité dans une logique d'anticipation et dans le cadre d'une vision élargie des sujets ;
- fournir des avis aux directeurs suite à toute question relative à l'application ou au respect de nos principes éthiques ;
- contrôler et évaluer régulièrement l'efficacité du dispositif.

En complément, un guide pratique des principes éthiques est diffusé à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Chaque salarié est invité à prendre connaissance de cette charte, la respecter et la faire respecter, en toutes circonstances. Ce guide est également diffusé à l'ensemble des collaborateurs du groupe Carrefour incluant les équipes travaillant pour Carmila dans le cadre des contrats de prestations de services existant entre les deux groupes. Chaque nouveau collaborateur se voit remettre le Guide pratique des principes éthiques à son arrivée.

5.4.2.6 Lutte contre la corruption et le blanchiment

Carmila est intégré au dispositif d'alerte professionnel mis en place par le groupe Carrefour permettant de signaler des manquements aux Principes Éthiques, notamment en matière de corruption et de conflits d'intérêts. Ce dispositif comporte un numéro d'appel unique et un site internet permettant d'adresser tout signalement. Il est ouvert à tout collaborateur ou tiers amené à travailler avec le Groupe. La confidentialité des informations est garantie au cours de toutes les étapes du processus d'alerte.

Le dispositif de lutte contre la corruption et le blanchiment de Carmila est fondé sur les directives du groupe Carrefour qui prennent en compte la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique (loi Sapin 2) ainsi que l'ordonnance du 1^{er} décembre 2016 renforçant le dispositif français de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

Une politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence a été définie et présentée aux instances représentatives du personnel en France. Ce document a été intégré au Règlement intérieur de l'UES Carmila/Carrefour Property.

La cartographie des risques en matière de corruption et de trafic d'influence a été réalisée. Sur cette base un dispositif de formation a été défini à destination des collaborateurs les plus exposés à ces risques. Il s'appuie sur des outils de communication sur support physique. Les formations sont dispensées en présentiel, complétées de modules en lignes disponibles à tout moment pour chaque collaborateur.

Chaque collaborateur du Groupe doit également signer annuellement une attestation d'indépendance visant à limiter et gérer les conflits d'intérêts.

5.4.2.7 Protection des données à caractère personnel

Carmila a pris en compte l'entrée en vigueur du Règlement (2016/679/EU) général sur la protection des données (RGPD) dont les dispositions sont applicables depuis le 25 mai 2018. Dans cette perspective, un diagnostic a été réalisé au cours de l'année 2017 par le Cabinet d'avocats Bensoussan destiné à mesurer le niveau de conformité au RGPD, proposer une organisation informatique et libertés adaptée, identifier les mesures correctives et établir un plan de mise en conformité. Le dispositif a été de nouveau évalué en 2020 par le cabinet Feral-Schul/Sainte-Marie. La mise en place du plan est effectuée en collaboration avec l'expertise du groupe Carrefour. Un correspondant Informatique et Libertés a été désigné et des comités de pilotage mis en place.

Le correspondant Carmila est fonctionnellement rattaché au Data Protection Officer nommé au niveau du groupe Carrefour, qui a pour fonctions (i) d'informer et conseiller le Groupe en matière de RGPD, (ii) contrôler la conformité, (iii) assurer l'interface avec la CNIL.

5.4.2.8 Déontologie boursière

Une Charte de déontologie boursière a été adoptée par le groupe Carmila et diffusée à l'ensemble des détenteurs d'informations sensibles et/ou privilégiées (Conseil d'administration, Direction Générale et salariés clés), afin de lutter et prévenir du risque de délit d'initié. Cette charte définit des périodes sensibles précédant la publication des chiffres d'affaires trimestriels et annuels et des résultats semestriels et annuels durant lesquelles il convient de s'abstenir d'effectuer ou de tenter d'effectuer toute transaction sur les titres de Carmila. Un calendrier des périodes sensibles est arrêté chaque année par le Conseil d'administration.

La politique de communication financière au sein du Groupe a pour objectif d'assurer une diffusion appropriée d'informations pertinentes, exactes et sincères permettant à chacun d'accéder à la même information en même temps.

5.4.3 Activités critiques en matière de contrôle interne opérationnel

Les activités de contrôle visent à s'assurer de la bonne mise en œuvre et du respect des procédures de contrôle interne, ayant pour objet de maîtriser les risques associés aux opérations importantes du Groupe.

5.4.3.1 Autorisation portant sur les investissements

La Convention Rénovation et Développement conclue entre le groupe Carmila et le groupe Carrefour, a pour objectif de créer un partenariat entre les deux groupes en vue de mettre en place en France, en Espagne et en Italie, une stratégie de renforcement de l'attractivité et d'optimisation de la valeur des actifs. Pour une description de la Convention Rénovation et Développement, voir la section 5.1.5.3 « Principaux accords conclus avec les entités du groupe Carrefour » du présent document.

Dans ce cadre, les projets d'investissements sont soumis à une procédure de validation visant d'une part à s'assurer de leur conformité avec les axes stratégiques et les critères de rentabilité du Groupe, et d'autre part à coordonner les processus d'expansion entre les deux groupes et aligner les intérêts des deux partenaires. Cette procédure de validation repose notamment sur des études techniques, fiscales, juridiques, financières et environnementales.

Compte tenu des limitations de pouvoirs de la Direction Générale définies par le Conseil d'administration, les dossiers d'investissement doivent recueillir l'avis préalable du Comité stratégique et d'investissement et l'accord du Conseil d'administration sur les projets supérieurs à 15 millions d'euros.

En outre, le Comité d'investissement du groupe Carrefour valide tout investissement immobilier dont la participation de Carrefour s'élève à plus de 3 millions d'euros.

5.4.3.2 Gestion des projets de rénovation et de développement

Aux termes de la Convention Rénovations et Développements conclue avec le groupe Carrefour, les deux parties s'engagent à prendre en charge à parité (50/50) les travaux de rénovation et de développement.

Le suivi des projets et travaux est assuré par la société CPF Asset Management, filiale de Carrefour Property France, dans le cadre de la convention de maîtrise d'ouvrage déléguée signée pour chaque projet.

La procédure de validation de ces projets est décrite ci-dessus (voir section 5.4.3.1 « Autorisation portant sur les investissements »).

5.4.3.3 Gestion locative

Carmila confie des mandats de gestion locative et d'*asset management* à des filiales du groupe Carrefour pour l'ensemble de ses pays, France, Espagne et Italie. La gestion quotidienne est ainsi déléguée à une équipe respectant les procédures et les règles de gestion déterminées par le groupe Carrefour relative notamment au suivi de la facturation et du recouvrement des locataires. Ce processus repose également sur des outils et applications informatiques développés pour le compte de ou par le groupe Carrefour et dédiés à la gestion locative et immobilière.

5.4.3.4 Commercialisation

La commercialisation est assurée par des équipes internes dédiées à cette activité. Un guide détaillant le processus à respecter est mis à disposition des nouveaux arrivants et des collaborateurs déjà en place.

Un suivi régulier des actions commerciales engagées est mené entre les commerciaux et les Directions Opérationnelles permettant ainsi de mesurer la performance du Groupe selon des indicateurs fondés notamment sur le chiffre d'affaires, la fréquentation, les signatures du mois et le taux de vacance. Un plan de commercialisation est établi par site de manière annuelle, avec validation du Directeur des Opérations, et fait l'objet d'actualisations régulières en fonction de l'évolution du site et du marché (nouveaux acteurs, nouvelles opportunités). Ce plan d'action permet de passer en revue l'ensemble de la grille locative afin d'identifier les lots prioritaires avec par ordre de priorité les lots vacants, les renouvellements et les résiliations. Il est intégré au budget annuel validé par le Conseil d'administration de la Société sur lequel il s'appuie pour suivre le déroulé de l'activité de la Société au cours de l'année.

5.4.3.5 Entretien et sécurité des actifs

L'entretien, la maintenance et la sécurité des actifs sont suivis régulièrement par des équipes mises en place par Carrefour Property dans le cadre des mandats de gestion locative et de gestion Immobilière. Ce suivi se traduit notamment par la mise en place d'un dispositif décrivant les procédures de sécurité à respecter dans chacun des sites du Groupe.

En cas de nouvelles acquisitions, les équipes de Carmila et de Carrefour Property s'assurent de l'intégration des nouveaux actifs dans la police d'assurance du groupe Carrefour.

5.4.3.6 Gestion de crise

Carmila et le groupe Carrefour ont établi une procédure de gestion de crise commune visant à assurer une cohérence dans les actions et la communication menées en cas de crise majeure affectant un de leurs sites. Une hotline commune aux deux groupes est à disposition de l'ensemble de leurs collaborateurs, permettant ainsi une action coordonnée et une diffusion cohérente de l'information à l'ensemble des acteurs concernés.

5.4.4 Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

5.4.4.1 Organisation de la fonction financière

Le contrôle interne comptable et financier vise essentiellement à assurer :

- la conformité des informations comptables publiées aux principes comptables ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières ;
- la présentation et la fiabilité de l'information financière publiée.

Les risques liés à la production de l'information comptable et financière peuvent être liés à la traduction comptable de deux catégories d'opérations :

- opérations courantes, pour lesquels les dispositifs de maîtrise doivent être positionnés au plus près des opérations décentralisées ;
- opérations sensibles pouvant avoir un impact significatif sur les comptes.

La Direction Financière de Carmila a la responsabilité d'assurer l'identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable, et de prendre les dispositions nécessaires pour adapter le dispositif de contrôle interne.

Carmila s'appuie sur le groupe Carrefour dans le cadre de la convention de prestations de services couvrant les domaines comptable, fiscal et juridique. La Société s'appuie ainsi sur des équipes centralisées avec un modèle d'organisation constitué de centres de service partagés (CSP) spécialisés homogénéisant et documentant les procédures et permettant une séparation adéquate des fonctions d'exécution et de contrôle.

La consolidation des comptes du groupe Carmila est quant à elle internalisée au sein du Groupe.

L'évaluation du patrimoine immobilier dans le cadre de l'élaboration de l'information comptable et financière est faite à partir d'expertises immobilières confiées à des experts indépendants de renom et établies selon des méthodes reconnues.

5.4.4.2 Processus opératoire

La Direction Financière se charge de réunir les informations opérationnelles, financières et comptables en vue de l'établissement des rapports d'activité et des informations réglementaires annuelles, semestrielles, trimestrielles et mensuelles le cas échéant. À ce titre, elle coordonne et supervise les actions des prestataires en vue de l'établissement desdits rapports.

Les états financiers sont établis, dans les délais impartis, conformément à la législation et aux normes comptables en vigueur.

Les principes comptables du Groupe sont définis dans un document mis à jour régulièrement et diffusé à l'ensemble des intervenants du processus ⁽¹⁾.

La production des états financiers consolidés repose sur un calendrier détaillé et des instructions visant au respect des délais et des standards comptables.

Les principaux contrôles réalisés, par la Direction Financière du Groupe, lors de la consolidation des comptes, portent notamment sur :

- l'analyse et la justification des variations de périmètre de consolidation afin de s'assurer de la bonne méthode de comptabilisation ; et
- l'analyse et la justification des retraitements de consolidation.

Les comptes annuels font l'objet d'un audit de la part des commissaires aux comptes. L'information financière semestrielle IFRS fait l'objet, quant à elle, d'un examen limité. La coordination avec les travaux des commissaires aux comptes est assurée par la Direction Financière. L'information financière et comptable revue et vérifiée par les commissaires aux comptes est ensuite présentée au Comité d'audit du Groupe, et enfin au Conseil d'administration.

La Direction Financière s'assure de l'exhaustivité et de la cohérence des informations financières et comptables de la Société notamment par :

- le contrôle de chaque étape de sa production ;
- le suivi des reportings internes et d'analyse des écarts avec le budget qui a fait l'objet d'une validation par le Conseil d'administration de la Société.

Par ailleurs, le Secrétaire Général est, relativement au contrôle interne, plus particulièrement chargé de :

- participer aux activités de communication vis-à-vis des investisseurs et des marchés financiers (communiqués de presse, gestion du site internet, etc.) ;
- superviser les fonctions déléguées ;
- diligenter des missions d'audit interne au sein de la Société ;
- veiller à la conformité de la Société avec ses obligations réglementaires notamment en matière fiscale et de droit boursier ;
- informer le Comité d'audit du résultat de ses missions d'audit interne.

5.4.4.3 Communication financière

Les informations collectées puis diffusées suivent un processus assurant la fiabilité et la sincérité des données. L'objectif de la communication financière est d'informer de manière continue. Elle a pour but de véhiculer un message cohérent et clair pour permettre aux investisseurs d'acquiescer une compréhension exacte et précise de la valeur de la Société et de sa stratégie. Dans cette optique, les informations collectées font l'objet de revues de cohérence et de recoupements avant diffusion en interne conjointement avec les commissaires aux comptes.

La communication financière est assurée auprès du public par différents canaux, notamment :

- Document de référence/Document d'enregistrement universel ;
- Communiqués de presse semestriels ;
- Rapports financiers semestriels ;
- Assemblées générales ;
- Communiqués de presse trimestriels sur l'activité et le chiffre d'affaires du Groupe ; et
- Information réglementée.

(1) Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'AMF (Section IV 3.1.3 et 3.1.4).

5.4.5 Suivi des risques financiers liés aux effets du changement climatique

L'article L. 225 100-1-I-4° du Code de commerce, modifié par l'ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017 portant diverses mesures de simplification et de clarification des obligations d'information à la charge des sociétés, dispose que le Groupe rend compte « des risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité ».

Les sections 5.2 et 4 du présent document sur les facteurs de risques et la Responsabilité sociétale de l'entreprise comportent toutes les informations requises par la loi, qui peuvent être résumées comme suit :

- le changement climatique peut impacter financièrement les activités du groupe Carmila telles que l'augmentation des primes de risques, l'évolution des méthodes de construction ou encore l'ancienneté des sites ;

- le groupe Carmila met en œuvre des actions permettant de réduire les consommations d'énergie et minimiser l'empreinte carbone des sites via l'utilisation d'équipements à faible consommation énergétique, la mise en place d'une isolation optimale et la construction de bâtiments bioclimatiques ;
- le Groupe s'assure du respect des normes et réglementations en matière de construction et rénovation, lors de ses projets de développement, notamment via l'analyse du Plan de Prévention des Risques d'Inondations avant tout projet de construction ;
- une base informatique, mise en place par un prestataire externe, permet le diagnostic et le suivi des installations classées de l'ensemble des sites.

5.5 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Dans le cadre de ses activités, le groupe Carmila est impliqué dans diverses procédures judiciaires ou administratives et est soumis à des contrôles administratifs. Le groupe Carmila constitue une provision lorsqu'il a, à la date de clôture, une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Une description des provisions pour litiges au 31 décembre 2020 figure à la Note 7.9 de la section 7.1 « Comptes consolidés » du présent document.

À la date du présent document, il n'existait, à la connaissance de la Société, aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont Carmila a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de Carmila et/ou du groupe Carmila.

5.6 Contrats importants

À la date du présent document, aucun contrat (autre que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires) contenant des dispositions conférant à l'une quelconque des entités du groupe Carmila une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe, n'a été conclu par Carmila ou

toute autre entité du groupe Carmila, à l'exception des contrats décrits à la section 5.1.5.3 « Principaux accords conclus avec les entités du groupe Carrefour », à la section 3.9 « Politique financière » et à la note 11 « Transactions avec des parties liées » dans la section 7.1 du présent document.

5.7 Recherche et développement, brevets et licences

5.7.1 Recherche et développement

Le groupe Carmila ne poursuit aucune activité en matière de recherche et développement. Il est cependant constamment à la recherche de solutions innovantes dans le cadre de sa stratégie digitale. Le groupe Carmila a notamment créé un incubateur interne dédié à l'innovation et au digital. À l'aide d'outils digitaux (réseaux sociaux, parcours digital du consommateur, bases de données) développés en collaboration avec les équipes du groupe Carrefour, ceci a facilité l'expérimentation de projets multicanaux dans tous les domaines : CRM & data, marketing relationnel et local, cross canal, nouveaux concepts et nouvelles activités.

Le Groupe ne dispose d'aucun brevet et considère ainsi ne pas être dépendant à l'égard de quelconques marques, brevets ou licences pour son activité ou pour sa rentabilité.

5.7.2 Propriété intellectuelle

Les droits de propriété intellectuelle du Groupe se composent principalement des droits sur des signes distinctifs tels que des marques ou des noms de domaine, notamment la marque semi-figurative de l'Union européenne « Carmila », les marques figuratives « logo M » et semi-figuratives « Cité Europe », et les noms de domaine comportant, notamment, la dénomination « Carmila ». Ces droits de propriété intellectuelle sont enregistrés ou en cours d'enregistrement dans les pays où ils sont utilisés par le Groupe, de façon à les protéger de manière adaptée aux activités concernées.

Ces droits sont détenus en majorité par Carmila et, pour certains signes distinctifs uniquement utilisés en relation avec l'activité d'un centre commercial, par l'entité du Groupe gérant ce centre commercial.



6.

Gouvernement d'entreprise

6.1	La gouvernance de Carmila	165	6.3	Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF	215
6.1.1	Présentation de la Direction Générale	165			
6.1.2	Présentation du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés	167	6.4	Conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 du Code de commerce	216
6.1.3	Fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés	188			
6.2	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	196	6.5	Rapport des commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise	216
6.2.1	Synthèse des politiques de rémunération des mandataires sociaux exécutifs	196			
6.2.2	Application des politiques de rémunérations des mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (article L. 22-10-9 I et L. 22-10-34 II du Code de commerce)	199			
6.2.3	Politiques de rémunération attribuables aux mandataires sociaux, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021	211			

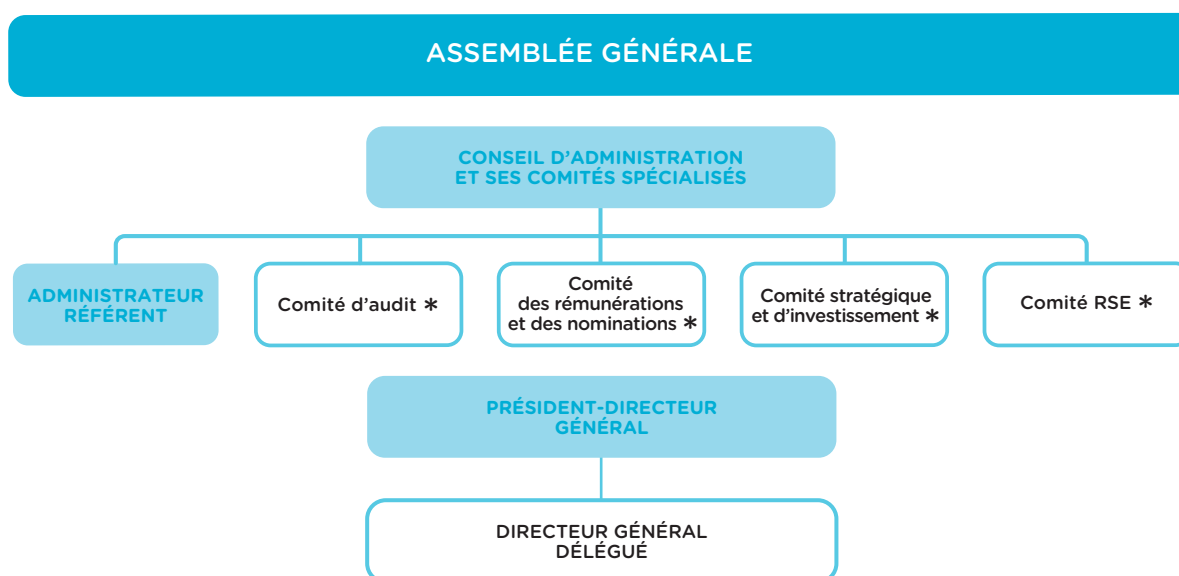
Les actionnaires des sociétés Cardety et Carmila S.A.S. réunis le 12 juin 2017 en Assemblées générales extraordinaires ont approuvé le projet de fusion de leurs sociétés, entraînant ainsi l'absorption de Carmila par Cardety (ci-après défini la « **Fusion** »). L'ensemble ainsi constitué a été renommé « Carmila ». La gouvernance de la Société a donc évolué afin de tenir compte de la taille de la nouvelle entité, ainsi que de la réglementation applicable aux sociétés cotées.

Les règles de fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise sont régies par les dispositions légales, les Statuts de la Société ainsi que le Règlement intérieur mis en place par le Conseil d'administration.

Le Règlement intérieur précise notamment les modalités d'organisation des réunions du Conseil d'administration, les pouvoirs du Conseil d'administration en complément des dispositions légales et statutaires de la Société, et enfin traite de la création, du rôle et des attributions des Comités du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration veille à ce que le Règlement intérieur fasse l'objet d'une revue régulière en vue de son adaptation aux évolutions des règles et des pratiques de gouvernement d'entreprise.

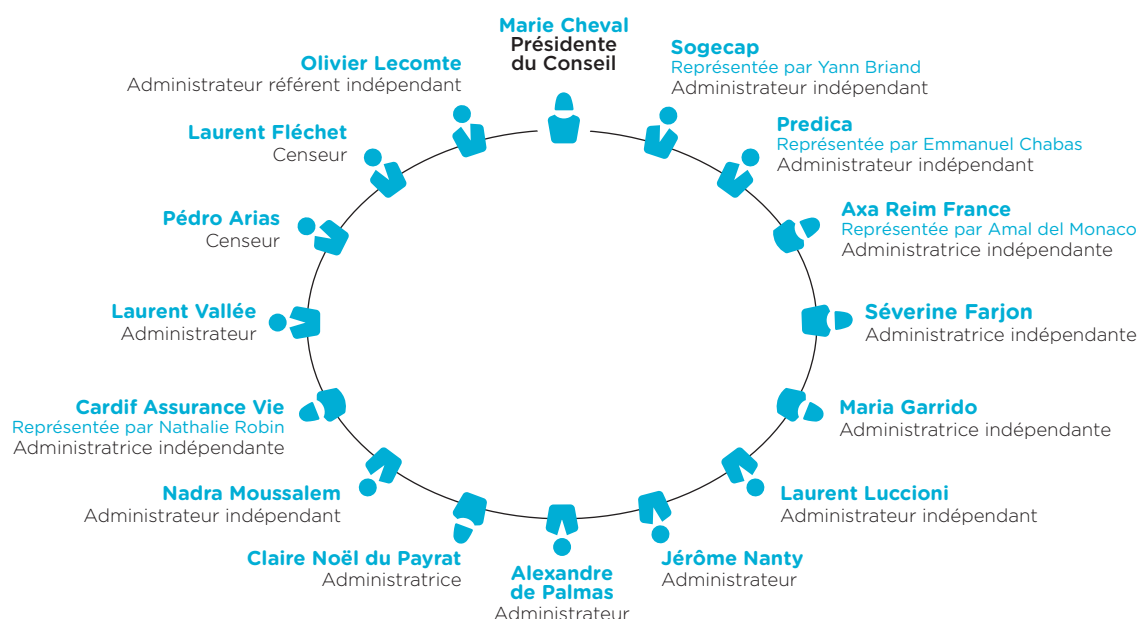
La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise (Code AFEP-MEDEF) révisé en janvier 2020. Ce Code est consultable au lieu du siège social de la Société et sur les sites du MEDEF, www.medef.com et de l'AFEP, www.afep.com.

STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE



* Comité présidé par un Administrateur indépendant.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2020



6.1 La gouvernance de Carmila

6.1.1 Présentation de la Direction Générale

6.1.1.1 Modalités d'exercice de la Direction Générale

Évolution de la Direction Générale de Carmila en 2020

Conformément à l'article 14 des Statuts de la Société, le mode d'exercice de la Direction Générale de la Société est décidé par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration, réuni le 12 juin 2017, avait décidé de ne pas maintenir la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général jusqu'alors en vigueur afin de privilégier l'efficacité du processus de décision au sein de la Société et de renforcer la cohésion de l'organisation sociale.

Lors du Conseil d'administration qui s'est réuni le 15 juin 2020, Monsieur Alexandre de Palmas, Président-Directeur Général de Carmila, a informé les administrateurs de sa décision d'accepter les fonctions de Directeur Exécutif de Carrefour Espagne à compter du 1^{er} juillet 2020. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a mis en œuvre un processus de sélection en vue de la succession de Monsieur Alexandre de Palmas, à l'issue duquel le Conseil d'administration a décidé lors de sa séance du 2 novembre 2020, de nommer Madame Marie Cheval, en qualité de Présidente-Directrice Générale de Carmila, avec effet à compter du 3 novembre 2020.

Précédemment Directrice Exécutive en charge des Hypermarchés et des Services financiers du groupe Carrefour, Madame Marie Cheval a démissionné de ses fonctions afin de se consacrer intégralement à son nouveau mandat social. Ainsi, à la différence de ses prédécesseurs, mis à disposition par Carrefour à hauteur de 50% au titre de leurs mandats de Président-Directeur Général, Madame Marie Cheval dispose désormais exclusivement d'un statut de mandataire social et sa rémunération est prise en charge en totalité par la Société.

Le Conseil d'administration a par ailleurs dans sa séance du 26 novembre 2020, et sur proposition de Madame Marie Cheval, décidé de nommer Monsieur Sébastien Vanhooove, en qualité de Directeur Général Délégué, pour la durée du mandat restant à courir de Madame Marie Cheval, à savoir jusqu'à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023. Lors de cette même séance, le Conseil a pris acte du départ de Monsieur Géry Robert-Ambroix, également Directeur Général Délégué sous le mandat de Monsieur Alexandre de Palmas. À l'occasion de cette séance, le Conseil d'administration a par ailleurs décidé de renforcer les pouvoirs de l'Administrateur-Référent, dont les missions et les pouvoirs sont détaillés à la section 6.1.3.2 « Règles de fonctionnement et principaux travaux du Conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel.

Présentation de la Direction Générale



MARIE CHEVAL - PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

Madame Marie Cheval est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'ENA. Madame Marie Cheval rejoint l'Inspection générale des finances en 1999. Entre 2002 et 2011, elle exerce plusieurs fonctions au sein du groupe La Poste : Directrice de la Stratégie des Services Financiers de La Poste puis de La Banque Postale ; Directrice Marketing et Commerciale (2006-2009) puis Directrice des Opérations de La Banque Postale (2009-2011). En 2011, Marie Cheval rejoint le groupe Société Générale comme Directrice *Global Transaction and Payment Services*. Elle devient Directrice Générale de Boursorama en 2013. Madame Marie Cheval rejoint le groupe Carrefour le 2 octobre 2017 et est nommée Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale puis en septembre 2018 Directrice Exécutive Hypermarchés France et des Services Financiers Groupe.

Madame Marie Cheval, administratrice de Carmila depuis 2017, a été nommée Présidente-Directrice par le Conseil d'administration en date du 2 novembre 2020, en remplacement de Monsieur Alexandre de Palmas.



SÉBASTIEN VANHOOVE - DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Monsieur Sébastien Vanhooove est diplômé d'un DESS Juriste d'entreprise de l'université de Lille et d'un DESS Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises de l'IAE de Caen. Il a débuté sa carrière en tant que juriste puis responsable juridique au sein d'Immochan et Gescéco puis de l'Immobilière Carrefour. Il a ensuite rejoint la Société A2C, membre du Groupe SNCF, où il a occupé successivement, de 2003 à 2013, les fonctions de Directeur Juridique et Gestion Locative, Directeur des Opérations, puis Directeur Général Adjoint du groupe, en charge de la définition et de la mise en œuvre de la politique de valorisation des espaces commerciaux adaptée à chaque type de gare. En 2014, il a rejoint Carrefour Property France où il a occupé successivement les fonctions de Directeur des Opérations et Directeur Délégué. Il est, depuis novembre 2017, Président de Carrefour Property France, en charge du management des collaborateurs, du pilotage opérationnel de l'ensemble des projets et de la gestion des sites, de la définition et de la mise en œuvre des projets de développement, d'extension et de restructuration et, depuis octobre 2019, du management fonctionnel de Carrefour Property Espagne et Italie. En août 2018, Monsieur Sébastien Vanhooove est nommé Directeur Général Délégué de la société Carmila.

Le mandat de Monsieur Sébastien Vanhooove en qualité de Directeur Général Délégué a été confirmé le 26 juin 2019, lors de la nomination de Monsieur Alexandre de Palmas en qualité de Président-Directeur Général, puis par Madame Marie Cheval suite à sa nomination le 2 novembre 2020.

6.1.1.2 Pouvoirs de la Direction Générale

Décisions nécessitant l'autorisation préalable du Conseil d'administration

À titre de règle interne et sans préjudice des lois et règlements applicables, aucune des décisions suivantes (en ce compris leurs principales modalités) ne peut être valablement prise, sans avoir été préalablement approuvée par le Conseil à la majorité simple des voix des administrateurs présents ou représentés :

- (i) toute opération ou accord susceptible d'affecter la stratégie de la Société et de ses Filiales, leur périmètre d'activité ou leur régime fiscal ;
- (ii) toute opération affectant immédiatement ou à terme le capital de la Société ou de l'une des Filiales (fusion, scission, apport partiel d'actifs, augmentation ou de réduction de capital, émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une des Filiales, etc.), sauf lorsqu'il s'agit d'opérations internes au Groupe constitué par la Société et ses Filiales ;
- (iii) l'approbation du budget annuel de la Société et de ses Filiales (incluant le compte de résultats, un bilan, un plan de financement annuel et un plan d'investissement (CAPEX) annuel) ;
- (iv) toute opération ou engagement lorsqu'elle ou il dépasse un montant supérieur à 15 millions d'euros, et notamment :
 - tout projet de transfert (notamment sous la forme d'apport, d'échange, d'acquisition ou de cession) d'actif ou droit immobilier ou corporel, de créances, de droits au bail ou autres valeurs incorporelles par la Société ou l'une de ses Filiales (le seuil de 15 millions étant interprété en valeur d'actifs hors taxes et hors droits),
 - tout projet de transfert total ou partiel (notamment sous la forme de souscription, d'apport, d'échange, d'acquisition ou de cession) de titres ou valeurs mobilières dans tout groupement ou société, de droit ou de fait, par la Société ou l'une de ses Filiales,
 - tout projet d'investissement (CAPEX) à la charge de la Société et/ou des Filiales et relatif aux actifs immobiliers détenus (notamment plan de rénovation ou d'extension), et
 - tout projet de transaction et tout compromis de la Société ou l'une de ses Filiales, en cas de litige.

L'autorisation préalable visée au présent paragraphe (iv) ne s'applique pas aux opérations internes au Groupe constitué par la Société et ses Filiales ;

- (v) tout projet en vue de l'octroi par la Société ou l'une de ses Filiales d'un prêt, d'une avance de trésorerie ou d'une avance en compte courant à une personne ou entité qui n'est pas une Filiale au-delà d'un montant annuel global pour la Société et ses Filiales de 5 millions d'euros pour l'ensemble des prêts et avances accordés ;
- (vi) la souscription de toute dette financière par la Société et ses Filiales, en ce compris par voie d'émission de titres de créance (à l'exception des avances d'associés consenties par la Société aux Filiales), tout refinancement, prorogation, renouvellement, ou toute modification de l'endettement financier existant, dans chaque cas pour un montant supérieur ou égal à 200 millions d'euros par opération, le Directeur Général rendant compte au Conseil des opérations inférieures à ce montant ;
- (vii) l'octroi de cautions, avals, garanties, sûretés ou privilèges par la Société ou ses Filiales (i) consentis à des tiers pour un montant annuel supérieur ou égal à 500 000 euros par engagement et au-delà d'un montant annuel global de 5 millions d'euros pour la Société et ses Filiales et (ii) consentis à des Filiales pour un montant annuel supérieur ou égal à 10 millions d'euros par engagement et au-delà d'un montant annuel global de 100 millions d'euros pour la Société et ses Filiales ;

(viii) la fixation ou la modification substantielle du cadre général et des conditions financières des missions portant sur la gestion locative, l'*asset management*, la direction de centre, la commercialisation ou le *specialty leasing* relatifs aux actifs immobiliers détenus par la Société et ses Filiales lorsque ces missions font l'objet d'un contrat avec un Actionnaire de référence (« Actionnaire de référence » étant entendu comme toute entité ayant directement ou indirectement une influence notable sur la Société) et/ou tout Affilié de cet Actionnaire de référence et la résiliation anticipée ou le renouvellement de ces contrats (la conclusion ou la modification de ces contrats n'étant pas soumis au Conseil dès lors qu'ils sont conformes au cadre général et aux conditions financières approuvés par le Conseil, c'est-à-dire qu'ils constituent des contrats conclus en application du cadre général préalablement approuvé par le Conseil). Les administrateurs représentant l'Actionnaire de référence (autres que le Président) ne prendront pas part au vote sur ces décisions ; et

- (ix) la conclusion, la modification substantielle, la résiliation anticipée ou le renouvellement de tout contrat mentionné ci-dessous entre (a) la Société et/ou l'une de ses Filiales, d'une part, et (b) un Actionnaire de référence et/ou tout Affilié de cet Actionnaire de référence, d'autre part :
 - a. la Convention Rénovations et Développements,
 - b. tout contrat portant sur des prestations de services administratifs et comptables pour un montant excédant individuellement par contrat un montant de 200 000 euros hors taxes par an,
 - c. tout contrat portant sur l'octroi de prêts, avances, cautions, avals, garanties, sûretés ou privilèges en faveur d'un Actionnaire de référence et/ou tout Affilié de cet Actionnaire de référence,
 - d. tout contrat portant sur le transfert (notamment sous la forme d'apport, d'échange, d'acquisition ou de cession) d'actif immobilier ou corporel, de titres ou valeurs mobilières ou droits incorporels pour un montant excédant individuellement 2 millions d'euros (hors taxes et hors droits), ou
 - e. tout autre contrat dont le montant total devant être versé au titre dudit contrat excède 2 millions d'euros hors taxes par an, autre que (a) les contrats conclus ou les opérations réalisées en application de la Convention Rénovations et Développements et/ou des contrats mentionnés ci-dessus et (b) les conventions conclues dans le cours normal des affaires (le cours normal des affaires étant réputé inclure, notamment, la maintenance, la rénovation et les développements relatifs aux actifs immobiliers détenus par la Société et ses Filiales).

Les administrateurs représentant l'actionnaire de référence ne prennent pas part au vote sur ces décisions.

Aux fins de ce qui précède :

- (i) « Affilié » désigne, par rapport à une personne, toute entité qui, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'une ou plusieurs entités, contrôle cette personne, est contrôlée par cette personne, ou est sous le même Contrôle que cette personne ;
- (ii) « Contrôle » désigne, par rapport à une personne, le fait de détenir, directement ou indirectement, au moins cinquante pour cent (50%) du capital et des droits de vote de cette personne ; et
- (iii) « Filiale » désigne, à tout moment, toute entité Contrôlée, directement ou indirectement, par la Société.

6.1.1.3 Mise en œuvre d'une politique de diversité et de mixité au sein des instances dirigeantes

La Direction Générale de Carmila a toujours porté beaucoup d'attention à la diversité des profils recrutés ainsi qu'à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

La politique de diversité mise en œuvre dès le processus de recrutement jusqu'à l'élaboration des plans de succession, vise à assurer un équilibre de représentation non seulement en termes de genre, mais également d'âge, de nationalités et d'origines professionnelles.

Après avoir signé la Charte de la Diversité le 28 septembre 2018, Carmila a développé des partenariats avec des cabinets de recrutement axés sur la diversité. Une Charte du Recrutement Responsable visant notamment à garantir le strict respect du principe de non-discrimination à l'embauche, à tous les niveaux de poste, sera signée en 2021.

Concernant la mixité au sein des instances dirigeantes, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, la Direction Générale de Carmila a proposé des objectifs de mixité ainsi qu'un plan d'action au Conseil d'administration lors de ses séances du 2 avril 2020 puis du 26 mars 2021.

L'index Égalité professionnelle figure dans les critères de performance du Plan d'Attribution Gratuites d'Actions de Préférence (PAGAP) 2020 ainsi que dans le Plan d'Attribution Gratuite d'Actions (PAGA) 2021 de Carmila.

En 2019, à la suite d'un audit réalisé en France et en Espagne, et afin d'élaborer un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle hommes-femmes au sein de l'entreprise, un groupe de travail paritaire composé de membres de la direction et de représentants du personnel a été constitué. En 2020, une Commission Égalité Professionnelle a été formée au sein du CSE. Dans le cadre de cette instance, des propositions visant à améliorer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de Carmila, tous statuts confondus, ont été formulées.

En parallèle la direction des Ressources Humaines en collaboration avec la direction RSE de Carmila, a défini des objectifs avec indicateurs de suivi, permettant la mise en place d'actions concrètes en faveur de la mixité des instances dirigeantes.

Au regard du plan d'action qui avait été présenté au Conseil d'administration en 2019, des Comités Carrière 2020 ont été organisés afin d'identifier les « top talents » et « talents prometteurs » de Carmila. Au sein de ces comités, une attention particulière a été portée aux femmes identifiées à fort potentiel et à leurs plans de carrière afin qu'elles puissent accéder au statut de Directeur le cas échéant. Une analyse des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes au sein du Groupe est réalisée chaque année et une sensibilisation du Comité de Direction est faite annuellement.

La participation de collaboratrices de Carmila au programme « Carrefour Elles » a été encouragée par la Direction des Ressources Humaines qui s'engage à augmenter le nombre de participantes pour la prochaine session.

La Direction s'engage également à mettre en place un programme de formation spécifique axé sur le *leadership*, la confiance en soi, la prise de parole en public et la gestion du stress, à destination des femmes identifiées à fort potentiel.

Enfin une sensibilisation aux biais inconscients sera également dispensée aux membres du Comité de Direction et aux managers de Carmila.

Un nouvel accord en faveur de l'égalité professionnelle sera négocié avec les partenaires sociaux d'ici 2022.

6.1.2 Présentation du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

6.1.2.1 Composition du Conseil d'administration et des Comités au 31 décembre 2020

Le Conseil d'administration de la Société doit être composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, conformément aux Statuts en vigueur. Au 31 décembre 2020, le Conseil d'administration est composé de quatorze (14) administrateurs dont un (1) administrateur référent, et deux (2) censeurs.

La durée des mandats des administrateurs est de quatre années étant précisé qu'il est prévu, de façon à ce que le Conseil d'administration soit renouvelé chaque année par roulement, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, que l'Assemblée générale puisse désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée différente n'excédant pas quatre ans.

Le tableau ci-dessous présente la composition du Conseil d'administration de la Société au 31 décembre 2020 :

Membres du Conseil d'administration	Sexe	Nationalité	Âge	Indépendance	Date de première nomination	Date de début d'exercice du mandat en cours	Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾	Ancienneté au Conseil	Nombre de titres détenus	Présence dans des comités
Marie Cheval Présidente-Directrice Générale	F	France	46 ans	Non	03/10/2017	03/10/2017	31/12/2023	39 mois	5 500	CSI CRSE ⁽²⁾
Olivier Lecomte Administrateur référent	H	France	55 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2023	42 mois	1 063	CAU (Président) CRN
Sogecap (rep. par Yann Briand) Administrateur	H	France	46 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2020	42 mois	8 466 304	CAU
Predica (rep. par Emmanuel Chabas) Administrateur	H	France	44 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2020	42 mois	13 708 493	CSI
Axa Reim France (rep. par Amal del Monaco) Administratrice	F	Espagne	47 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2020	42 mois	6 101 679	CRN
Séverine Farjon Administratrice	F	France	46 ans	Oui	12/06/2017	16/05/2019	31/12/2022	42 mois	1 000	CRN (Présidente) CRSE (Présidente) ⁽³⁾
Maria Garrido Administratrice	F	Espagne	47 ans	Oui	16/05/2018	16/05/2018	31/12/2021	31 mois	1 000	CAU CRSE ⁽³⁾
Laurent Luccioni Administrateur	H	France	49 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2023	42 mois	1 522	-
Jérôme Nanty Administrateur	H	France	59 ans	Non	03/04/2019	16/05/2019	31/12/2022	24 mois	1 000	CRN CSI ⁽²⁾
Alexandre de Palmas Administrateur	H	France	46 ans	Non	26/06/2019	01/07/2019	31/12/2020	18 mois	11 132	CRSE
Claire Noël du Payrat Administratrice	F	France	52 ans	Non	24/10/2018	16/05/2019	31/12/2022	26 mois	1 000	CAU
Nadra Moussalem Administrateur	H	France	44 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2023	42 mois	1 000	CSI
Cardif Assurance Vie (rep. par Nathalie Robin) Administratrice	F	France	58 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2020	42 mois	12 605 243	CSI (Président) CRSE ⁽³⁾
Laurent Vallée Administrateur	H	France	50 ans	Non	04/09/2017	04/09/2017	31/12/2023	40 mois	1 000	CSI CRN CRSE ⁽³⁾
Pedro Antonio Arias Censeur	H	France	50 ans	-	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2020	42 mois	-	-
Laurent Fléchet Censeur	H	France	55 ans	-	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2020	42 mois	-	-

CAU : Comité d'audit.

CRN : Comité des rémunérations et des nominations.

CSI : Comité stratégique et d'investissement.

CRSE : Comité RSE.

(1) Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos.

(2) Membre depuis la séance du Conseil d'administration du 26 novembre 2020.

(3) Membre depuis la création du Comité RSE, lors de la séance du Conseil du 2 avril 2020.

6.1.2.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses Comités au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Les changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 sont indiqués ci-dessous.

	Départs	Nominations/cooptations	Renouvellements
Conseil d'administration	-	-	Olivier Lecomte Marie Cheval Laurent Luccioni Nadra Moussalem Laurent Vallée
Comité d'audit	-	-	-
Comité stratégique et d'investissement	Alexandre de Palmas	Jérôme Nanty	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-
Comité RSE	-	Séverine Farjon Nathalie Robin Laurent Vallée Maria Garrido Alexandre de Palmas Marie Cheval	-

Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2020

Lors de sa réunion du 26 juin 2019, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a nommé Monsieur Alexandre de Palmas en qualité de Président-Directeur Général de la Société suite à sa cooptation en qualité d'administrateur, en remplacement de Monsieur Jacques Ehrmann. Le mandat de Monsieur Alexandre de Palmas a pris effet à compter du 1^{er} juillet 2019, et ce pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Jacques Ehrmann, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. L'Assemblée générale du 29 juin 2020 a ratifié la cooptation de Monsieur Alexandre de Palmas en qualité d'administrateur, en remplacement de Monsieur Jacques Ehrmann, pour la durée restant à courir de son mandat soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes clos le 31 décembre 2020. Cette même Assemblée générale a décidé le renouvellement des mandats de Madame Marie Cheval et Messieurs Olivier Lecomte, Laurent Luccioni, Nadra Moussalem et Laurent Vallée, pour une durée de quatre (4) ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Le 15 juin 2020, suite à sa nomination en qualité de Directeur Exécutif Espagne du groupe Carrefour, Monsieur Alexandre de Palmas a annoncé son départ en Espagne. Le Comité des rémunérations et des nominations a été élargi à d'autres administrateurs dans le cadre des discussions sur la succession de ce dernier. Le Conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a nommé Madame Marie Cheval, administratrice, en qualité de Présidente-Directrice Générale le 2 novembre 2020.

Le 26 novembre 2020, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Sébastien Vanhoove en qualité de Directeur Général Délégué et pris acte de la fin du mandat de Monsieur Géry Robert-Ambroix en qualité de Directeur Général Délégué.

Lors de sa séance du 26 mars 2021, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires :

- la nomination de Madame Elodie Perthuisot, en qualité d'administratrice ;
- le renouvellement de trois administrateurs dont les mandats arrivent à échéance lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020,

à savoir les sociétés Sogécap représentée par Monsieur Yann Briand, Prédica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole représentée par Monsieur Emmanuel Chabas, et Cardif Assurance Vie représentée par Madame Nathalie Robin ;

- la constatation de l'arrivée à échéance des mandats d'Alexandre de Palmas, et de la société Axa Reim France représentée par Madame Amal del Monaco ;
- la constatation de l'arrivée à échéance des mandats des deux Censeurs, Messieurs Laurent Fléchet et Pedro Arias, et de ne pas les remplacer.

Le Conseil d'administration de la Société, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires, serait composé de 13 administrateurs.

Évolution de la composition des Comités spécialisés du Conseil d'administration en 2020

Lors de sa séance du 2 avril 2020, le Conseil d'administration a décidé la création d'un Comité RSE, composé de cinq membres : Mesdames Séverine Farjon (Présidente), Maria Garrido, Nathalie Robin, et Messieurs Laurent Vallée et Alexandre de Palmas. Les missions du Comité RSE sont décrites à la Section 6.1.3.3 « Les Comités spécialisés du Conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel.

Lors de sa séance du 26 novembre 2020, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Jérôme Nanty membre du Comité stratégique et d'investissement, en remplacement de Monsieur Alexandre de Palmas. Il a par ailleurs modifié le Règlement intérieur du Comité RSE afin d'étendre sa composition à six membres maximum et ainsi de nommer Madame Marie Cheval en qualité de membre.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 26 mars 2021, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de nommer Monsieur Laurent Luccioni, membre du Comité des rémunérations et des nominations en remplacement de Madame Amal del Monaco, représentante permanente de la société Axa Reim France, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

6.1.2.3 Diversité, parité et complémentarité des compétences des administrateurs

Une composition reflétant la structure actionnariale

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'administration de Carmila est composé de 16 membres, dont 14 administrateurs et deux censeurs :

- la Présidente-Directrice Générale : Madame Marie Cheval ;
- neuf administrateurs indépendants, dont quatre représentants permanents d'actionnaires institutionnels : Monsieur Yann Briand, représentant permanent de la société Sogecap ; Monsieur Emmanuel Chabas, représentant permanent de Prédica ; Madame Nathalie Robin, représentante permanent de Cardif Assurance Vie ; Madame Amal del Monaco, représentante permanent d'Axa Reim ; Madame Séverine Farjon ; Madame Maria Garrido ; Monsieur Laurent Luccioni ; Monsieur Nadra Moussalem ; Monsieur Olivier Lecomte – Administrateur référent ;
- quatre administrateurs représentant l'actionnaire de référence Carrefour : Madame Claire Noël du Payrat, et Messieurs Laurent Vallée, Jérôme Nanty et Alexandre de Palmas ;
- deux censeurs : Messieurs Laurent Fléchet et Pedro Arias.

La répartition du capital de Carmila au 31 décembre 2020 se trouve au chapitre 8 du présent document.

Un Conseil composé d'une majorité d'administrateurs indépendants

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit qu'il appartient, chaque année, sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, d'examiner la situation de chacun de ses administrateurs au regard de son indépendance.

Selon le Code AFEP-MEDEF, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement administrateur non exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la Société ou de son Groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

Pour qualifier un administrateur d'indépendant, le Conseil d'administration s'est référé aux critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq dernières années :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide,
 - ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :
 - significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;

- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans ;
- ne pas avoir perçu, en tant que mandataire social non-exécutif, une rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ;
- ne pas représenter un actionnaire important de la Société ou sa société mère. Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des rémunérations et des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

L'analyse du caractère significatif de la relation d'affaires a porté sur plusieurs critères : l'antériorité et l'historique de la relation contractuelle entre le groupe Carmila et le groupe au sein duquel un administrateur de la Société exerce un mandat social ou une fonction exécutive, l'application à la relation contractuelle de conditions normales de marché, l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité, la proportion non significative de chiffre d'affaires résultant des relations d'affaires entre le groupe concerné et le groupe Carmila.

En application du Règlement intérieur du Conseil d'administration, chaque administrateur exprime librement ses positions et s'engage en toutes circonstances à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur lui et pouvant émaner d'autres administrateurs, de groupes particuliers d'actionnaires, de créanciers, de fournisseurs et en général de tous tiers. Il s'engage à ne pas rechercher ni accepter de la Société ou de sociétés liées à celle-ci, directement ou indirectement, des avantages susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre son indépendance.

Le Conseil d'administration, après avis du Comité des rémunérations et des nominations, a procédé le 26 mars 2021, à l'évaluation annuelle du caractère indépendant des administrateurs.

Au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF, il a considéré que Madame Nathalie Robin (représentant permanent de Cardif Assurance Vie), Monsieur Yann Briand (représentant permanent de Sogecap), Monsieur Emmanuel Chabas (représentant permanent de Prédica), Madame Amal Del Monaco (représentant permanent d'AXA REIM France), de même que les personnes morales dont ils sont les représentants permanents ainsi que Madame Séverine Farjon, Madame Maria Garrido, Monsieur Olivier Lecomte, Monsieur Nadra Moussalem et Monsieur Laurent Luccioni sont des administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration, après avis du Comité des rémunérations et des nominations de Carmila a considéré que le fait que des administrateurs représentent certains actionnaires (à savoir AXA REIM France, Cardif Assurance Vie, Prédica et Sogecap, directement ou à travers d'autres entités de leur groupe) n'affecte pas leur indépendance. Le Conseil a notamment tenu compte à cet égard de l'absence de contrôle de la Société par ces derniers, de la qualité d'investisseur institutionnel de ces actionnaires, de l'absence de relations d'affaires significatives ainsi que de l'absence de conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil d'administration de la Société comprend ainsi neuf (9) administrateurs qualifiés comme indépendants au regard des critères adoptés par la Société sur un total de quatorze (14) administrateurs, soit 64,28%, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La situation de tous les administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF figure ci-dessous.

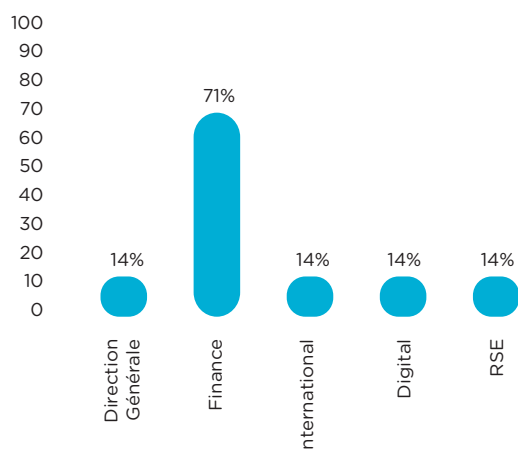
	Marie Cheval	Olivier Lecomte	Sogecap (rep. par Yann Briand)	Predica (rep. par Emmanuel Chabas)	AXA REIM France (rep. par Almal del Monaco)	Séverine Farjon	Maria Garrido	Laurent Luccioni	Nadra Moussalem	Jérôme Nanty	Claire Noël du Payrat	Alexandre de Palmas	Cardif Assurance Vie (rep. par Nathalie Robin)	Laurent Vallée
Critère 1 : Salarié et/ou mandataire social au cours des cinq années précédentes	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	X	✓	X
Indépendance	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non

Parité au sein du Conseil

Avec un taux supérieur aux exigences légales applicables, le Conseil d'administration de Carmila comprend six (6) femmes sur quatorze (14) administrateurs, soit un taux de 43%. Au 31 décembre 2020, chaque Comité comprend au moins deux femmes parmi ses membres et trois des quatre Comités sont présidés par des femmes. Par ailleurs, lors de sa séance du 2 avril 2020, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations a décidé la création d'un Comité RSE, lequel est depuis la séance du Conseil d'administration du 26 novembre 2020, composé de six (6) membres, dont quatre (4) femmes.

Des compétences variées, transversales et complémentaires

Le Conseil d'administration conforte également la diversité de ses compétences avec un panel de membres expérimentés et à l'expertise éprouvée tant en matière d'immobilier, de gestion d'actifs, de finance, juridique, de ressources humaines, de marketing digital, de distribution, de recherche économique et de RSE :



Mise en œuvre d'une politique de diversité

Lors de sa séance du 26 mars 2021, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, a procédé à l'analyse de sa composition et de son fonctionnement, afin d'assurer un équilibre quant à la diversité des compétences, l'expérience professionnelle, la représentation de chaque sexe et l'âge des administrateurs, dans des proportions conformes aux exigences légales applicables. Le Conseil, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, s'est prononcé sur la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil.

La politique de diversité mise en œuvre par le Conseil d'administration vise à disposer d'une composition reflétant la diversité des parties prenantes de la Société (réseaux partenaires, actionnaires) mais également assurer un bon équilibre et une juste répartition des expériences, qualifications, cultures, âges, nationalités et ancienneté en adéquation avec les besoins de la Société.

6.1.2.4 Biographies des administrateurs

En application du Règlement intérieur de la Société, l'acceptation de la fonction d'administrateur entraîne l'engagement de respecter les règles déontologiques telles que définies dans le Code AFEP-MEDEF et en particulier de ne pas accepter plus de quatre (4) autres mandats d'administrateurs dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures à son Groupe.

Chaque administrateur doit (i) communiquer au Président du Conseil, préalablement à sa nomination, la liste exhaustive et précise de ses mandats et fonctions salariées ou autres au sein de toute entreprise, (ii) informer immédiatement le Président du Conseil de toute modification de celle-ci intervenant au cours de son mandat.

Le Conseil d'administration n'a pas été sollicité par un dirigeant mandataire social dans le cadre de l'acceptation d'un nouveau mandat social dans une société cotée au cours de l'exercice.

Les principaux mandats et fonctions exercés par les administrateurs de Carmila au cours des cinq dernières années sont les suivants :



Marie CHEVAL

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Présidente-Directrice Générale

Membre du Comité stratégique et d'investissement et membre du Comité RSE



Année de présence : 3 ans

Née le : 15 septembre 1974

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues dans la Société : 5 500

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 3 octobre 2017

Date de fin de mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Marie Cheval est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'ENA. Marie Cheval rejoint l'Inspection Générale des Finances en 1999. Entre 2002 et 2011, elle exerce plusieurs fonctions au sein du groupe La Poste : Directrice de la Stratégie des Services Financiers de La Poste puis de La Banque Postale ; Directrice Marketing et Commerciale (2006-2009) puis Directrice des Opérations de La Banque Postale (2009-2011). En 2011, Marie Cheval rejoint le groupe Société Générale comme Directrice *Global Transaction and Payment Services*. Elle devient Directrice Générale de Boursorama en 2013. Marie Cheval rejoint le groupe Carrefour le 2 octobre 2017 et est nommée Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale puis en septembre 2018 Directrice Exécutive Hypermarchés France et des Services Financiers Groupe.

Madame Marie Cheval, administratrice de Carmila depuis 2017, a été nommée Présidente-Directrice Générale par le Conseil d'administration en date du 2 novembre 2020, en remplacement de Monsieur Alexandre de Palmas.

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Néant.

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

- Administratrice du Conseil de surveillance, membre du Comité d'audit et du Comité de la stratégie de Laurent Perrier (France)
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance et Présidente du Comité des rémunérations du groupe M6 (France)

Sociétés non cotées

- Administratrice de Carrefour Banque

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administratrice de FNAC Darty (France)
- Administratrice de SRP Groupe (France)
- Administratrice de Boursorama
- Administratrice de Sogecap
- Présidente du Conseil de surveillance de OnVista Bank GmbH
- Membre du Conseil de surveillance de OnVista (*holding*) AG
- Présidente du Conseil d'administration de SelfBank
- Présidente du Conseil d'administration de Talos Holding
- Présidente de Carrefour Omnical
- Présidente de Digital Media Shopper
- Administratrice de Market Pay



Olivier LECOMTE

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur référent

Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations et des nominations



Année de présence : 3,5 ans

Née le : 7 août 1965

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues
dans la Société : 1 063

Date de nomination au sein
du Conseil d'administration :
12 juin 2017

Date de fin de mandat :
Assemblée générale appelée
à statuer sur les comptes
de l'exercice clos
au 31 décembre 2023

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Olivier Lecomte est diplômé de l'École centrale Paris. Il a débuté sa carrière en tant qu'*Investment Banker* à Londres et Paris, à la Société Générale puis chez Demachy, Worms & Cie. Il a ensuite rejoint le groupe Unibail, où il a occupé successivement, de 1994 à 2002, les fonctions de Directeur du Développement, Président d'Espace Expansion puis Directeur Général Adjoint du groupe en charge des divisions Centres commerciaux et Congrès-expositions. De 2010 à 2014, il a présidé le Laboratoire Paris-Région Innovation (Paris Lab). Il était également administrateur de l'association Paris & Co. Il est co-fondateur d'une start-up de biotechnologie (Theravectys, issue de la recherche Institut Pasteur), administrateur de SA Ingénieurs de l'École centrale des Arts et Manufactures, membre de la Commission de surveillance et de la Cellule des événements indésirables graves du CHU Robert-Debré, membre du Comité de pilotage du site de recherche intégré sur le cancer (SIRIC) de l'Institut Gustave Roussy et membre du Comité de pilotage de la chaire « Bloc OPératoire Augmenté » AP-HP/Institut Mines-Telecom, ainsi que depuis 2003, professeur à l'École centrale Paris.

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

ORPEA (ORP – FR0000184798 / Paris).

Sociétés non cotées

- Administrateur de S.A. Ingénieurs de l'École centrale des Arts et Manufactures
- Professeur à l'École centrale de Paris (CentraleSupélec)
- Membre de la Commission de surveillance et de la Cellule des événements indésirables graves de l'hôpital Robert Debré
- Membre du Comité de pilotage du Siric, Socrate/Institut Gustave Roussy
- Membre du Comité de pilotage de la chaire « Bloc OPératoire Augmenté (BOPA) » AP-HP/Institut Mines-Telecom
- Administrateur de l'association « Au cœur de la ville, la clé des champs »

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administrateur de l'association Paris & Co
- Administrateur de Carmila S.A.S.
- Président de l'association Le Laboratoire Paris-Région Innovation (Paris Lab)



Yann BRIAND, représentant de SOGECAP

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur
Membre du Comité d'audit



Année de présence : 3,5 ans

Née le : 31 mai 1974

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues dans la Société : 8 466 304

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 12 juin 2017

Date de fin de mandat :

Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Monsieur Yann Briand est titulaire d'un Magistère de Gestion et Aménagement de l'Espace et des Collectivités Locales (Paris IV) et d'un 3^e cycle en Immobilier d'Entreprise (Paris I). Depuis 1999, il a effectué son parcours au sein d'Arthur Andersen, General Electric, Catella et Société Générale en investissement, expertise et conseil immobilier. Depuis 2014, il est Directeur Immobilier de Sogecap en charge des activités d'investissement et d'*asset management*.

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Directeur Immobilier de Sogecap

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

- Représentant permanent de Sogecap, administrateur de Covivio Hôtels (France)
- Représentant permanent de Sogecap, administrateur, membre du Comité des nominations et rémunérations et membre du Comité d'investissements de Frey (France)

Sociétés non cotées

- Représentant permanent de Sogecap, administrateur de BG 1 SA (Luxembourg)
- Directeur Général de Sogecap Real Estate
- Gérant de la société civile immobilière SGA RESIPARIS
- Administrateur d'Oradea Vie (France)
- Administrateur de Sogelife (Luxembourg)
- Administrateur de Marocaine Vie (Maroc)
- Administrateur de SPICAV Oteli (France)
- Administrateur de Fonds stratégique de participations (France)
- Administrateur de SAS Orientex Holdings (France)
- Administrateur d'UIB Assurance
- Président de SGI Holdings SIS (France)
- Gérant des sociétés civiles Sogevimmo, Pierre Patrimoine, Sogepierre, SGI Immo 1, SGI Healthcare, SGI Immo 3, SGA Immo 5, SGA 45-56 Desmoulins, SGI 1-5 Astorg, SGI 10-16 Ville l'Evêque, SGI Caen, SGI Vilette, SGI Visitation, SGI Kosmo, 89 Grande Armée, Massy 30 avenue Carnot et 83-85 Grande Armée.

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administrateur de Carmila S.A.S.
- Administrateur de Sogecap Liban (société libanaise)
- Gérant de la société civile immobilière Château Mazeyres Pomerol



FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Année de présence : 3.5 ans

Assemblée générale appelée
à statuer sur les comptes
de l'exercice clos
au 31 décembre 2020

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Emmanuel Chabas est diplômé de l'ESSEC. Il a débuté sa carrière en contrôle de gestion et audit interne au sein du groupe BNP PARIBAS en 2001. Il a ensuite rejoint BNP Paribas Cardif en 2006 en tant que responsable des acquisitions immobilières. Depuis septembre 2015, il occupe le poste de Responsable des Placements Immobiliers de Crédit Agricole Assurances.

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES HORS LA SOCIÉTÉ

Responsable des investissements immobiliers de Crédit Agricole Assurances

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

- Membre du Conseil de surveillance de Covivio Hôtels (France)
- Censeur au Conseil de surveillance d'Argan (France)
- Membre du Conseil d'administration et du Comité des nominations et rémunérations d'ICADE (France)
- Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de Patrimoine et Commerce (France)
- Membre du Conseil d'Administration et du Comité d'audit de AccorInvest Group (Luxembourg)

Sociétés non cotées

- Responsable des investissements immobiliers de Crédit Agricole Assurances
 - Membre du Conseil de surveillance et de l'Assemblée générale de Covivio Immobilien
 - Membre du Conseil d'administration de Central
 - Membre du Conseil d'administration de Camp Invest OPPCI
 - Membre du Conseil d'administration d'Iris Invest OPPCI
 - Président-Directeur Général, administrateur et représentant de Predica au Conseil d'administration de Foncière Hypersud
 - Administrateur de l'OPPCI B2 Hotel Invest
 - Membre du Conseil de surveillance et représentant permanent de Predica au Conseil de la SCPI Unipierre Assurance
 - Administrateur de Météore Italy SRL
 - Administrateur de Météore Alcalá
- Gérant de SCI IMEFA 1, SCI IMEFA 2, SCI IMEFA 3, SCI IMEFA 4, SCI IMEFA 5, SCI IMEFA 6, SCI IMEFA 8, SCI IMEFA 9, SCI IMEFA 10, SCI IMEFA 11, SCI IMEFA 12, SCI IMEFA 13, SCI IMEFA 16, SCI IMEFA 17, SCI IMEFA 18, SCI IMEFA 20, SCI IMEFA 22, SCI IMEFA 25, SCI IMEFA 32, SCI IMEFA 33, SCI IMEFA 34, SCI IMEFA 35, SCI IMEFA 36, SCI IMEFA 37, SCI IMEFA 38, SCI IMEFA 39, SCI IMEFA 42, SCI IMEFA 43, SCI IMEFA 44, SCI IMEFA 45, SCI IMEFA 47, SCI IMEFA 48, SCI IMEFA 49, SCI IMEFA 50, SCI IMEFA 51, SCI IMEFA 52, SCI IMEFA 53, SCI IMEFA 54, SCI IMEFA 57, SCI IMEFA 58, SCI IMEFA 60, SCI IMEFA 61, SCI IMEFA 62, SCI IMEFA 63, SCI IMEFA 64, SCI IMEFA 66, SCI IMEFA 67, SCI IMEFA 68, SCI IMEFA 69, SCI IMEFA 72, SCI IMEFA 73, SCI IMEFA 74, SCI IMEFA 76, SCI IMEFA 77, SCI IMEFA 78, SCI IMEFA 79, SCI IMEFA 80, SCI IMEFA 81, SCI IMEFA 82, SCI IMEFA 83, SCI IMEFA 84, SCI IMEFA 85, SCI IMEFA 89, SCI IMEFA 91, SCI IMEFA 92, SCI IMEFA 96, SCI IMEFA 100, SCI IMEFA 101, SCI IMEFA 102, SCI IMEFA 103, SCI IMEFA 104, SCI IMEFA 105, SCI IMEFA 107, SCI IMEFA 108, SCI IMEFA 109, SCI IMEFA 110

- SCI IMEFA 112, SCI IMEFA 113, SCI IMEFA 115, SCI IMEFA 116,
SCI IMEFA 117, SCI IMEFA 118, SCI IMEFA 120, SCI IMEFA 121,
SCI IMEFA 122, SCI IMEFA 123, SCI IMEFA 126, SCI IMEFA 128,
SCI IMEFA 129, SCI IMEFA 131, SCI IMEFA 132, SCI IMEFA 140,
SCI IMEFA 148, SCI IMEFA 149, SCI IMEFA 150, SCI IMEFA 151,
SCI Lyon Tony Garnier, SCI Villeurbanne La Soie Ilot H,
SCI IMEFA 158, SCI IMEFA 159, SCI IMEFA 161, SCI IMEFA 162,
SCI IMEFA 163, SCI IMEFA 164, SCI IMEFA 165, SCI
HDP Bureaux, SCI HDP Hotel, SCI HDP La Halle, SCI IMEFA 169,
SCI IMEFA 170, SCI IMEFA 171, SCI IMEFA 172, SCI IMEFA 173,
SCI IMEFA 174, SCI IMEFA 175, SCI IMEFA 176, SCI IMEFA 177,
SCI IMEFA 178, SCI IMEFA 179, SCI IMEFA 180, SCI IMEFA 181,
SCI IMEFA 182, SCI IMEFA 183, SCI IMEFA 184, SCI IMEFA 185,
SCI IMEFA 186, SCI IMEFA 187, SCI IMEFA 188, SCI IMEFA 189,
SCI IMEFA 190, SCI IMEFA 192, SCI IMEFA 193, SCI IMEFA 194,
SCI IMEFA 195, SCI IMEFA 196, SCI SPIRICA BOISSEAU,
SCI IMEFA 198, SCI IMEFA 199, SCI IMEFA 201, SCI IMEFA 202,
SCI IMEFA 203, SCI IMEFA 204, SCI IMEFA 205, SCI IMEFA 206,
SCI IMEFA 207, SCI IMEFA 208, SCI IMEFA 209, SCI IMEFA 210,
SCI IMEFA 211, SCI IMEFA 212, SCI Dahlia, SCI Fédérale
Pereire Victoire, SCI Federlog, SCI Feder Londres, SCI
Fédérale Villiers, SCI Grenier Vellefaux, SCI Medibureaux, SCI
Medic Habitation, SCI Vicq d'Azir Vellefaux, SCI Vicq Neuilly,
SCI Federpierre, SCI Longchamp Montevideo, SCI Federpierre
Michal, SCI Federpierre Caulaincourt, SCI Federpierre
Université, SCI Federpierre Capucines, SCI 1-3 Place
Valhubert, SCI Village Victor Hugo, SCI PORTE DES LILAS
FRÈRES FI AVIENS

- Président de Resico
- Président de CA Résidence Séniors
- Président du Comité de partenariat d'Iris Holding France
- Président Comité de partenariat et Membre du CA de SCI Holding Dahlia
- Président de SAS Holding Euromarseille
- Gérant de SCI DS Campus
- Gérant de SCI New Vélizy
- Membre du Conseil d'administration de Alta Blue
- Représentant permanent de Predica de OPCI CAA Commerces 2
- Représentant permanent de Predica au Conseil d'administration de OPCI Predica Bureaux
- Président de SAS 59-61 Rue Lafayette
- Administrateur et Président du CA de OPCI Predica Commerces
- Administrateur et Président du CA de OPCI ECO CAMPUS
- Président de SAS 81-91 Rue Falguière
- Administrateur et Président du CA de OPCI Messidor
- Membre du Comité stratégique de Heart of La Defense
- Gérant de la SCI AEV CA
- Représentant de PREDICA et SPIRICA au sein de la SCI ACADEMIE MONTROUGE
- Représentant de Predica au Advisory Committee du fonds Ardian

- Représentant permanent au Conseil de surveillance de SAS Preim Healthcare
- Représentant de Predica de SCI Frey Retail Villebon
- Membre du Comité de supervision de Icade Santé
- Administrateur de OPCI Lapillus 1
- Membre du Comité immobilier de FFA
- Administrateur OPCI ICADE HEALTHCARE EUROPE
- Censeur au Conseil de surveillance de ARGAN
- Gérant Lux Leudelange SARL
- Gérant L2A SA & L2B SA

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administrateur de Foncière Développement Logements
- Président de SAS Francimmo Hotel
- Gérant de la Société de SCI Montparnasse Cotentin
- Administrateur de Météore Greece SA
- Administrateur de Siltel SA
- Membre du Comité stratégique de Foncière des Murs Management
- Administrateur de Carmila S.A.S.



Séverine FARJON

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Administratrice

Présidente du Comité des rémunérations et des nominations, et Présidente du Comité RSE



Année de présence : 3,5 ans

Née le : 9 février 1975

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 12 juin 2017

Date de fin de mandat :
Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Séverine Farjon, diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de la SFAF (Société française d'analyse financière), a débuté sa carrière dans le secteur de l'analyse financière chez Fortis Securities avant de rejoindre le groupe Natixis où elle a participé à plusieurs opérations sur capital pour les foncières cotées. De 2007 à 2009, elle a pris la responsabilité des Relations Investisseurs chez Orco. En 2011, elle a rejoint Cofitem-Cofimur devenue en 2013 Foncière de Paris où elle s'occupe notamment des opérations financières et des relations avec les actionnaires. Depuis janvier 2017, elle participe à la création de RAISE REIM, une société de gestion spécialisée dans la gestion d'OPCI. Elle est par ailleurs Présidente de Carré d'As depuis 2016.

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES HORS LA SOCIÉTÉ

Directrice Générale de Raise Reim

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

Néant.

Sociétés non cotées

- Directrice Générale de Raise Reim
- Présidente de Carré d'AS

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

Néant.



Maria GARRIDO

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Administratrice

Membre du Comité d'audit et du Comité RSE



Année de présence : 2 ans

Née le : 24 mai 1973

Nationalité : Espagnole

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 16 mai 2018

Date de fin de mandat :
Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Maria est *Senior Vice President – Brand Marketing* pour Vivendi, rôle à travers lequel elle favorise les synergies entre les différentes entités du Groupe et renforce la position de Vivendi dans le marketing de contenu. À l'interne, elle soutient toutes les sociétés du Groupe dans leurs besoins de marketing et de partenariats avec les marques, et délivre aux clients externes conseils et stratégies de contenu pour stimuler leur croissance.

Maria est également *Chief Insights Officer* du groupe Havas et supervise une équipe de plus de 300 personnes dans une quarantaine de pays autour du contenu et de l'innovation. Elle pilote la réalisation des études de marchés, de marques ou encore des études sur les consommateurs et notamment l'étude *Meaningful Brands*, propriété d'Havas.

Maria a rejoint Havas en 2014, après 18 années passées en Amérique du Nord, en Amérique latine et en Europe, à des postes liés au marketing opérationnel et stratégique dans des enseignes leaders du secteur des PGC telles que Colgate Palmolive Co et Mondelez.

Maria intervient dans de nombreux événements média et clients tels que, dernièrement, Cartagena Inspira, Mumbrella Australia, Cannes Lions, South Summit, Mumbai CubeX et IBC 2018. Elle a également été membre du Jury au Cristal Media Festival, au Dubai Lynx, au festival Cannes Lions et Présidente du jury *Entertainment* pour Eurobest.

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES HORS LA SOCIÉTÉ

Senior Vice President Vivendi Marketing du groupe Vivendi

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

Néant.

Sociétés non cotées

- *Senior Vice President* Brand Marketing du groupe Vivendi
- *Chief Insight Officer* du groupe Havas

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administratrice de International Players de 2012 à 2015



Laurent LUCCIONI

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur



Année de présence : 3,5 ans

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Laurent Luccioni détient un MBA de la Kellogg School of Management à Northwestern University et un doctorat en génie civil et environnemental de l'Université de Californie à Berkeley. Il a 19 ans d'expérience dans le domaine des investissements et des services financiers, et est consultant pour PIMCO Europe. Avant 2020, il était *Managing director* et gestionnaire de portefeuille au bureau PIMCO de Londres où il supervisait l'équipe européenne d'immobilier commercial. Avant de rejoindre PIMCO en 2013, il était le PDG européen de MGPA, la société de conseil en investissement immobilier et private equity de Macquarie. En outre, il a travaillé avec Cherokee Investment Partners.

Née le : 31 juillet 1971

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 522

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 12 juin 2017

Date de fin de mandat :
Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES HORS LA SOCIÉTÉ

Senior Consultant pour Pimco Europe Ltd.

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

- Administrateur de Lar Espana Real Estate Socimi SA (Société cotée - Espagne)

Sociétés non cotées

- Senior Consultant pour Pimco Europe Ltd

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administrateur de Carmila S.A.S.
- *Managing Director* de PIMCO Europe Ltd



Amal DEL MONACO, représentante d'AXA REIM FRANCE

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Administratrice



Année de présence : 3,5 ans

Née le : 5 juin 1973

Nationalité : Espagnole

Nombre d'actions détenues dans la Société : 6 101 679

Date de nomination au sein du Conseil d'administration :

12 juin 2017

Date de fin de mandat :

Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Amal del Monaco est diplômée de l'Université de Grenade en 1996, et d'un MBA de L'Institut supérieur de gestion en 1998. Elle est également membre du *Royal Institute of Chartered Surveyors*. Elle dispose de plus de 20 ans d'expérience dans l'industrie immobilière.

Amal del Monaco exerce la fonction de *Global Head of Living* chez Axa IM - Real Assets. Elle est membre d'AXA IM - Real Assets *Global Leadership Group* et Directeur Général Délégué d'AXA REIM France.

Amal a rejoint AXA IM - Real Assets en 1997 et a fait partie de l'équipe de gestion de fonds à partir de 2001. En 2007, elle prend en charge la gestion de fonds dédiés à AXA France puis devient *Co-Head of AXA European Mandates*, où elle était responsable des mandats gérés pour le compte des Compagnies d'Assurance AXA jusqu'en décembre 2017. Entre janvier 2018 et octobre 2020, dans son rôle de *Head of Sector Specialists*, Amal a constitué et dirigé une équipe centralisée de spécialistes des secteurs immobiliers au sein de l'équipe d'*Asset Management & Development*.

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Global Head of Living - Axa Reim, Real Assets

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

Néant.

Sociétés non cotées

- Directrice Générale Déléguée d'Axa Reim France (SA)
- Représentant Permanent Axa France Vie de 1001 Vies Habitat (ex-Logement Français) (SA à CS et D.)
- Administratrice de Harvitour Limited
- Directrice de Pan European Value Added Venture General Partner II SA

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Membre du Comité des rémunérations et des nominations de Carmila SA
- Administratrice de Carmila S.A.S.
- Administratrice de Asgard Real Estate Private Equity Sarl (SARL Lux.) Présidente du Conseil d'administration de Vendôme Logistique (SPPICAV - SA)
- Présidente du Conseil d'administration de Vendôme Immobilier Commercial (SPPICAV - SA)
- Présidente du Conseil d'administration de Agipopci (SPPICAV - SA)
- Membre du Conseil de surveillance de Axa Selectiv'Immoservice (SPPICAV - SAS)
- Administratrice de AXA Real Estate Investment Managers Belgium
- Administratrice de Marsheg 1 BV (Hollande)
- Administratrice de Etten Leur Logistics Investments BV Sàrl (Hollande)
- Administratrice de Coindupres BV (Hollande)
- Administratrice de Laflou BV (Hollande)

- Administratrice de Battlebelotte BV (Hollande)
- Administratrice de Cordelière 1 BV (Hollande)
- Administratrice de Cordelière 2 BV (Hollande)
- Administratrice de Cordelière 3 BV (Hollande)
- Administratrice de Tour du Sommeil BV (Hollande)
- Administratrice de SIR OP BV (Hollande)
- Administratrice de Lao BV (Hollande)
- Administratrice de 22 Bishopsgate B.V. (Hollande)
- Administratrice de Top 22 Bishopsgate B.V. (Hollande)
- Administratrice de 22 Bishopsgate General Partner Limited (UK)
- Administratrice de Baylog Holding Limited (UK)
- Administratrice de Dagenham BV (Hollande)
- Administratrice de Dagenham 2 BV (Hollande)
- Administratrice de Élysées Neuf BV (Hollande)
- Administratrice de Paktkohlestahlden BV (Hollande)
- Administratrice de Hamba BV (Hollande)
- Administratrice de Lama RE 1 BV (Hollande)
- Administratrice de Lama RE 2 BV (Hollande)
- Administratrice de Lama RE 3 BV (Hollande)
- Administratrice de Lama RE 4 BV (Hollande)
- Administratrice de Lama RE 5 BV (Hollande)
- Administratrice de Frasia Property (GP) Limited (UK)
- Administratrice de Frasia Holdings SA (Luxembourg)
- Directrice de Onlyou SL (Espagne)
- Directrice de Lindisfarne SL (Espagne)
- Directrice de Olaen SL (Espagne)
- Directrice de Riglos SL (Espagne)
- Directrice de Zumaran SL (Espagne)
- Administratrice de Ouestia Holding SA (Luxembourg)
- Administratrice de Ouestia Property GP Limited (UK)
- Présidente du Conseil d'administration de Oteli France (SPPICAV - SA)
- Administratrice de Grace Hotel Investment Sàrl (Luxembourg)



Nadra MOUSSALEM

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur et membre du Comité stratégique et d'investissement



Année de présence : 3,5 ans

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Nadra Moussalem est diplômé de l'École centrale de Lyon avec un Master en Information et en Technologie de l'information. Nadra Moussalem, Directeur Général Europe de Colony NorthStar, est notamment en charge de l'identification, de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des investissements européens du fonds. Avant de rejoindre Colony NorthStar en 2000, il a travaillé au sein du département d'ingénierie financière d'AXA Conseil à Paris.

Née le : 4 juillet 1976

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 12 juin 2017

Date de fin de mandat :

Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES HORS LA SOCIÉTÉ

Directeur Général Europe de Colony Capital

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

Néant.

Sociétés non cotées

- Président de Colony Capital SAS
- Président du Conseil d'administration de AccorInvest Group SA
- Représentant de Colony Capital SAS, elle-même Président de EarlyBird SAS
- Directeur Général de ColSpa SAS et Représentant de Colony Capital SAS, elle-même Président de ColSpa SAS
- Gérant de Colnîmes SARL
- Gérant de ColNozay EURL
- Gérant de Colnozay SCI
- Représentant de Colony Capital SAS à la Gérance de ColAubergenville SCI
- Représentant de Colony Capital SAS, elle-même Président de CFI NNN France Portfolio SAS
- Représentant permanent de Colony Capital SAS à la Présidence de Colquattro French Portfolio SAS
- Représentant de Colony Capital SAS à la Gérance de ColEden SCI
- Représentant de Colony Capital SAS à la Présidence de Colbravo SAS
- Représentant de Colony Capital SAS, elle-même Président de ColMdB SAS
- Représentant de Colony Capital SAS, elle-même Gérant de ColPower SCI
- Représentant de Colony Capital SAS, elle-même Président de ColPowerSister SAS
- Représentant de Colony Capital SAS, elle-même Président de ColPowerSister Holding SAS
- Représentant permanent de Colony Capital SAS, elle-même Président de ColPowerMother SAS
- Directeur de Colyzeo Investment Management (Royaume-Uni)
- Directeur de Colyzeo Investment Advisors Limited (Royaume-Uni)
- Représentant permanent de Colony Capital SAS, elle-même Président de Colcontinental SAS
- Président de Continental Property Investments SAS
- Gérant de Financière et Foncière Alma Messine
- Gérant de Reoc Issy
- Gérant de Adductor France SARL
- Gérant de Adductor International SARL

- Gérant de Add Holding
- Gérant de Rivesaltes Roissy SNC
- Gérant de IDF Industries SARL
- Gérant de Adductor CPI Arenas
- Président de Property Holding
- Gérant de Villeneuve Senart SNC
- Gérant de Marbeau CPI
- Gérant de Villa 5 CPI
- Gérant de Pythagore Invest
- Gérant de Colin SNC
- Gérant de Latoison Duval SNC
- Gérant de Hayet SNC
- Gérant de IDF Industries SNC
- Gérant de W9/Saint Quentin
- Gérant de Sésame Investissements
- Gérant de Binet SNC
- Gérant de Lint SNC
- Gérant de Lafayette O6
- Gérant de IDF Industries Marne SNC
- Gérant de Herblay CPI
- Administrateur unique de Global Confeactor SLU (Espagne)
- Administrateur unique de Colprincesa Management SL (Espagne)
- Administrateur unique de CPI Developments Spain 2009 SLU (Espagne)
- Président de Continental Property Investments SAS, elle-même gérant de :
 - SCI 18 rue Marbeau
 - AIX SPI
 - SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE COLOMBUS CPI
 - Godard CPI
 - ILLKIRCH CPI
 - Investimmo CPI
 - Malakoff Investissements
 - OSIRIS INVEST
 - Pantin CPI
 - PLAINE TERSUD
 - Provence CPI
 - SPACE CPI
 - SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE SPOK CPI
 - TERRA VEDA CPI
 - VICTORIA CPI
 - VICTORIA CPI 2
 - VILLEPINTE CPI
 - Président de Col Invest Italy (Italie)
 - Représentant Permanent de Colony Capital SAS, de la succursale italienne

- Deal Maranatha 2020 :
 - Colsun Histo France SAS, Président
 - Colsun Gestion SAS, Président
 - Colsun HDR 1 France SAS, Président
 - Colsun HDR 2 France SAS, Président
 - OpCo Bourg Lès Valence
 - OpCo Chamonix
 - OpCo Claude Bernard Saint Germain
 - OpCo Le Boucher Aubagnais
 - OpCo Le Grand Aigle
 - OpCo Marmotel
 - OpCo Mas des Herbes Blanche (MHB)
 - OpCo Montchalet Tignes
 - OpCo Jules César (ex-OpCo Montmartre Mon Amour)
 - OpCo Moulin de Vernègues
 - OpCo Orange
 - OpCo Pic Blanc
 - OpCo Royal Ours Blanc
 - OpCo Saint Charles
 - OpCo Savoies
 - OpCo Le Boucher Gapençais
 - OpCo Mougins anciennement OpCo Alpenrose
- Président de Colkart SAS
- Représentant permanent de Colony Capital SAS à la présidence de Colkart Investment Europe
- Président de Data IV Services – Détenu au sein du groupe de sociétés Data 4 en tant que représentant d'une personne morale
- Président de Data IV France – Détenu au sein du groupe de sociétés Data 4 en tant que représentant d'une personne morale
- Président de DC 115 SAS
- Président de Holding Sports & Évènements
- Président de Colillkirch France
- Représentant de Colony Capital SAS, elle-même Président de ColFields SAS
- Représentant de Colony Capital SAS à la Gérance de CFI NNN PIAZZA SCI
- Administrateur unique de GLOBAL GRAECA SLU
- Gérant de FONCIÈRE PHOENIX MAC DONALD
- Administrateur de Carmila S.A.S.
- Gérant de Champs CPI
- Président de Colfilm SAS
- Gérant de Colevreux SCI
- 123 Colaigle (Ex OpCo Aigle des Neiges)
- OpCo Astor Saint-Honoré
- OpCo Aubagne Gemenos
- OpCo Petite Isle
- OpCo Hôtel Gap
- OpCo Le Mas de l'Étoile
- OpCo Hôtel Champigny sur Marne
- Hôtel Le Paradou

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administrateur de ACCOR (SA) (France)
- Administrateur de Carrefour (SA) (France)
- Administrateur de Edenred (France)



Jérôme NANTY

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur

Membre du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité stratégique et d'investissement



Année de présence : 2 ans

Née le : 20 avril 1961

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 3 avril 2019

Date de fin de mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Jérôme Nanty est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise de droit public. Il débute sa carrière en 1986 à la Société Générale, avant de rejoindre en 1989 la Direction des Marchés Financiers du Crédit Lyonnais, d'abord comme opérateur sur la dette publique, puis comme responsable d'un portefeuille d'émetteurs obligataires. En 1998, il rejoint la Direction des Ressources Humaines comme responsable de la politique de l'emploi, puis des relations du travail. De 2001 à 2004, il est Directeur des Relations Sociales du groupe Crédit Lyonnais. Il occupe les mêmes fonctions en parallèle pour le groupe Crédit Agricole à partir de 2003. À ce titre, il pilote le volet social du rapprochement entre le Crédit Lyonnais et le Crédit Agricole. Il est nommé Directeur des Ressources Humaines de LCL en 2005, puis du groupe Caisse des Dépôts en 2008. De 2013 à 2016, il a été Secrétaire Général du groupe Transdev. Depuis juillet 2016, il était Secrétaire Général et Directeur des Ressources Humaines du groupe Air France KLM. Le 2 octobre 2017, Jérôme Nanty rejoint le groupe Carrefour au poste de Directeur Exécutif Ressources Humaines pour le Groupe et la France, et prend également la Direction du Patrimoine pour le Groupe et la France en 2019. Monsieur Jérôme Nanty apporte au Conseil de Carmila son expertise en matière de ressources humaines et sa connaissance de la politique sociale du groupe Carrefour.

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES HORS LA SOCIÉTÉ

Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine Groupe et France de Carrefour

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

- Administrateur et membre du Comité ressources humaines et du Comité stratégique d'Atacadão (Brésil)

Sociétés non cotées

- Membre du Conseil de surveillance de RATP DeV (France)
- Président du Conseil d'administration d'APGIS (France)
- Président du Conseil d'administration de Carrefour Property Italia (Italie)
- Administrateur de Carrefour Property Espana (Espagne)
- Président de CRFP 8 (France)

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

Néant.



Alexandre de PALMAS

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur
Membre du Comité RSE



Année de présence : 1,5 an

Née le : 12 juillet 1974

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues dans la Société : 11 132

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 26 juin 2019

Date de fin de mandat :
Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Alexandre de Palmas, 46 ans, est diplômé de Science Po et de l'ENA. Il a débuté sa carrière à la Cour des comptes en 2001 avant de poursuivre son parcours professionnel en tant que conseiller auprès du ministre de la Jeunesse et des Sports. Il devient en 2006 le Directeur Général de Casino Développement, structure du groupe Casino en charge des études et de l'expansion en France. Il assure ensuite la Direction Générale de l'afficheur Clear Channel jusqu'en 2013, qu'il restructure pour en faire le leader français de l'affichage digital. En 2013, il prend la direction de Madrigall, maison mère du groupe Gallimard-Flammarion pour relever le défi du livre numérique. En 2015, il devient Directeur Général concessions France & Europe du Nord d'Elior. Il a notamment pour mission de poursuivre la croissance rentable de cette activité par la conquête de nouveaux marchés, sur les pays existants et sur de nouveaux territoires en Europe du Nord. Nommé depuis août 2018 Directeur Exécutif Carrefour Proximité, Monsieur Alexandre de Palmas a également été nommé Président-Directeur Général de Carmila en juillet 2019. À compter du mois de juillet 2020, Monsieur Alexandre de Palmas a pris de nouvelles fonctions en qualité de Directeur Exécutif Espagne, au sein du groupe Carrefour.

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES HORS LA SOCIÉTÉ

Directeur Exécutif Espagne de Carrefour

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

- Directeur Exécutif Espagne de Carrefour (France)

Sociétés non cotées

- Administrateur solidaire de Carrefouronline S.L.U (Espagne)
- Administrateur solidaire de Correduria De Seguros Carrefour S.A. (Espagne)
- Administrateur solidaire de Inversiones Pryca (Espagne)
- Administrateur solidaire de Simdasa Continente Hipermercados (Espagne)
- Administrateur solidaire de Sociedad de Compras Modernas S.A. (Espagne)
- Administrateur solidaire de Supermercados Champions S.A. (Espagne)
- Administrateur et Directeur Général de Centros Comerciales S.A. (Espagne)
- Vice-Président de Centros Comerciales S.A. (Espagne)
- Administrateur de Norfin Holder S.L (Espagne)
- Gérant de Carrefour Navarra S.L (Espagne)
- Gérant de Carrefour Norte S.L (Espagne)
- Gérant de Grup Supeco Maxor S.L (Espagne)
- Gérant de Carrefour Navarra S.L (Espagne)
- Gérant de Viajes Carrefour S.L (Espagne)
- Mandataire de Solidaridad Carrefour Fundacion (Espagne)
- Administrateur de France Télévisions (France)

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Président de Carrefour Proximité France (France)
- Administrateur et Président-Directeur Général de SOFIDIM (France)
- Président de GENEDIS (France)
- Gérant de SOVAL (France)
- Représentant de Carrefour France au Comité stratégique de Lulu dans ma rue (France)



Claire NOËL DU PAYRAT

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Administratrice et membre du Comité d'audit



Année de présence : 2 ans

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Claire Noël du Payrat est diplômée d'HEC. Elle a débuté sa carrière au poste d'auditrice interne au sein du groupe Savencia en 1993, avant de rejoindre le groupe Nestlé en 1996 en qualité de contrôleur de gestion produit puis Responsable Administratif et Financier. De 2006 à 2008, elle a exercé les fonctions de Directrice du Contrôle de Gestion et du Contrôle Financier de Sagem Mobiles. Elle a ensuite rejoint Veolia Environmental Services puis Veolia Environnement où elle est devenue successivement Directrice Financière des services à l'environnement puis Directrice du Contrôle de Gestion groupe Veolia. Son mandat d'administratrice de Veolia Australia a expiré en avril 2018. Depuis 2018, elle dirige le service contrôle financier du groupe Carrefour.

Née le : 31 octobre 1968

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 24 octobre 2018

Date de fin de mandat :
Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES HORS LA SOCIÉTÉ

Directrice du Contrôle Financier du groupe Carrefour

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

- Directrice du Contrôle Financier du groupe Carrefour (France)
- Administratrice et membre du Comité d'audit d'Atacadão (Brésil)

Sociétés non cotées

Néant.

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administratrice de Veolia Australia
- Présidente de l'Association « Vivons solidaires »



Nathalie ROBIN, représentante de CARDIF ASSURANCE VIE

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Administratrice

Présidente du Comité stratégique et d'investissement, et membre du Comité RSE



Année de présence : 3,5 ans

Née le : 19 novembre 1962

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues dans la Société : 12 599 743

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 12 juin 2017

Date de fin de mandat :

Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Nathalie Robin est titulaire d'un DESS de droit immobilier (Paris II). De 1989 à 2001, elle a occupé le poste de Directeur Immobilier de Natio Vie (groupe BNP). Depuis 2001, elle est Directeur Immobilier de BNP Paribas Cardif.

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES HORS LA SOCIÉTÉ

Directrice Immobilier de BNP Paribas Cardif

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité d'audit de Covivio Hôtels (France)
- Administratrice, membre du Conseil d'investissement, membre du Comité d'audit de Frey et membre du Comité de pilotage FoREY (France)

Sociétés non cotées

- Directrice Immobilier de BNP Paribas Cardif
- Membre du Conseil de surveillance de Covivio Immobilien
- Membre du Conseil de surveillance de Primonial Capimmo
- Membre du Conseil de surveillance de BNP Paribas REIM France
- Membre du Conseil de surveillance de Opéra Rendement
- Membre du Conseil de surveillance de Dauchez
- Administratrice de AEW Immocommercial
- Membre du Conseil de surveillance de CFH
- Membre du Conseil de surveillance de Placement Ciloger 3
- Membre du Conseil de surveillance de FLI
- Membre du Comité de supervision de Icade Santé

- Administratrice de BNP Paribas Diversipierre
- Membre du Comité de surveillance de Preim Healthcare
- Membre du Conseil de surveillance d'Accès Valeur Pierre
- Membre du Comité de surveillance de Hémisphère
- Membre du Comité de surveillance de Plein Air Property Fund
- Membre du Comité de surveillance de PWH
- Administratrice de Powerhouse Habitat
- Membre du Comité de surveillance de Certivia 2
- Administration d'Icade Healthcare Europe
- Membre du Conseil de surveillance de SCI Korian & Partenaires Immobilier 1
- Membre du Conseil de surveillance de SAS Korian & Partenaires Immobilier 2

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Membre du Comité d'investissement de Covivio Hotels (ex-Foncière des Murs) (France)
- Administratrice de Carmila S.A.S.
- Administratrice, membre du Comité d'investissement et membre du Comité des rémunérations de Foncière Développement Logements (France)
- Membre du Comité stratégique de Foncière des Murs Management
- Censeur de BNP Paribas REPM France
- Membre du Conseil de surveillance de France Investipierre



Laurent VALLÉE

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur

Membre du Comité stratégique et d'investissement, du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité RSE



Année de présence : 3 ans

Née le : 28 février 1971

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 4 septembre 2017

Date de fin de mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Laurent Vallée est diplômé de l'ESSEC, de l'IEP et ancien élève de l'ENA. Il débute sa carrière au Conseil d'État où il exerce notamment les fonctions de Commissaire du gouvernement et de conseiller constitutionnel du Secrétaire Général du gouvernement. De 2008 à 2010, il est avocat au sein du cabinet Clifford Chance avant d'être nommé, en avril 2010, Directeur des Affaires Civiles et du Sceau au ministère de la Justice. Secrétaire Général du groupe Canal+ entre 2013 et 2015, il était depuis mars 2015 Secrétaire Général du Conseil constitutionnel. Le 30 août 2017, il rejoint le groupe Carrefour en qualité de Secrétaire Général. Il a la responsabilité de la Direction Juridique, de la Direction du Développement Durable, de la Direction des Affaires Publiques, de la Direction de l'Audit ainsi que de la Fondation Carrefour.

FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉES HORS LA SOCIÉTÉ

Secrétaire Général de Carrefour

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2020 :

Sociétés cotées

- Secrétaire Général de Carrefour (France)

Sociétés non cotées

- Représentant permanent de la société d'Exploitation Amidis & Cie
- Administrateur de SA Mestdagh (Belgique)
- Administrateur de Carrefour SA Carrefour Sabanci ticaret merkezi a.ş (Turquie)
- Délégué Général de la Fondation Carrefour
- Administrateur de Carrefour China Foundation for food safety (HK)
- Représentant permanent de Carrefour au Conseil d'administration de la Fondation Un Avenir Ensemble (France)

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

Néant.

6.1.3 Fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

6.1.3.1 Règles de déontologie applicables aux administrateurs

Déontologie boursière

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 2 avril 2020, a adopté une charte de déontologie boursière, afin de s'assurer du respect des dispositions du Règlement européen n° 596/2014 relatif aux Abus de marché entré en vigueur le 3 juillet 2016, lequel instaure des mesures s'appliquant aux sociétés cotées et à leurs dirigeants mandataires sociaux en matière de détention d'une information privilégiée.

L'administrateur, du fait de sa participation au Conseil d'administration de la Société, ou à l'un de ses Comités, ou du fait des fonctions exercées au sein des sociétés actionnaires de la Société, doit conserver la stricte confidentialité des informations jugées sensibles et confidentielles ainsi que des informations qualifiées de privilégiées au sens du Règlement. Il est également tenu de s'abstenir d'effectuer ou de tenter d'effectuer toutes transactions sur les titres de la Société pendant les périodes de « fenêtres négatives », notamment celles définies chaque année selon les dates de publications des informations financières annuelles, semestrielles et trimestrielles.

Conflits d'intérêts et déclarations relatives aux mandataires sociaux

Conformément au Règlement intérieur de la Société, Il y a notamment conflit d'intérêt dans le cas où un administrateur ou un membre de sa famille pourrait bénéficier à titre personnel de la conduite des affaires de la Société, ou pourrait entretenir une relation ou un lien de quelque nature que ce soit avec la Société, ses Filiales ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de la liberté de jugement de l'administrateur. L'analyse de l'existence ou non d'une situation de conflits d'intérêts tient également compte des intérêts moraux et matériels du représentant permanent d'une personne morale administrateur ou de l'administrateur personne physique représentant une personne morale par rapport à ceux de la Société.

À la connaissance de la Société, et sous réserve des relations décrites à la Section 5.1.5.3 « Principaux accords conclus avec les entités du groupe Carrefour », il n'existe pas, à la date du présent Document d'enregistrement universel, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société, des membres du Conseil d'administration, de la Direction Générale de la Société et leurs intérêts privés. En application du Règlement intérieur, l'administrateur est tenu d'informer le Conseil d'administration, et en particulier l'Administrateur référent, de toute situation de conflit d'intérêts avec la Société ou ses Filiales et s'abstient de participer au vote de la délibération correspondante.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de pacte ou accord quelconque conclu avec des actionnaires, en vertu duquel l'un des membres du Conseil d'administration ou de la Direction Générale de la Société a été nommé en ladite qualité de membre du Conseil d'administration ou de la Direction Générale.

À la date du présent document, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration ou de la Direction Générale de la Société concernant la cession de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et du Règlement intérieur imposant une obligation de conservation d'actions au dirigeant mandataire social jusqu'à la cessation de ses fonctions.

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date du présent Document d'enregistrement universel, aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale de la Société.

À la connaissance de la Société au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'une des personnes susvisées, (ii) aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation judiciaire, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

6.1.3.2 Règles de fonctionnement et principaux travaux du Conseil d'administration

Conditions de préparation et d'organisation du Conseil

Les règles de fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise sont régies par les dispositions légales, les statuts de la Société ainsi que le Règlement intérieur mis en place par le Conseil d'administration. Le Règlement intérieur précise notamment les modalités d'organisation des réunions du Conseil d'administration, les pouvoirs du Conseil d'administration en complément des dispositions légales et statutaires de la Société, et enfin traite de la création, du rôle et des attributions des Comités du Conseil d'administration.

La description figurant ci-après reflète les principales stipulations du Règlement intérieur, tel que modifié par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 2 avril 2020.

(1) Réunions du Conseil d'administration par visioconférence ou tous moyens de télécommunication, et consultations écrites

À l'exception des réunions consacrées aux décisions pour lesquelles le Code de commerce n'autorise pas l'utilisation de ces procédés, les réunions du Conseil peuvent se tenir par des moyens de visioconférence et/ou de télécommunication, dans la mesure toutefois où ces moyens permettent l'identification des administrateurs et garantissent la participation effective de ces derniers à la réunion. En particulier, ces moyens devront transmettre au moins la voix des participants et satisfaire à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations et chaque participant doit pouvoir intervenir et entendre ce qui est dit.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à des réunions du Conseil par des moyens de visioconférence et/ou de télécommunication.

Conformément à la Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite « Loi Pacte », le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 juin 2020, qui l'a accepté, la modification des Statuts de la Société afin de permettre que les décisions prévues à l'article L. 225-37 du Code de commerce puissent faire l'objet de consultations écrites des administrateurs. Le Règlement intérieur du Conseil d'administration a été modifié en conséquence le 2 avril 2020.

(2) Missions du Conseil d'administration

Le Conseil exerce les pouvoirs qui lui sont attribués par la loi. Le Conseil approuve les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il examine et décide des opérations importantes. Les membres du Conseil d'administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux de la Société y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués.

Communication avec les actionnaires et les marchés

Les relations des actionnaires avec le Conseil d'administration de la Société, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise, sont confiées au Président du Conseil.

Renforcement des missions et des pouvoirs de l'Administrateur référent

Le Conseil d'administration a décidé le 12 juin 2017, de désigner Monsieur Olivier Lecomte, en qualité d'Administrateur référent.

Lors de sa séance du 26 novembre 2020, et sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration a souhaité renforcer les missions et les pouvoirs de l'Administrateur référent, afin d'assister la Présidente du Conseil, Madame Marie Cheval, dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance.

À cet effet, le Règlement intérieur du Conseil d'administration a été modifié comme suit :

L'Administrateur référent s'assure du bon fonctionnement du Conseil et de ses comités. À ce titre :

- il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil qu'il aurait identifiés, ou qui lui auraient été signalés. Dans ce domaine, il examine tout particulièrement les situations de conflits d'intérêts qui pourraient, le cas échéant, concerner les administrateurs ou le Président du Conseil au regard de l'intérêt social que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques ;
- il s'assure de la liaison entre les administrateurs indépendants, les autres administrateurs et la Direction Générale ;
- il veille à ce que les administrateurs bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'administration ;
- il veille au respect du Règlement intérieur du Conseil d'administration et à l'application par la Société des bonnes pratiques de gouvernance, et des meilleures normes en la matière ;

- il veille à l'exécution des délibérations du Conseil d'administration ;
- il est associé au processus d'auto-évaluation du Conseil d'administration ;
- il participe au dialogue avec les actionnaires ;
- il supplée le Président du Conseil d'administration en cas d'empêchement de celui-ci.

Afin de lui permettre d'exercer ses missions, l'Administrateur référent, dispose des pouvoirs suivants :

- la consultation par le Président sur le calendrier et l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration et la faculté de proposer des points complémentaires à l'ordre du jour proposé par le Président ;
- l'organisation des réunions des administrateurs non exécutifs et des administrateurs indépendants (*executive session*) et le cas échéant la présidence des débats lors de ces réunions ;
- la possibilité d'assister aux réunions de tous les Comités et l'accès à leurs travaux ;
- la mise en place de rencontres régulières, à sa demande et après information du Président-Directeur Général, avec des dirigeants opérationnels ou fonctionnels de la Société.

Au titre de l'exercice 2020, l'Administrateur référent :

- a été un interlocuteur privilégié des administrateurs indépendants du fait de sa participation au Conseil, au Comité d'audit, mais également au Comité des rémunérations et des nominations ;
- a également fait usage de ses prérogatives pour assister le Président dans le bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, notamment dans la définition du calendrier 2021 des Conseils et Comités, l'organisation de la transmission préalable des informations nécessaires à leurs délibérations, et dans la digitalisation de la documentation des Conseils et de ses Comités ;
- n'a pas eu à traiter de situations de conflits d'intérêts.

Principaux travaux du Conseil d'administration en 2020

Au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration s'est réuni huit (8) fois. Le taux de participation sur la base des administrateurs présents a été de **96,72%**.



Après avoir pris connaissance des synthèses des travaux du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations, du Comité stratégique et d'investissement, et du Comité RSE, l'activité du Conseil d'administration s'est notamment portée sur les domaines suivants :

Gestion de la crise Covid-19

L'année 2020 a été marquée par la crise Covid-19 qui a touché l'intégralité des géographies du Groupe. Sur ce sujet, le Conseil d'administration a été notamment informé par le Comité d'audit, qui a régulièrement procédé à l'examen de la situation créée par la crise sanitaire et l'impact des mesures de confinement en France, en Espagne et en Italie.

Gestion financière

Le Conseil d'administration a pris connaissance, tout au long de l'exercice, des travaux du Comité d'audit ; il a, après avoir entendu la synthèse du Président du Comité d'audit et des commissaires aux comptes :

- arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels ainsi que les rapports et projets de communiqués de presse y afférent ;
- mis en œuvre le nouveau programme de rachat d'actions de la Société ;
- renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général en matière d'émissions obligataires et de cautions, avals et garanties ;
- procédé à l'examen annuel des conventions réglementées ;
- procédé à des revues de la politique de financement et des engagements du Groupe ;
- décidé de la réalisation d'une opération de *liability management* ;
- procédé à la revue de la cartographie des risques du Groupe ;
- approuvé le budget 2021 de la Société.

Gouvernance et rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, a au cours de l'exercice 2020, examiné les points suivants :

- gouvernance de la Société :
 - l'approbation du Rapport sur le gouvernement d'entreprise,
 - l'adoption d'une raison d'être en préambule des Statuts de la Société,
 - la création d'un Comité RSE et sa composition,
 - l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil et de celle des Comités, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles...),
 - l'examen annuel de l'indépendance des administrateurs,
 - l'auto-évaluation du Conseil d'administration et ses Comités,
 - le renouvellement des mandats de cinq administrateurs, à savoir Madame Marie Cheval et Messieurs Olivier Lecomte, Laurent Luccioni, Nadra Moussalem, Laurent Vallée,
 - le report de l'Assemblée générale des actionnaires prévue le 14 mai 2020, et la convocation de celle-ci pour le 29 mai 2020,
 - le plan de succession de Monsieur Alexandre de Palmas,
 - la nomination de Madame Marie Cheval en qualité de Présidente-Directrice Générale,
 - la nomination de Monsieur Sébastien Vanhoove en qualité de Directeur Général Délégué, et la constatation du départ de Monsieur Géry Robert-Ambroix, Directeur Général Délégué,
 - la revue de la composition des Comités du Conseil, avec les nominations de Monsieur Jérôme Nanty au Comité stratégique et d'investissement en remplacement de Monsieur Alexandre de Palmas, et de Madame Marie Cheval au Comité RSE,
 - le renforcement des missions et des pouvoirs de l'Administrateur référent ;

• rémunérations :

- les éléments de rémunération à verser au titre de l'année 2019 ainsi que la politique de rémunération pour l'exercice 2020 de Monsieur Alexandre de Palmas, Président-Directeur Général, et de Messieurs Géry Robert-Ambroix et Sébastien Vanhoove, Directeurs Généraux Délégués,
- la mise en place d'un nouveau plan d'intéressement à long terme via l'attribution gratuite d'actions de préférence aux mandataires sociaux, ainsi qu'aux salariés clés de la Société,
- la rémunération à verser aux administrateurs au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, ainsi que la politique de rémunération pour 2020,
- la révision de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2020, suite à la nomination de Madame Marie Cheval, et la confirmation de la politique de rémunération de Monsieur Sébastien Vanhoove, suite à sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué,
- les conditions financières des départs de Messieurs Alexandre de Palmas, Président-Directeur Général, et Géry Robert-Ambroix, Directeur Général Délégué.

Assemblée générale du 29 juin 2020

Le Conseil d'administration a arrêté la convocation, l'ordre du jour, le texte des résolutions, le Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée ; il a défini la politique de distribution de dividendes ; il a délégué tous pouvoirs au Président-Directeur Général aux fins de procéder à l'augmentation du capital social en vue du paiement du dividende en actions nouvelles de la Société ; il a autorisé les conventions et engagement réglementés conclus au cours de l'exercice et procédé à l'examen annuel des conventions et engagements réglementés poursuivis au cours de l'exercice ; conformément à la loi « Sapin II » et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, il a soumis à l'approbation de l'Assemblée les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Messieurs Jacques Ehrmann, Président-Directeur Général jusqu'au 30 juin 2019, et Monsieur Alexandre de Palmas nommé Président-Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2019, ainsi que Messieurs Géry Robert-Ambroix et Sébastien Vanhoove, Directeurs Généraux Délégués, la politique de rémunération 2020 du Président-Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués et la politique de rémunération 2020 des administrateurs.

Stratégie et développement

- les réflexions sur les projets d'acquisition, d'extension et de cession de la Société ;
- les réflexions sur les inflexions stratégiques possibles post-crise sanitaire.

RSE

- la définition de la stratégie RSE 2020 de la Société ainsi que la présentation des enjeux majeurs en terme de RSE dans l'univers des centres commerciaux.

Fréquence et participation aux réunions du Conseil d'administration en 2020

Le taux de présence individuel des administrateurs aux séances et réunions du Conseil d'administration et des Comités de la Société est indiqué dans le tableau ci-dessous.

Administrateurs	Assiduité au Conseil d'administration	Assiduité au Comité d'audit	Assiduité au Comité des rémunérations et des nominations	Assiduité au Comité stratégique et d'investissement	Assiduité au Comité RSE
Marie Cheval en qualité de Présidente-Directrice Générale, à compter du 2 novembre 2020	100%	-	-	-	100%
en qualité d'Administratrice jusqu'au 2 novembre 2020	83,3%	-	-	0	-
Olivier Lecomte Administrateur référent	100%	100%	100%	-	-
Sogecap (rep. par Yann Briand)	100%	83,3%	-	-	-
Predica (rep. par Emmanuel Chabas)	100%	-	-	100%	-
Axa Reim France (rep. par Amal Del Monaco)	87,5%	-	100%	-	-
Séverine Farjon	100%	-	100%	-	100%
Maria Garrido	100%	83,3%	-	-	100%
Laurent Luccioni	87,5%	-	-	-	-
Nadra Moussalem	100%	-	-	100%	-
Jérôme Nanty	100%	-	83,3%	-	-
Alexandre de Palmas	100%	-	-	100%	100%
Claire Noël du Payrat	100%	100%	-	-	-
Cardif Assurance Vie (rep. par Nathalie Robin)	100%	-	-	100%	100%
Laurent Vallée	87,5%	-	83,3%	100%	100%
Moyenne	96,7% ⁽¹⁾	91,7%	93,3%	83,3%	100%

(1) Participation moyenne calculée hors la présence des Censeurs.

Évaluation du Conseil d'administration

Conformément à son Règlement intérieur, le Conseil d'administration procède régulièrement à la revue de sa composition, son organisation et son fonctionnement. Il réfléchit notamment à l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités, sa diversité, et s'interroge périodiquement sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement.

À cet effet, le Conseil d'administration prévoit une fois par an un point de son ordre du jour dédié au débat sur son fonctionnement.

Concernant l'exercice 2020, l'évaluation du Conseil d'administration a été réalisée par un cabinet extérieur. Le rapport d'évaluation a été présenté au Comité des rémunérations et des nominations puis au Conseil d'administration lors de la séance du 26 mars 2021. Cette évaluation a permis de définir des axes d'amélioration en fonction des attentes des administrateurs, et différents plans d'actions ont été adoptés en conséquence.

6.1.3.3 Les Comités spécialisés du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société a décidé lors de sa séance du 12 juin 2017, la création de trois (3) Comités spécialisés chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen : Le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des nominations, et le

Comité stratégique et d'investissement. Lors de sa séance du 2 avril 2020, Le Conseil d'administration a décidé de créer un quatrième Comité, le Comité RSE, et a adapté en conséquence son Règlement intérieur.

Ces Comités spécialisés sont composés exclusivement d'administrateurs nommés par le Conseil d'administration et ce, pour la durée de leur mandat. La Présidence de chaque Comité est assurée par un administrateur indépendant.

Les Comités rendent compte régulièrement au Conseil d'Administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Comité d'audit

Composition

À la date du 31 décembre 2020, le Comité d'audit est composé de quatre (4) membres choisis parmi les administrateurs, dont trois au moins sont des administrateurs indépendants, désignés, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, par le Conseil pour la durée de leur mandat d'administrateurs. Le Comité d'audit ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Le Président du Comité d'audit est désigné par le Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations en considération d'une expertise particulière en cette matière. Cette désignation doit faire l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil.

Le Comité d'audit de la Société est composé des personnes suivantes :

- M. Olivier Lecomte, administrateur indépendant et Administrateur référent (Président du Comité) ;
- M. Yann Briand, administrateur indépendant, représentant permanent de Sogecap ;
- M^{me} Maria Garrido, administratrice indépendante ; et
- M^{me} Claire Noël du Payrat, administratrice.

Missions

Dans le cadre de sa mission de suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de contrôle de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, le Comité d'audit est notamment chargé :

- d'examiner les méthodes comptables et les modalités d'évaluation des actifs de la Société et de ses filiales et d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière en s'assurant de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables ;
- d'examiner les projets de comptes sociaux et consolidés de la Société avant leur présentation au Conseil ;
- de piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires, et de soumettre sa proposition ou son avis au Conseil ;
- de mettre en place un processus de pré-approbation et de suivi des missions hors certification des comptes réalisées par les commissaires aux comptes, ainsi que les règles de délégation à la Direction de la Société, et de s'assurer que la fourniture de ces prestations hors certification des comptes ne remet pas en cause leur indépendance ;
- d'examiner les conventions réglementées visées par les dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, à l'exception de celles ayant fait l'objet d'une revue préalable par le Comité stratégique et d'investissement conformément aux stipulations du Règlement intérieur ;
- d'émettre un avis sur :
 - la fixation ou la modification substantielle du cadre général et des conditions financières des missions portant sur la gestion locative, l'*asset management*, la direction de centre, la commercialisation ou le *specialty leasing* relatifs aux actifs immobiliers détenus par la Société et ses Filiales lorsque ces missions font l'objet d'un contrat avec un Actionnaire de référence et/ou tout Affilié de cet Actionnaire de référence et la résiliation anticipée ou le renouvellement de ces contrats, étant précisé que la conclusion ou la modification de ces contrats n'est pas soumise au Conseil dès lors qu'ils sont conformes au cadre général et aux conditions financières approuvées par le Conseil. Les administrateurs représentant l'Actionnaire de référence ne prendront pas part au vote sur ces décisions, et
 - la conclusion, la modification substantielle, la résiliation anticipée ou le renouvellement entre (a) la Société et/ou l'une de ses Filiales, d'une part, et (b) un Actionnaire de référence et/ou tout Affilié de cet Actionnaire de référence, d'autre part de (i) tout contrat portant sur des prestations de services administratifs et comptables pour un montant excédant un montant fixé par le Règlement intérieur, (ii) tout contrat portant sur l'octroi de prêts, avances, cautions, avals, garanties, sûretés ou privilèges en faveur d'un Actionnaire de référence et/ou tout Affilié de cet Actionnaire de référence et (iii) tout autre contrat dont le montant total excède un montant fixé par le Règlement intérieur, autre que les contrats conclus ou les opérations réalisées en application de la Convention rénovations et développements en date du 16 avril 2014 conclue avec Carrefour et les conventions conclues dans le cours normal des affaires. Les administrateurs représentant l'Actionnaire de référence (autres que le Président sauf lorsque le contrat concerné est relatif à l'exercice de ses fonctions ou à sa rémunération) ne prendront pas part au vote sur ces décisions ;
- d'assurer le contrôle de la gestion et la vérification de la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et de l'audit interne en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- d'examiner les risques, les niveaux de risque et les procédures pour s'en prémunir ainsi que les engagements hors bilan significatifs et d'apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués, le cas échéant, et en informer le Conseil ; et
- de prendre connaissance régulièrement de l'état des contentieux importants.

Le Comité d'audit se penche également, lors de l'examen des comptes, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. L'examen des comptes par le Comité d'audit s'accompagne de la présentation par les commissaires aux comptes de la Société sur les points essentiels des résultats de l'audit légal (notamment ajustement d'audit et faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière) et sur les options comptables retenues. L'examen des comptes s'accompagne également d'une présentation par la Direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, et les engagements hors bilan de la Société ainsi que les options comptables retenues.

Les commissaires aux comptes portent à la connaissance du Comité d'audit les renseignements prévus par la loi, et notamment par l'article L. 823-16 du Code de commerce.

Le Président-Directeur Général s'est toujours abstenu d'assister aux réunions du Comité d'audit ou le cas échéant, a pu être convié à participer à une partie de ces réunions à la demande du Président du Comité.

Travaux 2020 du Comité d'audit

Le Comité d'audit s'est réuni six (6) fois au cours de l'exercice 2020, le taux de présence s'élevant à **91,67%**.



Les réunions du Comité portaient principalement sur :

- la revue des projets des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et des résultats semestriels au 30 juin 2020 ainsi que les Rapports Financiers et communiqués de presse y afférents ;
- la présentation de l'exposition aux risques et engagements hors bilan de la Société ;
- l'examen des conventions réglementées conclues ou poursuivies au titre de l'exercice 2019 ;
- l'examen du Rapport de gestion du Conseil d'administration sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 s'agissant des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- l'examen du plan d'affaires ;
- l'examen du budget 2021 ; et
- l'examen de la cartographie des risques et de l'audit du contrôle interne ;
- et plus spécifiquement, l'impact de la crise sanitaire sur l'activité de la Société.

Le Président du Comité a par ailleurs rendu compte au Conseil d'administration des travaux du Comité d'audit.

Comité des rémunérations et des nominations

Composition

À la date du 31 décembre 2020, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de cinq (5) membres choisis parmi les administrateurs, dont trois (3) au moins sont des administrateurs indépendants, dont son Président, désignés par le Conseil pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Le Comité des rémunérations et des nominations ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Le Comité des rémunérations et des nominations de la Société est composé des personnes suivantes :

- M^{me} Séverine Farjon, administratrice indépendante (Présidente du Comité) ;
- M. Olivier Lecomte, administrateur indépendant et Administrateur référent ;
- M^{me} Amal Del Monaco, administratrice indépendante ;
- M. Jérôme Nanty, administrateur ; et
- M. Laurent Vallée, administrateur.

Missions

Le Comité des rémunérations et des nominations, dont la mission principale est d'assister le Conseil d'administration, d'une part, dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants de la Société et, d'autre part, dans la composition des instances dirigeantes de la Société, est notamment chargé :

- d'émettre des propositions de candidatures d'administrateurs indépendants, d'organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et de

réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ainsi que de formuler un avis sur les candidatures des autres administrateurs ;

- d'émettre des propositions de candidatures en qualité de membres des comités du Conseil d'administration et des dirigeants mandataires sociaux ;
- d'émettre des propositions sur la politique de rémunération et d'intéressement du personnel et des mandataires sociaux de la Société et de ses Filiales et quant aux programmes de stock-options et à l'attribution d'actions gratuites ou de préférence ;
- de faire des propositions au Conseil quant aux modalités de protection des dirigeants mandataires sociaux (assurance responsabilité civile des mandataires sociaux) ; et
- d'évaluer périodiquement le fonctionnement du Conseil.

S'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs, le Comité des rémunérations et des nominations a la charge de faire des propositions au Conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments qu'il devra prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil : représentation des actionnaires importants de la Société (étant précisé que les représentants de l'Actionnaire de référence ne pourront être qualifiés d'administrateur indépendant), représentation équilibrée des femmes et des hommes, nationalité, âge, qualifications, expériences professionnelles, etc. Il examine chaque année la situation de chaque administrateur au cas par cas au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF auxquels il se réfère.

Le Comité des rémunérations et des nominations peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés ci-dessus, ne devra pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Comité des rémunérations et des nominations peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

Il émet également une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs.

Le Comité des rémunérations et des nominations est informé de la politique des rémunérations des cadres reportant directement au Directeur Général. À cette occasion, le Comité des rémunérations et des nominations s'adjoint les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Comité des rémunérations et des nominations établit un plan de succession des principaux dirigeants mandataires sociaux de la Société, en vue de le présenter au Conseil d'administration.

Travaux 2020 du Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni six (6) fois au cours de l'exercice 2020. Le taux de présence s'élevait à **93,33%**. Il est toutefois précisé que dix sessions extraordinaires élargies à d'autres membres du Conseil se sont tenues à partir du mois de juin 2020, dans le cadre du processus de succession du Président-Directeur Général de la Société.



6
Réunions

93,3 %
Taux de présence

Les principaux sujets suivants ont été examinés au cours de l'exercice 2020 :

- l'adoption d'une raison d'être ;
- la création d'un Comité RSE ;
- l'examen du Rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- l'examen annuel de la qualification d'administrateur(s) indépendant(s) ;
- l'examen de la rémunération 2019 des dirigeants mandataires sociaux et les politiques de rémunérations pour 2020 ;
- l'examen de la rémunération des administrateurs au titre de 2019, et la détermination de la politique de rémunération pour 2020 ;
- la mise en place d'un plan d'actions de préférence (PAGAP 2020) ;
- la constatation des conditions définitives d'acquisition des actions du plan de Performance 2017 ;
- la revue de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- l'auto-évaluation du Conseil d'administration ;
- le renouvellement des mandats de cinq administrateurs, pour une durée de quatre ans ;
- l'examen du plan de succession de Monsieur Alexandre de Palmas ;
- la nomination de Madame Marie Cheval en qualité de Présidente-Directrice Générale et la nomination de Monsieur Sébastien Vanhoove en qualité de Directeur Général Délégué ;
- la constatation du départ de Monsieur Géry Robert-Ambroix, Directeur Général Délégué ;
- le renforcement des missions et des pouvoirs de l'Administrateur référent, et la modification corrélative du Règlement intérieur du Conseil d'administration.

La Présidente du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune des réunions du Comité des rémunérations et des nominations.

Comité stratégique et d'investissement

Composition

À la date du 31 décembre 2020, le Comité stratégique et d'investissement est composé de six (6) membres choisis parmi les administrateurs, désignés par le Conseil pour la durée de leur mandat d'administrateur. Le Président du Comité stratégique et d'investissement est désigné par le Conseil.

Au cours de l'année 2020, Monsieur Alexandre de Palmas a été remplacé par Monsieur Jérôme Nanty, en qualité de membre du Comité stratégique et d'investissement.

Le Comité stratégique et d'investissement de la Société est composé des personnes suivantes :

- M^{me} Nathalie Robin, administratrice indépendante (Présidente du Comité) ;
- M^{me} Marie Cheval, Présidente-Directrice Générale ;
- M. Emmanuel Chabas, administrateur indépendant ;
- M. Nadra Moussalem, administrateur indépendant ;
- M. Jérôme Nanty, administrateur ;
- M. Laurent Vallée, administrateur.

Missions

Le Comité stratégique et d'investissement est notamment chargé, préalablement à toute décision du Président-Directeur Général (ou, le cas échéant, du Directeur Général Délégué) et/ou du Conseil d'administration, selon le cas :

- d'examiner la stratégie d'investissement de la Société et de ses Filiales et de suivre les opportunités d'investissement ;
- d'examiner et de formuler un avis sur le budget annuel d'investissements ;
- d'émettre un avis sur toute opération d'investissement ou de désinvestissement lorsqu'il dépasse un montant supérieur à 15 millions d'euros ;
- d'examiner et d'émettre un avis sur les décisions relatives à tout projet d'investissement ou de désinvestissement nécessitant l'autorisation préalable du Conseil ; et
- d'examiner et d'émettre un avis sur les décisions relatives à la conclusion, la modification substantielle, la résiliation anticipée ou le renouvellement de la Convention rénovations et développements conclue avec Carrefour, et toute convention de transfert d'actifs pour un montant supérieur à un montant défini par le Règlement intérieur, entre (a) la Société et/ou l'une de ses Filiales, d'une part, et (b) un Actionnaire de référence (entendu comme toute entité ayant directement ou indirectement une influence notable sur la Société et/ou tout Affilié de cet Actionnaire de référence, d'autre part).

Les administrateurs représentant l'Actionnaire de référence ne prennent part à ces délibérations spécifiques du Comité stratégique et d'Investissement qu'avec voix consultative.

Travaux 2020 du Comité stratégique et d'investissement

Le Comité stratégique et d'investissement s'est réuni à deux (2) reprises au cours de l'exercice 2020, le taux de présence s'élevant à **83,33%**.



Le Comité s'est réuni afin d'examiner les principaux sujets suivants :

- les opportunités et projets d'acquisition, de cession et d'extension d'actifs de la Société ;
- les éventuelles inflexions à apporter à la stratégie de la Société, post-crise sanitaire.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune des réunions du Comité stratégique et d'investissement.

Comité RSE

Lors de sa séance du 2 avril 2020, le Conseil d'administration a décidé la création d'un Comité RSE, afin d'associer le Conseil à la stratégie et à la définition de la politique RSE mise en place par la Société. Lors de sa séance du 26 novembre 2020, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter le nombre de membres à six (6) membres. Ce Comité pourra se réunir autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité RSE de la Société est composé des personnes suivantes :

- M^{me} Séverine Farjon, administratrice indépendante (Présidente du Comité) ;
- M^{me} Marie Cheval, Présidente-Directrice Générale ;

- M^{me} Nathalie Robin, administratrice indépendante ;
- M. Laurent Vallée, administrateur ;
- M^{me} Maria Garrido, administratrice indépendante ; et
- M. Alexandre de Palmas, administrateur.

Missions

Le Comité RSE est notamment chargé :

- d'examiner les engagements et les orientations de la politique de la Société en matière de RSE, leur cohérence avec les attentes des parties prenantes, en suivre le déploiement et plus généralement s'assurer de la prise en compte des sujets relevant de la RSE dans la stratégie de la Société et dans sa mise en œuvre ;
- de l'appréciation des risques, l'identification de nouvelles opportunités, la prise en compte de l'impact de la politique RSE en termes de performance économique ;
- de l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière ;
- de l'examen de la synthèse des notations réalisées sur la Société par les agences de notation et par les analyses extra-financières ; et
- d'identifier et de discuter les tendances émergentes en matière de RSE, et s'assurer que la Société s'y prépare au mieux au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs.

Travaux 2020 du Comité RSE

Le Comité RSE s'est réuni à deux (2) reprises au cours de l'exercice 2020, le taux de présence s'élevant à **100%**.



Le Comité s'est réuni afin d'examiner et définir la stratégie RSE 2020, puis lors d'une seconde séance, a réalisé un point d'actualité de la RSE dans l'univers des centres commerciaux (enjeux majeurs, avancées des projets en cours, orientations stratégiques à mener).

La Présidente du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune des réunions du Comité RSE.

6.2 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

La présentation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux décrite ci-dessous, intègre les informations issues de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 prise en application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « loi PACTE »). Selon la nouvelle réglementation, l'Assemblée générale de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 est appelée à statuer sur les résolutions suivantes :

- Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce ;
- Approbation de la politique de rémunération révisée applicable à Madame Marie Cheval, Présidente-Directrice Générale, au titre de l'exercice 2020, visée à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce ;
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à Madame Marie Cheval, Présidente-Directrice Générale, pour la période courant depuis sa nomination ;
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à Monsieur Alexandre de Palmas, Président-Directeur Général, pour la période courant jusqu'au 2 novembre 2020 ;
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à Monsieur Géry Robert-Ambroix, Directeur Général Délégué ;
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à Monsieur Sébastien Vanhoove, Directeur Général Délégué ;
- Approbation de la politique de rémunération applicable à Madame Marie Cheval, Présidente-Directrice Générale, au titre de l'exercice 2021, visée à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce ;
- Approbation de la politique de rémunération applicable à Monsieur Sébastien Vanhoove, Directeur Général Délégué, au titre de l'exercice 2021 visée à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce ;
- Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2021, visée à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

La prochaine section du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, détaille (i) une synthèse des politiques de rémunération des mandataires sociaux exécutifs (Section 6.2.1), (ii) la révision de la politique de rémunération pour 2020, applicable à Madame Marie Cheval, Présidente-Directrice Générale sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (Section 6.2.2), (iii) l'ensemble des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, aux mandataires sociaux (Section 6.2.3.), (iv) les politiques de rémunérations pour 2021, applicables aux mandataires sociaux (6.2.4).

6.2.1 Synthèse des politiques de rémunération des mandataires sociaux exécutifs

6.2.1.1 Principes généraux relatifs à la fixation, à la mise en œuvre et à l'application des politiques de rémunération des mandataires sociaux

Détermination des politiques de rémunération

Les politiques de rémunération des mandataires sociaux exécutifs de Carmila sont fixées par le Conseil d'administration suivant les recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, et sont soumises au vote de l'Assemblée générale. Conformément aux dispositions du Règlement intérieur de Carmila, le Comité des rémunérations et des nominations est compétent pour formuler toutes propositions en ce qui concerne les politiques de rémunération des mandataires sociaux exécutifs.

En ce qui concerne la rémunération du Directeur Général Délégué, la politique de rémunération est proposée par le Président-Directeur Général au Comité des rémunérations et des nominations, lequel après analyse, émet une recommandation au Conseil d'administration.

Enfin, et sous réserve du respect de l'enveloppe votée par l'Assemblée générale, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, décide chaque année de la répartition de la rémunération des membres du Conseil d'administration, en tenant compte des éventuelles renoncations par ces derniers, et de leur présence aux réunions du Conseil et Comités dont ils sont membres.

Les principes qui régissent la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont établis conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère. Ainsi le Conseil d'administration veille à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit adaptée à la stratégie du Groupe, afin de promouvoir la performance et la compétitivité de la Société sur le moyen et long terme, en agissant de manière responsable dans le respect de l'intérêt social et des intérêts de toutes les parties prenantes.

Les politiques de rémunération de la Présidente-Directrice Générale et du Directeur Général Délégué ont été débattues et approuvées par le Conseil d'administration lors de sa séance du 16 février 2021, sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8, L. 22-10-9 et L. 22-10-34 du Code de commerce.

Révision des politiques de rémunération

Les politiques de rémunération sont revues annuellement par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, après l'arrêté des comptes. Le Comité des rémunérations et des nominations veille à la compétitivité de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et à ce titre, peut avoir recours à des études de sociétés comparables ou des opinions de cabinets extérieurs.

Lors de cette revue, le Comité des rémunérations et des nominations prend en compte l'évolution des conditions de rémunérations et d'emploi des salariés de la Société pour formuler ses recommandations et ses propositions au Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Comité des rémunérations et des nominations veille à ce que soient appliqués des critères de performance adaptés à la stratégie de la Société, et pour les critères qualitatifs, aux missions spécifiques de ces derniers.

Mise en œuvre des politiques de rémunération

Les politiques de rémunération des mandataires sociaux sont mises en œuvre par le Conseil d'administration conformément aux résolutions votées par l'Assemblée générale. Sur les recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration fixe chaque année, après l'arrêté des comptes de la Société, les objectifs associés à chacun des critères de performance, sous-tendant la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué. Il définit par ailleurs, les objectifs cibles, ainsi que des objectifs minimum et maximum, permettant d'ajuster à la hausse comme à la baisse le montant de la rémunération variable en fonction des critères de performance définis.

Sur les recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, et après autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'administration arrête les modalités des rémunérations long terme des mandataires sociaux, par l'attribution gratuite d'actions, ou d'actions de préférence et ce, en fonction de la performance de la Société et des ambitions de cette dernière.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce, le Conseil d'administration, sur avis du Comité des rémunérations et des nominations, pourrait déroger à l'application de la politique de rémunération concernant la rémunération fixe annuelle, la rémunération variable annuelle et la rémunération à long terme, et notamment aux critères et conditions de performance, en cas de circonstances exceptionnelles si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

Gestion des conflits d'intérêts

La Société respecte les conditions édictées par le Code AFEP-MEDEF relatives à la gestion des conflits d'intérêts. Ainsi, conformément aux dispositions de l'article 1.6.6 du Règlement intérieur de la Société, toute situation pouvant générer un conflit d'intérêts doit être portée à la connaissance du Conseil d'administration, et pourra être examinée en particulier par l'Administrateur référent.

Dans l'hypothèse où un conflit d'intérêt ne pourrait être évité, le mandataire social s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

Application des politiques de rémunération

Nomination de nouveaux mandataires sociaux

Si un nouveau Président-Directeur Général est nommé, la politique de rémunération applicable à l'actuelle Présidente-Directrice Générale sera appliquée, en tenant compte des missions complémentaires confiées par le Conseil d'administration.

Si un nouveau Directeur Général Délégué est nommé, la politique de rémunération applicable au Directeur Général Délégué sera appliquée.

Toutefois, la situation particulière de chaque mandataire social et les responsabilités de sa fonction pourront être prises en compte par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, et le Conseil d'administration pourra ajuster la politique de rémunération, dont la révision sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Si un nouvel administrateur ou censeur est nommé, la politique de rémunération applicable aux actuels membres du Conseil d'administration sera appliquée.

Méthode d'évaluation des critères de performance

Les critères de performance appliqués à la rémunération variable des mandataires sociaux, ainsi qu'à la rémunération long terme, sont tous mesurables. Les critères de performance reposent sur des critères financiers et extra-financiers, dont la réalisation est auditée par les commissaires aux comptes dans le cadre de l'audit des comptes, mais également de la Déclaration de performance extra-financière de la Société, pour l'année considérée.

Application des politiques de rémunération en fonction des différents statuts des mandataires sociaux exécutifs

Les mandataires sociaux exécutifs de la société Carmila disposent de statuts différents. En effet, au titre de l'exercice 2020 :

- deux mandataires sociaux exécutifs sont salariés du groupe Carrefour et le montant de leurs rémunérations fixe et variable est pris en charge par la Société à raison de leurs fonctions, sont refacturés par la société Carrefour à cette dernière, en vertu d'une convention de mise à disposition conclue avec la Société. Il s'agit de Monsieur Alexandre de Palmas, Président-Directeur Général jusqu'au 2 novembre 2020, et de Monsieur Sébastien Vanhooze, Directeur Général Délégué depuis le 24 octobre 2018 ;
- Monsieur Géry Robert-Ambroix, Directeur Général Délégué de Carmila depuis le 12 juin 2017, disposait d'un contrat de travail avec la Société Almia Management, filiale de la Société, pour laquelle il exerçait les fonctions de Directeur de la valorisation du patrimoine et des investissements. Les montants de la rémunération fixe et variable étaient pris en charge intégralement par le groupe Carmila, en raison de son mandat de Directeur Général Délégué ;
- enfin, suite à sa nomination par le Conseil d'administration du 2 novembre 2020, Madame Marie Cheval est Présidente-Directrice Générale de la Société. La politique de rémunération applicable pour l'exercice 2020 au Président-Directeur Général, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 29 juin 2020, a été modifiée pour répondre à la situation particulière de Madame Marie Cheval. En effet, Monsieur Alexandre de Palmas exerçait les fonctions de Directeur Exécutif du groupe Carrefour en charge de la Proximité, au titre d'un contrat de travail avec la société Carrefour. Une convention de mise à disposition avait été conclue entre la société Carrefour et la Société, au titre de laquelle Monsieur Alexandre de Palmas était mis à disposition de la Société à hauteur de la moitié de son temps avec refacturation de ses rémunérations fixe et variables.

Madame Marie Cheval, précédemment Directrice Exécutive en charge des Hypermarchés et des services financiers au sein du groupe Carrefour, a démissionné de ses fonctions, lors de sa nomination en qualité de Présidente-Directrice Générale de la société Carmila. Les rémunérations de Madame Marie Cheval sont donc prises en charge intégralement par la Société au titre de son mandat social. Ce changement a nécessité la révision par le Conseil d'administration de la politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, laquelle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, et présentée au paragraphe 6.2.1.2 ci-dessous.

6.2.1.2 Révision de la politique de rémunération 2020 applicable au Président-Directeur Général, suite à la nomination de Madame Marie Cheval en qualité de Présidente-Directrice Générale de Carmila, le 2 novembre 2020

Suite à la nomination de Madame Marie Cheval en qualité de Présidente-Directrice Générale le 2 novembre 2020, le Conseil d'administration a décidé lors de sa séance du 26 novembre 2020 de modifier la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général, afin de tenir compte du statut unique de mandataire de social de Madame Marie Cheval. Ainsi, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, une révision de la politique de rémunération 2020 du Président-Directeur Général, selon les modalités suivantes :

Rémunération fixe et variable annuelle

La rémunération comporte une part fixe et une part variable annuelle. Cette rémunération est le reflet des responsabilités du Président-Directeur Général, de son niveau d'expérience, de ses compétences et des pratiques de marché.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle est revue à échéances relativement longues. Elle peut éventuellement faire l'objet d'un réexamen par le Conseil d'administration en fonction des circonstances, et notamment à l'occasion d'un renouvellement de mandat. En application de ces principes, la rémunération fixe de Madame Marie Cheval prise en charge par la Société s'élève à 500 000 euros, et versée *prorata temporis*, à compter de sa nomination au mois de novembre 2020.

Rémunération variable annuelle

Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut excéder un maximum exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle de référence (telle que visée ci-dessus).

Cette rémunération variable ne peut représenter plus de 200% de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Générale.

Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à la réalisation de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs quantifiables généraux, financiers et extra-financiers, d'objectifs quantifiables individuels, et d'objectifs qualitatifs individuels.

Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la détermination de la rémunération variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs est établi de manière précise par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Ces critères permettent d'apprécier tant la performance individuelle du Président-Directeur Général que celle de la Société. Ainsi, les rémunérations variables sont liées aux résultats d'ensemble de la Société, permettant le respect de l'intérêt social et le développement de la stratégie du Groupe. La rémunération variable annuelle ne peut, en application de l'article L. 22-10-34 III, alinéa 2 du Code de commerce, être versée qu'après approbation par l'Assemblée générale ordinaire.

Modalités de détermination

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 26 novembre 2020 a décidé que la part variable de la rémunération de Madame Marie Cheval s'élèvera à 100% du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 100%, et au maximum à 120% du montant brut de sa rémunération fixe prise en charge par la Société en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 200%, la part variable de sa rémunération évoluant de manière linéaire en fonction de la courbe d'atteinte des critères de performance.

Au titre de l'exercice 2020, les critères de performance aux fins de la détermination de sa rémunération variable prise en charge par la Société fixés par le Conseil d'administration de la Société, après avis du Comité des rémunérations et des nominations sont les suivants :

- (i) des critères quantifiables généraux à hauteur de 50% (croissance *like-for-like* des Loyers nets 2020, EPRA *Cost Ratio* 2020 (hors coût de la vacance), croissance du résultat récurrent par action hors impact d'un éventuel dividende distribué en actions, et % des centres ayant obtenu fin 2020 une certification BREEAM ou équivalent, en % de la valeur vénale) ;
- (ii) des critères quantifiables individuels à hauteur de 20% (évolution de la vacance, revenus générés par certaines activités, taux d'occupation financier hors vacants stratégiques et critères de performance sur la livraison de l'extension de Nice Lingotière et l'obtention d'autorisation sur le pipeline de projets) ; et
- (iii) des critères qualitatifs à hauteur de 30% (Gouvernance et *compliance* dont audit et contrôle interne et RSE, Communication financière, innovations et entrepreneuriat, qualité de la relation client et partenaires et politique financière).

Modalités de versement

Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020. Pour l'année 2020, Madame Marie Cheval bénéficiera d'une rémunération variable qui sera déterminée en fonction de l'atteinte des critères de performance et versée *prorata temporis*, soit 2/12^e de la rémunération variable brute annuelle.

Rémunération à long terme

La rémunération à long terme peut prendre la forme d'attributions gratuites d'actions, d'actions de préférence, dans les conditions suivantes :

- la rémunération à long terme ne peut excéder 12 mois de la rémunération brute fixe maximum pour le Président-Directeur Général ;
- le bénéfice est subordonné à la réalisation sur une période pluriannuelle de conditions de performance à prépondérance quantitative déterminées par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations ;
- le bénéfice est subordonné à une condition de présence à la clôture des exercices considérés.

En cas d'attribution d'actions gratuites, le Conseil d'administration fixe la quantité d'actions à conserver par le Président-Directeur Général jusqu'à la cessation de son mandat social, conformément aux dispositions du Code de commerce.

Le Président-Directeur Général qui bénéficie d'options d'actions et/ou d'actions gratuites doit prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions gratuites et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration. Madame Marie Cheval est soumise à une obligation de conservation de 50% du nombre total d'actions gratuites attribuées dans la limite de 1,5 année de rémunération fixe brute, telle que cela est détaillé dans le paragraphe « Politique de conservation d'actions applicable aux dirigeants mandataires sociaux » ci-dessous.

L'attribution d'une rémunération variable en actions permet d'associer le Président-Directeur Général aux résultats de la Société et à la variation de son cours de bourse.

Avantage de toute nature

Le Président-Directeur Général peut bénéficier d'avantages de toute nature, sur décision du Conseil d'administration et sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations. Cette attribution peut être déterminée au regard des besoins qu'engendre l'exercice du mandat.

Madame Marie Cheval bénéficie ainsi d'un véhicule de fonction. Par ailleurs, Madame Marie Cheval est affiliée au régime privé d'assurance chômage des dirigeants souscrit auprès de GSC, dont la cotisation est intégralement prise en charge par la Société, ce qui représente pour cette dernière un avantage en nature.

D'autres avantages en nature peuvent être prévus en vertu d'une situation spécifique.

Rémunération exceptionnelle

Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle, sauf circonstances spécifiques liées à des opérations ayant un effet structurant sur la Société.

En cas de versement en numéraire, la rémunération exceptionnelle ne pourra, en application de l'article L. 22-10-34 III, alinéa 2 du Code de commerce, être versée qu'après approbation par l'Assemblée générale ordinaire.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération en sa qualité d'administrateur, de Président du Conseil d'administration et de membre de comités spécialisés.

La rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur est versée selon la politique de rémunération des administrateurs telle que décrite à la Section 6.2.2.6 « Élément de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de 2020 aux membres du Conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel. Cette rémunération est notamment composée d'une part fixe et d'une part variable en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Régime de retraite supplémentaire

Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas, au titre de son mandat social au sein de la Société, de régime de retraite supplémentaire.

Indemnité de départ

Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnité de départ.

Indemnité de non-concurrence

Le Conseil d'administration peut également décider de la conclusion d'un engagement de non-concurrence du Président-Directeur Général.

En contrepartie d'un engagement de non-concurrence d'une durée d'un an afin de protéger les intérêts de la Société, le Conseil d'administration a décidé lors de sa séance du 26 novembre 2020, que Madame Marie Cheval percevra, pendant la durée d'une année, une indemnité mensuelle forfaitaire d'un montant égal à 50% de la rémunération fixe mensuelle brute (hors rémunération variable) perçue le mois précédant l'expiration de son mandat social. La Société pourra renoncer à la mise en œuvre de cet engagement dans les 15 jours suivant l'expiration du mandat social.

Autres éléments de rémunération

Le Conseil d'administration du 26 novembre 2020 a décidé que Madame Marie Cheval ne bénéficierait pas d'indemnité de départ, mais serait affiliée au régime d'assurance chômage

GSC. Compte-tenu des délais de mise en place de cette procédure, elle pourrait percevoir, en cas de révocation de son mandat social (sauf pour faute grave ou lourde) au cours des 12 mois à compter de la prise d'effet de son affiliation à ce régime, une indemnité correspondant à 6 mois de la rémunération fixe annuelle brute.

Politique de conservation d'actions applicable au Président-Directeur Général

Les dirigeants mandataires sociaux sont soumis à une obligation de conservation des actions gratuitement attribuées. Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 12 juin 2017, de reconduire les modalités fixées en 2016 et de fixer les obligations de conservation du Président-Directeur Général, à 50% du nombre total d'actions gratuites attribuées dans la limite de 1,5 année de rémunération fixe brute.

Par ailleurs, l'article 1.6.3 du Règlement intérieur du Conseil d'administration de Carmila prévoit une obligation de détention des actions de la Société par le Président-Directeur Général pendant la durée de son mandat, à hauteur de 10 000 actions.

6.2.1.3 Confirmation de la politique de rémunération 2020 applicable au Directeur Général Délégué

Monsieur Sébastien Vanhooove a été nommé Directeur Général Délégué de la Société lors de la réunion du Conseil d'administration qui s'est tenue le 27 juillet 2018. Monsieur Sébastien Vanhooove avait été confirmé dans son mandat par Monsieur Alexandre de Palmas lors de la nomination de ce dernier le 26 juin 2019. Suite à la nomination de Madame Marie Cheval en qualité de Présidente-Directrice Générale de la Société à compter du 2 novembre 2020, Madame Marie Cheval a souhaité nommer Monsieur Sébastien Vanhooove en qualité de Directeur Général Délégué. Le Conseil d'administration lors de sa séance du 26 novembre 2020, décidé de confirmer la politique de rémunération de Monsieur Sébastien Vanhooove au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

6.2.2 Application des politiques de rémunérations des mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (article L. 22-10-9 I et L. 22-10-34 II du Code de commerce)

Les informations relatives aux éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux pour l'exercice 2020 présentées dans la présente section sont les informations requises par l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce et soumises au vote des actionnaires conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Les rémunérations et autres avantages de toute nature versés au cours de l'année 2020 ou attribués au titre de l'année 2020 sont conformes aux politiques de rémunérations approuvées par l'Assemblée générale de la Société du 29 juin 2020 en ce qui concerne Monsieur Alexandre de Palmas, Monsieur Gery Robert-Ambroix et Monsieur Sébastien Vanhooove. Les éléments de rémunération versés à Madame Marie Cheval, respectent la politique de rémunération 2020 révisée et présentée à la Section 6.2.1.2 ci-dessus, laquelle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur l'exercice clos le 31 décembre 2020.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU TITRE DE 2020

Le tableau ci-après présente de manière synthétique les éléments de rémunération auxquels ont le droit chacun des mandataires sociaux au titre de sa politique de rémunération applicable pour l'exercice 2020 :

Élément de rémunération	Marie Cheval ⁽¹⁾	Alexandre de Palmas ⁽²⁾	Sébastien Vanhoove	Géry Robert-Ambroix ⁽³⁾
Rémunération fixe	✓	✓	✓	✓
Rémunération variable	✓	✓	✓	✓
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération à long terme	-	✓	✓	✓
Avantages de toute nature	✓	-	-	✓
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	✓	✓	-	-
Régime de retraite supplémentaire	✓	-	-	-
Indemnité de cessation de fonction – Indemnité de départ	-	-	-	✓ ⁽⁴⁾
Indemnité de non-concurrence	✓	-	-	- ⁽⁵⁾

(1) Politique de rémunération modifiée pour l'exercice 2020 suite à la nomination de Madame Marie Cheval en qualité de Présidente-Directrice Générale de Carmila le 2 novembre 2020 et soumise à l'approbation rétroactive de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020.

(2) Applicable jusqu'au départ de Monsieur Alexandre de Palmas le 2 novembre 2020.

(3) Applicable jusqu'au départ de Monsieur Géry Robert-Ambroix le 15 mars 2021.

(4) Monsieur Géry Robert-Ambroix, ne bénéficiait pas d'indemnités de cessation de fonction au titre de son mandat social. Toutefois, étant titulaire d'un contrat de travail avec la société Almia Management, filiale de la Société, pour ses fonctions de Directeur de la Valorisation du Patrimoine, a bénéficié d'une indemnité légale et transactionnelle au titre de la rupture de son contrat de travail.

(5) Le contrat de travail de Monsieur Géry Robert-Ambroix prévoyait une clause de non-concurrence. Cette clause de non-concurrence a été levée dans le cadre du départ de ce dernier de la Société, celui-ci n'a perçu aucune indemnité de non-concurrence.

6.2.2.1 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de 2020 au Président-Directeur Général

(a) Rémunération et autres avantages versés ou attribués à Monsieur Alexandre de Palmas, Président-Directeur Général jusqu'au 2 novembre 2020

Suite à la nomination de Monsieur Alexandre de Palmas en qualité de Directeur Exécutif en Espagne à compter du 1^{er} juillet 2020, le Conseil d'administration après avoir mis en œuvre un plan de succession, a procédé à la nomination de la nouvelle Présidente-Directrice Générale, Madame Marie Cheval, lors de sa séance du 2 novembre 2020.

Monsieur Alexandre de Palmas ne détient pas de contrat de travail avec la Société. Toutefois, en vertu de la convention de mise à disposition conclue entre la Société et le groupe Carrefour, le montant des rémunérations fixe et variable pris en charge par la Société à raison des fonctions exercées par Monsieur Alexandre de Palmas au sein de la Société sont refacturés par la société Carrefour à cette dernière.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉS AU TITRE OU VERSÉS AU COURS DES EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020 ET LE 31 DÉCEMBRE 2019, À MONSIEUR ALEXANDRE DE PALMAS, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, AU PRORATA DE LA DURÉE DE SON MANDAT (TABLEAU N° 2 DU CODE AFEP-MEDEF)

	Exercice 2020 *		Exercice 2019 *	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
	Base annuelle	Base annuelle	Base annuelle	Base annuelle
M. Alexandre de Palmas Président-Directeur Général jusqu'au 2 novembre 2020				
Rémunération fixe (base brute avant impôt)	208 333 € ⁽¹⁾	208 333 € ⁽¹⁾	125 000 € ⁽²⁾	125 000 € ⁽²⁾
Rémunération variable annuelle	165 833 € ⁽³⁾	133 209 € ⁽⁴⁾	133 209 € ⁽⁴⁾	NA
Rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	35 625 €	10 625 €	10 625 €	NA
Avantages en nature	NA	NA	NA	NA
TOTAL	409 791 €	352 167 €	268 834 €	NA

* Montants de rémunération fixe et variable pris en charge par Carmila.

(1) Montant proratisé en fonction de sa présence effective au sein du groupe Carmila jusqu'au 2 novembre 2020.

(2) Montant proratisé en fonction de sa présence effective au sein du groupe Carmila à compter du 1^{er} juillet 2019.

(3) Versement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, et dont le montant a été proratisé pendant la durée de son mandat, soit jusqu'au 2 novembre 2020, et donc sur 10/12^e de sa rémunération fixe brute.

(4) Versement approuvé par l'Assemblée générale du 29 juin 2020.

Les éléments de rémunération de Monsieur Alexandre de Palmas au titre de 2020, déterminés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, en application des principes et critères approuvés par l'Assemblée générale du 29 juin 2020, sont décrits ci-après :

Rémunération fixe

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, la quote-part de la rémunération fixe de Monsieur Alexandre de Palmas prise en charge par la Société s'élève annuellement à 250 000 euros, soit 50% de sa rémunération fixe totale. Il a été versé à Monsieur Alexandre de Palmas pour la période du 1^{er} janvier 2020 au 1^{er} novembre 2020, un montant brut de 208 333 euros.

Rémunération variable annuelle

Modalités de détermination

Le montant de la rémunération variable de Monsieur Alexandre de Palmas, à raison de ses fonctions au sein de la Société est fixé par le Conseil d'administration de la Société, après avis du Comité des rémunérations et des nominations et en fonction de critères de performance se rapportant uniquement au périmètre du groupe Carmila. La part variable de Monsieur Alexandre de Palmas s'élèvera à 80% du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 100%, et au maximum à 120% du montant brut de sa rémunération fixe prise en charge par la Société en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 200%, la part variable de sa rémunération évoluant de manière linéaire en fonction de la courbe d'atteinte des critères de performance.

Au titre de l'exercice 2020, les critères de performance aux fins de la détermination de sa rémunération variable prise en charge par la Société fixés par le Conseil d'administration de la Société, après avis du Comité des rémunérations et des nominations sont comme suit :

- (i) des critères quantifiables généraux à hauteur de 50% (croissance *like-for-like* des Loyers nets 2020, EPRA Cost Ratio 2020 (hors coût de la vacance), croissance du résultat récurrent par action hors impact d'un éventuel dividende distribué en actions, et % des centres ayant obtenu fin 2020 une certification BREEAM ou équivalent, en % de la valeur vénale) ;
- (ii) des critères quantifiables individuels à hauteur de 20% (évolution de la vacance, revenus générés par certaines activités, taux d'occupation financier hors vacants stratégiques et critères de performance sur la livraison de l'extension de Nice Lingotière et l'obtention d'autorisation sur le pipeline de projets) ; et
- (iii) des critères qualitatifs à hauteur de 30% (Gouvernance et *compliance* dont audit et contrôle interne et RSE, Communication financière, innovations et entrepreneuriat, qualité de la relation client et partenaires et politique financière).

La valorisation des actions attribuées gratuitement à Monsieur Alexandre de Palmas, est détaillée dans le tableau ci-dessous :

	Exercice 2020
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (plan AGAP 2020 du 29 juin 2020)	74 456,76 €
TOTAL	74 456,76 €

Modalités de versement

Dans le cadre de la démission de son mandat de Président-Directeur Général, le Conseil d'administration du 26 novembre 2020 a décidé de calculer et verser *pro rata temporis*, soit 10/12^e, de la rémunération brute annuelle de Monsieur Alexandre de Palmas.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 16 février 2021 a constaté, après avis du Comité des rémunérations et des nominations, que les critères de performance de la rémunération variable de Monsieur Alexandre de Palmas ont été satisfaits à hauteur de :

- 77% concernant les critères quantifiables généraux ;
- 80% concernant les critères quantifiables individuels ; et
- 150% concernant les critères individuels ;
- soit un taux d'atteinte global de 100%.

Le montant de la rémunération variable annuelle de Monsieur Alexandre de Palmas pour l'exercice 2020 s'élève à 165 833 euros, après application du *pro rata temporis* suite à la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général au mois de novembre 2020.

Rémunération à long terme

Aucune action de souscription, ou d'achat d'actions, n'a été attribuée à Monsieur Alexandre de Palmas, pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Lors de la séance du Conseil d'administration du 29 juin 2020, faisant usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du même jour, il a été décidé sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer 13 587 actions de préférence (correspondant à 12 mois de salaire quote-part Carmila) à Monsieur Alexandre de Palmas sous conditions de présence et de performance. Conformément aux modalités décrites dans le Règlement du Plan « PAGAP 2020 » qui prévoient que « par exception, les droits à l'attribution gratuite d'Actions D à la Date d'Attribution sont maintenus au profit du bénéficiaire en cas de transfert du mandataire social dans une société du groupe Carrefour », Monsieur Alexandre de Palmas, conservera ses droits à attribution des Actions de préférence de catégorie D, dès lors qu'il exerce les fonctions de Directeur Exécutif de Carrefour en Espagne. Le détail des critères de performance et modalités d'attribution des actions à Monsieur Alexandre de Palmas, figure à la Section 6.2.2.4 « Attribution d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux en 2020 » du présent Document d'enregistrement universel.

Avantage de toute nature

Monsieur Alexandre de Palmas n'a bénéficié d'aucun avantage de toute nature au cours de l'exercice.

Rémunération exceptionnelle

Il n'a été attribué aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a attribué à Monsieur Alexandre de Palmas, en sa qualité d'administrateur, Président du Conseil d'administration et membre du Comité stratégique et d'investissement, pour la période comprise entre le 1^{er} janvier 2020 et le 1^{er} novembre 2020, une rémunération (anciens jetons de présence) d'un montant de 35 625 euros.

Suite à sa démission en qualité de Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre de Palmas a toutefois conservé son mandat d'administrateur au Conseil, et a déclaré renoncer à sa rémunération en sa qualité d'administrateur représentant le groupe Carrefour.

Autres éléments de rémunération

Monsieur Alexandre de Palmas n'a pas bénéficié, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnités de départ (départ volontaire, révocation, départ contraint et départ en retraite), d'indemnité relative à une clause de non-concurrence ou de régime de retraite supplémentaire.

(b) Rémunération et autres avantages versés ou attribués à Madame Marie Cheval, Présidente-Directrice Générale à compter de sa nomination

Sur décision du Conseil d'administration du 2 novembre 2020, Madame Marie Cheval a été nommée Présidente-Directrice Générale de la Société en remplacement de Monsieur Alexandre de Palmas. Le Conseil d'administration du 26 novembre 2020 a également décidé de réviser la politique de rémunération applicable pour 2020 afin de l'adapter au mandat social de Madame Marie Cheval, dont les rémunérations au titre de ses fonctions de Présidente-Directrice Générale sont 100% prises en charge par la Société. Cette politique révisée, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, et est décrite à la Section 6.2.1.2 « Révision de la politique de rémunération 2020 applicable au Président-Directeur Général, suite à la nomination de Madame Marie Cheval en qualité de Présidente-Directrice Générale de Carmila, le 2 novembre 2020 » du présent Document d'enregistrement universel.

Madame Marie Cheval n'exerce aucune autres fonctions exécutives en dehors de ses fonctions de Présidente-Directrice Générale de Carmila.

Madame Marie Cheval ne détient pas de contrat de travail avec la Société.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉS AU TITRE OU VERSÉS AU COURS DES EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020 ET LE 31 DÉCEMBRE 2019, À MADAME MARIE CHEVAL, PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE, AU PRORATA DE LA DURÉE DE SON MANDAT (TABLEAU N° 2 DU CODE AFEP-MEDEF)

	Exercice 2020 *		Exercice 2019 *	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
	Base annuelle	Base annuelle	Base annuelle	Base annuelle
M^{me} Marie Cheval Présidente-Directrice Générale à compter du 2 novembre 2020				
Rémunération fixe (<i>base brute avant impôt</i>)	79 544 € ⁽¹⁾	79 544 € ⁽¹⁾	NA	NA
Rémunération variable annuelle	82 833 € ⁽²⁾	NA	NA	NA
Rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	9 375 €	0 € ⁽³⁾	0 € ⁽³⁾	0 € ⁽³⁾
Avantages en nature (<i>voiture de fonction et cotisations assurance chômage GSC</i>)	2 230 €	NA	NA	NA
TOTAL	173 982 €	NA	NA	NA

* Montants de rémunération fixe et variable pris en charge par Carmila.

(1) Montant proratisé en fonction de sa présence effective au sein du groupe Carmila, en qualité de Présidente-Directrice Générale, dont le mandat a pris effet le 3 novembre 2020.

(2) Versement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, et dont le montant a été proratisé à compter de la prise d'effet de son mandat de Présidente-Directrice Générale, le 3 novembre 2020, soit sur 2/12^e de sa rémunération fixe brute.

(3) Madame Marie Cheval, administratrice représentant Carrefour, a renoncé à sa rémunération 2019 et 2020 pour la période courant jusqu'à sa nomination en qualité de Présidente-Directrice Générale.

Rémunération fixe

La rémunération fixe de Madame Marie Cheval est prise en charge en totalité par la Société à raison de son mandat de Présidente-Directrice Générale au sein de la Société. En application de ces principes, la rémunération fixe de la Présidente-Directrice Générale prise en charge par la Société s'élève à 500 000 euros, versée à compter du mois de novembre 2020, soit un montant brut de 79 544 euros.

Rémunération variable annuelle**Modalités de détermination**

Le montant de la rémunération variable de la Présidente-Directrice Générale à raison de ses fonctions au sein de la Société est fixé par le Conseil d'administration de la Société, après avis du Comité des rémunérations et des nominations et en fonction de critères de performance. La part variable de la Présidente-Directrice Générale s'élèvera à 100% du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 100%, et au maximum à 120% du montant brut de sa rémunération fixe prise en charge par la Société en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 200%, la part variable de sa rémunération évoluant de manière linéaire en fonction de la courbe d'atteinte des critères de performance.

Au titre de l'exercice 2020, les critères de performance aux fins de la détermination de sa rémunération variable prise en charge par la Société fixés par le Conseil d'administration de la Société, après avis du Comité des rémunérations et des nominations sont les mêmes que ceux de Monsieur Alexandre de Palmas et sont comme suit :

- (i) des critères quantifiables généraux à hauteur de 50% (croissance *like-for-like* des Loyers nets 2020, EPRA *Cost Ratio* 2020 (hors coût de la vacance), croissance du résultat récurrent par action hors impact d'un éventuel dividende distribué en actions, et % des centres ayant obtenu fin 2020 une certification BREEAM ou équivalent, en % de la valeur vénale) ;
- (ii) des critères quantifiables individuels à hauteur de 20% (évolution de la vacance, revenus générés par certaines activités, taux d'occupation financier hors vacants stratégiques et critères de performance sur la livraison de l'extension de Nice Lingotière et l'obtention d'autorisation sur le pipeline de projets) ; et
- (iii) des critères qualitatifs à hauteur de 30% (Gouvernance et *compliance* dont audit et contrôle interne et RSE, Communication financière, innovations et entrepreneuriat, qualité de la relation client et partenaires et politique financière).

Modalités de versement

Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020. Pour l'année 2020, Madame Marie Cheval bénéficie d'une rémunération variable qui est déterminée en fonction de l'atteinte des critères de performance et versée *prorata temporis*, soit 2/12^e de la rémunération variable brute annuelle.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 16 février 2021 a constaté, après avis du Comité des rémunérations et des nominations, que les critères de performance de la rémunération variable de Madame Marie Cheval ont été satisfaits à hauteur de :

- 77% concernant les critères quantifiables généraux ;
- 80% concernant les critères quantifiables individuels ; et
- 150% concernant les critères individuels ;
- soit un taux d'atteinte global de **100%**.

Le montant de la rémunération variable annuelle de Madame Marie Cheval pour l'exercice 2020 s'élève à 82 833 euros après prise en compte de la date de prise d'effet de ses fonctions au sein de la Société.

Rémunération à long terme

Aucune action de souscription, ou d'achat d'actions, d'actions gratuites ou de préférence n'a été attribuée à Madame Marie Cheval, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Avantages de toute nature

Madame Marie Cheval peut bénéficier d'avantages de toute nature. Madame Marie Cheval est affiliée au régime privé d'assurance chômage des dirigeants souscrit auprès de GSC, dont la cotisation est intégralement prise en charge par la Société. Le montant de la cotisation n'étant pas connue à la date du présent Document d'enregistrement universel mais son application étant rétroactive au titre de l'exercice 2020, il a été estimé un montant de l'avantage en nature de Madame Marie Cheval de 930 euros par mois, soit au titre de l'année 2020, un montant de 1 860 euros.

La Présidente-Directrice Générale bénéficie par ailleurs d'un véhicule de fonction, dont la valorisation au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 représente un montant de 370 euros.

Rémunération exceptionnelle

Madame Marie Cheval n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

En tant qu'administratrice et membre de Comités, la Présidente-Directrice Générale peut percevoir une rémunération selon les mêmes règles déterminées par la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a attribué à Madame Marie Cheval, en sa qualité d'administratrice, Présidente du Conseil d'administration et membre du Comité stratégique et d'investissement et du Comité RSE, pour la période comprise entre le 2 novembre 2020 et le 31 décembre 2020, une rémunération (ex-jetons de présence) d'un montant de 9 375 euros.

Autres éléments de rémunération

Madame Marie Cheval n'a pas bénéficié au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnités de départ (départ volontaire, révocation, départ contraint et départ en retraite), d'indemnité relative à une clause de non-concurrence ou de régime de retraite supplémentaire.

Obligation de détention des actions

Il est rappelé que l'article 1.6.3 du Règlement Intérieur du Conseil d'administration de Carmila prévoit une obligation de détention des actions de la Société par le Président-Directeur Général pendant la durée de son mandat, à hauteur de 10 000 actions.

Madame Marie Cheval détient 5 500 actions de la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel.

6.2.2.2 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de 2020 aux Directeurs Généraux Délégués

(a) Rémunération et autres avantages versés ou attribués à Monsieur Sébastien Vanhooove, Directeur Général Délégué

Suite à la nomination de Madame Marie Cheval en qualité de Présidente-Directrice Générale de la Société à compter du 2 novembre 2020, Madame Marie Cheval a souhaité nommer Monsieur Sébastien Vanhooove en qualité de Directeur Général Délégué. Le Conseil d'administration lors de sa séance du 26 novembre 2020, a décidé de confirmer la politique de rémunération de Monsieur Sébastien Vanhooove au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Monsieur Sébastien Vanhooove exerce la fonction de Président de Carrefour Property France. À ce titre, il a la responsabilité de Carrefour Property France et ses filiales. Il bénéficie d'un contrat de travail avec la société Carrefour Management qui encadre ces fonctions. Une convention de mise à disposition a été conclue entre le groupe Carrefour et la Société au titre de laquelle Monsieur Sébastien Vanhooove est mis à disposition de la Société à hauteur de la moitié de son temps avec refacturation de ses rémunérations fixe et variable à compter du 1^{er} août 2018. Cette convention de mise à disposition a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 16 mai 2019 au titre de la procédure des conventions réglementées.

TABEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉS AU TITRE OU VERSÉS AU COURS DES EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020 ET LE 31 DÉCEMBRE 2019, À MONSIEUR SÉBASTIEN VANHOOVE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ (TABLEAU N° 2 DU CODE AFEP-MEDEF)

	Exercice 2020 *		Exercice 2019 *	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
	Base annuelle	Base annuelle	Base annuelle	Base annuelle
M. Sébastien Vanhooove Directeur Général Délégué				
Rémunération fixe (<i>base brute avant impôt</i>)	165 000 €	135 000 €	135 000 €	135 000 €
Rémunération variable annuelle	64 000 € ⁽¹⁾	107 318 € ⁽²⁾	107 318 € ⁽²⁾	40 948 €
Rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	NA	NA	NA	NA
Rémunération allouée au titre du mandat de Directeur Général Délégué d'Almia Management	NA	30 000 €	30 000 €	30 000 €
Avantages en nature	NA	NA	NA	NA
TOTAL	229 000 €	272 318 €	272 318 €	205 948 €

* Montants de rémunération fixe et variable pris en charge par Carmila.

(1) Versement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

(2) Versement approuvé par l'Assemblée générale du 29 juin 2020

Les montants de rémunération fixe et variable pris en charge par la Société à raison des fonctions exercées par Monsieur Sébastien Vanhooove au sein de la Société sont refacturés par le groupe Carrefour à cette dernière selon les principes décrits ci-dessous.

Rémunération fixe

La rémunération fixe de Monsieur Sébastien Vanhooove au titre de son contrat de travail avec Carrefour Management est prise en charge pour moitié par la Société à raison de ses fonctions au sein de la Société, et pour moitié par le groupe Carrefour à raison des fonctions qu'il exerce au sein de Carrefour Property France. Lors de sa séance du 13 février 2020, le Conseil a décidé d'augmenter la rémunération fixe de Monsieur Sébastien Vanhooove, afin d'y inclure la rémunération perçue au titre de son mandat de Directeur Général Délégué de la société Almia Management.

Au titre de l'exercice 2020, la quote-part de la rémunération fixe de Monsieur Sébastien Vanhooove prise en charge par la Société s'élève à 165 000 euros (50%).

Rémunération variable annuelle

Le montant de la rémunération variable de Monsieur Sébastien Vanhooove à raison de ses fonctions au sein de la Société est fixé en fonction de critères de performance se rapportant uniquement au périmètre du groupe Carmila.

Au titre de l'exercice 2020, la part variable de Monsieur Sébastien Vanhooove s'élève à 40% du montant brut de sa rémunération fixe prise en charge par la Société en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 100%, et au maximum à 80% du montant brut de sa rémunération fixe prise en charge par la Société en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 200%, la part variable de sa rémunération évoluant de manière linéaire en fonction de la courbe d'atteinte des critères de performance.

Au titre de l'exercice 2020, les critères de performance aux fins de la détermination de sa rémunération variable prise en charge par la Société sont fixés comme suit :

- (i) des critères quantifiables généraux à hauteur de 40% (croissance *like-for-like* des Loyers nets 2020, EPRA Cost Ratio 2020 (hors coût de la vacance), croissance du résultat récurrent par action hors impact d'un éventuel dividende distribué en actions, et % des centres ayant obtenu fin 2020 une certification BREEAM ou équivalent, en % de la valeur vénale) ;

- (ii) des critères quantifiables individuels à hauteur de 30% (évolution de la vacance, revenus générés par certaines activités, taux d'occupation financier hors vacants stratégiques et critères de performance sur la livraison de l'extension de Nice Lingostière et l'obtention d'autorisation sur le pipeline de projets) ; et
- (iii) des critères qualitatifs à hauteur de 30% (Commercialisation et relations enseignes, Livraison du Pipeline de projets et obtention des Autorisations administratives, Qualité de la relation avec Carrefour, et Relations avec les parties prenantes locales et territoriales, satisfaction clients).

Les montants de rémunération variable perçus par Monsieur Sébastien Vanhooove à raison des fonctions opérationnelles qu'il exerce au sein de Carrefour et pris en charge par Carrefour Management sont fixés selon des critères de performance établis au sein du groupe Carrefour.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 16 février 2021 a constaté, après avis du Comité des rémunérations et des nominations, que les critères de performance de la rémunération variable de Monsieur Sébastien Vanhooove ont été satisfaits à hauteur de :

- 77% concernant les critères quantifiables généraux ;
- 80% concernant les critères quantifiables individuels ; et
- 142% concernant les critères individuels ;
- soit un taux d'atteinte global de **97%**.

Le montant de la rémunération variable annuelle de Monsieur Sébastien Vanhooove pour l'exercice 2020 s'élève à 64 000 euros.

Rémunération à long terme

Lors de la séance du Conseil d'administration du 29 juin 2020, faisant usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du même jour, il a été décidé sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer sous réserves de conditions de présence et de performance, 6 114 actions de préférence (correspondant à neuf mois de salaire), à Monsieur Sébastien Vanhooove. Le détail des critères de performance et modalités d'attribution des actions à Monsieur Sébastien Vanhooove, figure à la Section 6.2.2.4 « Attributions d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux en 2020 » du présent Document d'enregistrement universel.

La valorisation des actions attribuées gratuitement à Monsieur Sébastien Vanhoove, est détaillée dans le tableau ci-dessous :

	Exercice 2020
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (plan AGAP 2020 du 29 juin 2020)	33 504,72 €
TOTAL	33 504,72 €

Avantage de toute nature

Monsieur Sébastien Vanhoove n'a bénéficié d'aucun avantage en nature.

Rémunération exceptionnelle

Il n'a été attribué aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice.

Autres éléments de rémunération

Monsieur Sébastien Vanhoove n'a pas bénéficié, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnités de départ (départ volontaire, révocation, départ contraint et départ en retraite), d'indemnité relative à une clause de non-concurrence ou de régime de retraite supplémentaire.

Obligation de détention des actions

Il est rappelé que l'article 1.6.3 du Règlement intérieur du Conseil d'administration de Carmila prévoit une obligation de détention des actions de la Société par les Directeurs Généraux Délégués pendant la durée de leurs mandats, à hauteur de 5 000 actions.

Le Conseil d'administration lors de sa séance du 13 février 2019, a décidé d'autoriser ce dernier à acquérir un minimum de 1 000 actions Carmila et à consacrer, conformément aux dispositions de l'article 22 du Code AFEP-MEDEF, 100% des

attributions gratuites d'actions dont il serait bénéficiaire, à l'atteinte du seuil des 5 000 actions. Monsieur Sébastien Vanhoove détient 1 063 actions de la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel.

(b) Rémunération et autres avantages versés ou attribués à Monsieur Géry Robert-Ambroix, Directeur Général Délégué, jusqu'au 15 mars 2021

Monsieur Géry Robert-Ambroix a été nommé le 12 juin 2017 par le Conseil d'administration en qualité de Directeur Général Délégué de la Société.

Monsieur Géry Robert-Ambroix détenait un contrat de travail avec la société Almia Management, filiale de la Société, pour laquelle il exerçait les fonctions de Directeur de la Valorisation du Patrimoine et des Investissements. Les montants de la rémunération fixe et variable étaient pris en charge intégralement par le groupe Carmila, en raison de son mandat de Directeur Général Délégué.

L'ensemble des rémunérations décrites ci-dessous, tiennent compte des éléments de rémunérations attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, ainsi que les indemnités et rémunérations relatives à la rupture du contrat de travail de Monsieur Géry Robert-Ambroix, et perçues jusqu'à la date du 15 mars 2021.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉS AU TITRE OU VERSÉS AU COURS DES EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020 ET LE 31 DÉCEMBRE 2019, À MONSIEUR GÉRY ROBERT-AMBROIX, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ (TABLEAU N° 2 DU CODE AFEP-MEDEF)

	Exercice 2020 *		Exercice 2019 *	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
M. Géry Robert-Ambroix Directeur Général Délégué				
Rémunération fixe (<i>base brute avant impôt</i>)	350 000 €	350 000 €	350 000 €	350 000 €
Rémunération variable annuelle	140 000 € ⁽¹⁾	227 644 € ⁽²⁾	227 644 € ⁽³⁾	208 460 €
Rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	NA	NA	NA	NA
Avantages en nature (<i>véhicule de fonction</i>)	2 112 €	2 112 €	2 112 €	2 112 €
Indemnités de non-concurrence	NA			
Autres rémunérations	NA	28 417 €	28 417 €	28 417 €
TOTAL	492 112 €	608 173 €	608 173 €	588 989 €

* Montants de rémunération fixe et variable pris en charge par Carmila.

(1) Versement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

(2) Versement approuvé par l'Assemblée générale du 29 juin 2020.

(3) Versement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 29 juin 2020.

Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2020, la rémunération fixe de Monsieur Géry Robert-Ambroix prise en charge par le groupe Carmila, s'élevait à 350 000 euros et ne sera plus versée à compter du 15 mars 2021, date de la fin de son préavis.

Rémunération variable annuelle

La part variable de la rémunération de Monsieur Géry Robert-Ambroix, s'élève à 40% du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 100%, et au maximum à 80% du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 200%, la part variable de sa rémunération évoluant de manière linéaire en fonction de la courbe d'atteinte des critères de performance.

Au titre de l'exercice 2020, les critères de performance aux fins de la détermination de sa rémunération variable ont été fixés comme suit :

- (i) des critères quantifiables généraux à hauteur de 40% (croissance *like-for-like* des Loyers nets 2020, EPRA Cost Ratio 2020 (hors coût de la vacance), croissance du résultat récurrent par action hors impact d'un éventuel dividende distribué en actions, et % des centres ayant obtenu fin 2020 une certification BREEAM ou équivalent, en % de la valeur vénale) ;
- (ii) des critères quantifiables individuels à hauteur de 30% (évolution de la vacance, revenus générés par certaines activités, taux d'occupation financier hors vacants stratégiques et critères de performance sur la livraison de l'extension de Nice Lingostière et l'obtention d'autorisation sur le pipeline de projets) ; et
- (iii) des critères qualitatifs à hauteur de 30% (Gouvernance et *compliance*, Communication financière et relations investisseurs, *Business Development*, Acquisitions et Politique financière).

La valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice à Monsieur Géry Robert-Ambroix, est détaillée dans le tableau ci-dessous :

	Exercice 2020
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (plan AGAP 2020 du 29 juin 2020)	78 177,68 €
TOTAL	78 177,68 €

Avantage de toute nature

Monsieur Géry Robert-Ambroix disposait d'une voiture de fonction, dont l'avantage en nature a été évalué au titre de l'exercice 2020, pour un montant de 2 112 euros.

Rémunération exceptionnelle

Monsieur Géry Robert-Ambroix n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle.

Indemnités de départ relatives à la rupture du contrat de travail avec la société Almia Management

Dans le cadre de la rupture du contrat de travail de Monsieur Géry Robert-Ambroix avec la société Almia Management, dont les fonctions de Directeur de la Valorisation du Patrimoine et des Investissements ont pris fin le 15 mars 2021, il a été versé à Monsieur Géry Robert-Ambroix des sommes pour un

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 16 février 2021 a constaté, après avis du Comité des rémunérations et des nominations, que les critères de performance de la rémunération variable de Monsieur Géry Robert-Ambroix ont été satisfaits à hauteur de :

- 77% concernant les critères quantifiables généraux ;
- 80% concernant les critères quantifiables individuels ; et
- 142% concernant les critères individuels ;
- Soit un taux d'atteinte global de **97%**.

Le montant de la rémunération variable annuelle de Monsieur Géry Robert-Ambroix, calculée et versée *pro rata temporis*, s'élève au titre de l'exercice 2020 à 140 000 euros.

Rémunération à long terme

Lors de la séance du Conseil d'administration du 29 juin 2020, faisant usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du même jour, il a été décidé sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer sous réserves de conditions de présence et de performance, 14 266 actions de préférence (correspondant à 9 mois de salaire), à Monsieur Géry Robert-Ambroix. Le Conseil d'administration lors de sa séance du 26 novembre 2020, a décidé de lui maintenir son droit au bénéfice des actions de préférence attribuées au titre du PAGAP 2020. Le détail des critères de performance et modalités d'attribution des actions à Monsieur Géry Robert-Ambroix, figure à la Section 6.2.2.4 « Attributions d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux en 2020 » du présent Document d'enregistrement universel.

montant brut global de 969 436,48 euros, incluant les indemnités de rupture et de conciliation, mais également l'ensemble des éléments de rémunération dus au titre de son solde de tout compte (congés payés, prorata du 13^e mois, prime conventionnelle d'ancienneté etc.). Ces sommes seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce.

Monsieur Géry Robert-Ambroix disposait par ailleurs d'une clause de non-concurrence au titre de ses fonctions de Directeur de la Valorisation du Patrimoine et des Investissements au sein de la Société. Toutefois, dans le cadre du départ de Monsieur Géry Robert-Ambroix, l'engagement de non-concurrence a été levé.

6.2.2.3 Récapitulatif des rémunérations attribuées à chaque mandataire social au titre de 2020

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU N° 1 DU CODE AFEP-MEDEF)

Une synthèse de l'ensemble des éléments de rémunération attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 est présentée dans le tableau ci-après :

Alexandre de Palmas	Exercice 2020
Rémunération fixe (<i>base brute avant impôt</i>)	208 333 € ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	165 833 € ⁽²⁾
Rémunération exceptionnelle	NA
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	35 625 €
Avantages en nature	NA
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE	409 791 € ⁽¹⁾
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA
Valorisation des actions de préférence Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (plan AGAP 2020 du 29 juin 2020)	74 456,76 €
TOTAL	484 247,76 €
Part relative de la rémunération fixe	43,02%
Part relative de la rémunération variable	56,98%

(1) Montant proratisé en fonction de sa présence effective au sein du groupe Carmila jusqu'au 2 novembre 2020.

(2) Versement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale appelée sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Marie Cheval	Exercice 2020
Rémunération fixe (<i>base brute avant impôt</i>)	79 544 € ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	82 833 € ⁽²⁾
Rémunération exceptionnelle	NA
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	9 375 €
Avantages en nature	2 230 €
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE	173 982 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice	NA
TOTAL	173 982 €
Part relative de la rémunération fixe	45,72%
Part relative de la rémunération variable	54,28%

(1) Montant proratisé en fonction de sa présence effective au sein du groupe Carmila à compter du 2 novembre 2020.

(2) Versement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale appelée sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Sébastien Vanhooove	Exercice 2020
Rémunération fixe (<i>base brute avant impôt</i>)	165 000 €
Rémunération variable annuelle	64 000 €
Rémunération exceptionnelle	NA
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	NA
Avantages en nature	NA
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE	229 000 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (plan AGAP 2020 du 29 juin 2020)	33 504,72 €
TOTAL	262 504,72 €
Part relative de la rémunération fixe	62,85%
Part relative de la rémunération variable	37,15%

Géry Robert-Ambroix	Exercice 2020
Rémunération fixe (<i>base brute avant impôt</i>)	350 000 €
Rémunération variable annuelle	140 000 €
Rémunération exceptionnelle	NA
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	NA
Avantages en nature	2 112 €
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE	492 112 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (plan AGAP 2020 du 29 juin 2020)	78 177,68 €
TOTAL	570 289,68 €

RÉCAPITULATIF DES INDEMNITÉS ET/OU DES AVANTAGES AU PROFIT DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 (TABLEAU N° 11 DU CODE AFEP-MEDEF)

	Contrat de travail avec la Société		Régime de retraite supplémentaire		Indemnité 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
Dirigeants mandataires sociaux								
Monsieur Alexandre de Palmas Président-Directeur Général à compter du 1 ^{er} juillet 2019 Première nomination : 1 ^{er} juillet 2019		✓ ⁽¹⁾		✓		✓		✓
Madame Marie Cheval Présidente-Directrice Générale à compter du 2 novembre 2020 Première nomination : 2 novembre 2020 Fin de mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023		✓		✓		✓	✓	
Monsieur Sébastien Vanhooove Directeur Général Délégué Première nomination : 27 juillet 2018 Fin de mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020		✓ ⁽¹⁾		✓		✓		✓
Monsieur Géry Robert-Ambroix Directeur Général Délégué Première nomination : 12 juin 2017		✓ ⁽²⁾		✓	✓ ⁽³⁾			✓ ⁽⁴⁾

(1) Messieurs Alexandre de Palmas et Sébastien Vanhooove sont liés par un contrat de travail avec le groupe Carrefour.

(2) Monsieur Géry Robert-Ambroix était lié par un contrat de travail avec la société Almia Management, filiale de la Société.

(3) Monsieur Géry Robert-Ambroix, ne bénéficiait pas d'indemnités de cessation de fonction au titre de son mandat social. Toutefois, étant titulaire d'un contrat de travail avec la société Almia Management, filiale de la Société, pour ses fonctions de Directeur de la Valorisation du Patrimoine, a bénéficié d'une indemnité légale et transactionnelle au titre de la rupture de son contrat de travail.

(4) Le contrat de travail de Monsieur Géry Robert-Ambroix prévoyait une clause de non-concurrence. Cette clause de non-concurrence a été levée dans le cadre du départ de ce dernier de la Société, celui-ci n'a perçu aucune indemnité de non-concurrence.

6.2.2.4 Attributions d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux en 2020

Au cours de l'exercice 2020, la Société a mis en place par décision du Conseil d'administration du 29 juin 2020 un nouveau plan (ci-après le « **PAGAP 2020** ») prenant la forme d'attribution gratuite d'actions de préférence pouvant être converties à terme en actions ordinaires en fonction de l'atteinte de critères de performance (décrits ci-dessous) en faveur de ses dirigeants et salariés, à hauteur d'une enveloppe globale de 150 000 actions de préférence, dont 13 587 à Alexandre de Palmas, 6 114 actions de préférence à Sébastien Vanhooove, et 14 266 actions de préférence à Géry Robert-Ambroix.

Ce plan prévoit (i) une condition de présence au terme de chaque période d'acquisition et (ii) les conditions de performance suivantes :

- l'évolution du taux de rendement global (correspondant à l'évolution de l'actif net réévalué triple net (ANR EPRA triple net) entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2022 après réintégration des distributions intervenues sur la période) comparé à un panel de sociétés foncières comparables ;

- la croissance annuelle du résultat récurrent par action pour les années 2020, 2021 et 2022 en comparaison des engagements de croissance pris par la Société envers les marchés financiers en début de chaque année à l'occasion de la publication des résultats de la société pour l'année n-1 ;
- le pourcentage en valeur d'expertise, droits inclus, des actifs du portefeuille de la Société sur lesquels une certification environnementale a été obtenue au 31 décembre 2022 ;
- l'évolution du taux de rendement global (TSR) correspondant à l'évolution du cours de bourse de la Société sur la période d'acquisition comparé à celui d'un panel de sociétés foncières cotées comparables. Le TSR de Carmila sera calculé en rapportant la moyenne des cours de clôture des 40 derniers jours de bourse de l'exercice 2022 à laquelle seront ajoutées les distributions réalisées entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2022, au cours de clôture au 31 décembre 2019, soit 18,40 euros.

Le nombre maximum total d'actions ordinaires susceptibles d'être créées du fait de la conversion des actions de préférences attribuées dans le cadre de ces deux plans ne pourra représenter plus de 0,11% du capital social de la Société à la date de l'Assemblée générale du 29 juin 2020 et plus de 0,02% pour la part attribuée aux mandataires sociaux.

SYNTHÈSE DE L'ATTRIBUTION DES ACTIONS GRATUITES DE PRÉFÉRENCE AU TITRE DU PAGAP 2020

Date de l'Assemblée générale	29/06/2020
Date d'attribution par Carmila	29/06/2020
Nombre de bénéficiaires	47
Nombre d'actions Carmila attribuées à l'origine du plan	145 747
• dont Alexandre de Palmas	13 587
• dont Géry Robert-Ambroix	14 266
• dont Sébastien Vanhoove	6 114
• dont autres salariés	111 780
Nombre résiduel d'actions à attribuer au 31/12/2020	144 647
Date d'émission et d'acquisition définitive des actions D	29/06/2021
Date de conversion des actions de préférence en actions ordinaires (Actions A)	29/06/2023
Date(s) d'acquisition	29/06/2021
Date de disponibilité	29/06/2023

6.2.2.5 Ratios d'équité (article L. 22-10-9 du Code de commerce)

En application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le présent rapport présente les informations relatives aux ratios entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur Général, ainsi que de chaque Directeur Général Délégué et la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés.

La société Carmila SA n'employant pas de salarié, il n'a pas été possible de la retenir pour la détermination des ratios d'équité. En conséquence, le périmètre retenu s'est porté sur l'entité Almia Management, regroupant l'intégralité des effectifs présents sur le territoire français, en ligne avec les dispositions de la recommandation 26.2 du Code AFEP-MEDEF.

La Société étant née de la fusion entre la société Carmila SAS et la société Cardety, le 12 juin 2017, il est proposé une évolution des ratios d'équité sur trois années soit 2018, 2019 et 2020.

Le périmètre retenu comprend uniquement les collaborateurs bénéficiant d'un contrat de travail français à durée indéterminée et à temps plein, présents sur 12 mois pour chacun des exercices analysés.

Les différents ratios ont été calculés sur la base de la rémunération brute versée au titre de l'exercice fiscal considérée, et prennent en compte la rémunération fixe et la rémunération variable versées au cours de l'année considérée, l'intéressement et la participation versées au cours de l'année, les plans d'actions gratuites ou d'actions de performance attribués dans l'exercice à leur valeur nominale ainsi que les charges patronales afférentes.

En ce qui concerne les dirigeants, et dans la mesure où un changement de Directeur Général Délégué est intervenu en 2018 et 2020, et des changements de Président-Directeur Général au cours des années 2019 et 2020, les ratios d'équité sont présentés par typologie de fonctions soit un Président-Directeur Général et deux Directeurs Généraux Délégués, plutôt que par personne dénommée.

Le calcul du ratio d'équité fait l'objet des ajustements préconisés par les éventuelles recommandations du Code AFEP-MEDEF et tient compte, le cas échéant, des éventuelles évolutions législatives ou réglementaires applicables.

	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽²⁾	2018 ⁽²⁾
Président-Directeur Général ⁽³⁾			
Ratio - Rémunération moyenne	5,31	4,21	12,61
Ratio - Rémunération médiane	6,17	5,16	15,79
Directeur Général Délégué 1 ⁽⁴⁾			
Rémunération attribuée au titre des exercices			
Ratio - Rémunération moyenne	6,88	7,91	8,61
Ratio - Rémunération médiane	8	9,70	10,78
Directeur Général Délégué 2 ⁽⁵⁾			
Rémunération attribuée au titre des exercices			
Ratio - Rémunération moyenne	3,31	3,50	3,76
Ratio - Rémunération médiane	3,85	4,30	4,71

(1) Les ratios sont calculés sur la base des rémunérations versées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

(2) Les ratios sont calculés sur la base des rémunérations attribuées au titre des exercices clos le 31 décembre 2018, et le 31 décembre 2019.

(3) La fonction de Président-Directeur Général a été exercée par Monsieur Jacques Ehrmann pour les exercices 2018, et jusqu'au 30 juin 2019, puis par Monsieur Alexandre de Palmas du 1^{er} juillet 2019 au 2 novembre 2020 et enfin par Madame Marie Cheval à compter du 2 novembre 2020.

(4) La fonction de Directeur Général Délégué 1 était exercée par Monsieur Géry Robert-Ambroix jusqu'au 26 novembre 2020.

(5) La fonction de Directeur Général Délégué 2 est exercée par Monsieur Sébastien Vanhoove, à compter du 27 juillet 2018.

La baisse significative en 2019 du ratio pour le Président-Directeur Général est principalement liée au changement de mandataire social en cours d'année qui a entraîné un double effet : la non perception par Monsieur Jacques Ehrmann, Président-Directeur Général sortant, d'une rémunération variable

au titre de l'exercice du fait de son départ et la perception par Monsieur Alexandre de Palmas d'une rémunération variable *prorata temporis* et d'une rémunération fixe inférieure à celle de son prédécesseur.

Enfin le ratio 2019 n'intègre aucun plan d'action de préférence pour le Président-Directeur Général, Monsieur Jacques Ehrmann ayant perdu ses droits au plan 2019 et Monsieur Alexandre de Palmas n'en ayant pas bénéficié ne faisant pas partie de la Société à la date de mise en place dudit plan.

Les ratios 2019 et 2020 sont relativement proches compte tenu du fait que les rémunérations prises en compte pour le calcul du ratio 2020 sont celles versées au cours de l'année 2020 et non pas « au titre de l'année 2020 ». De fait les rémunérations variables prises en compte dans le calcul du ratio 2020 sont les mêmes que celles prises en compte pour le calcul du ratio 2019.

6.2.2.6 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de 2020 aux membres du Conseil d'administration

La politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration pour l'exercice 2020 a été approuvée par l'Assemblée générale du 29 juin 2020. Le montant global maximal annuel de la rémunération pouvant être alloué aux membres du Conseil d'administration avait été fixé à la somme de 420 000 euros.

La rémunération des administrateurs comporte un montant fixe, calculé *pro rata temporis* pour les mandats ayant pris fin ou ayant pris effet en cours d'exercice et un montant variable, réparti par le Conseil d'administration en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil et des Comités. Conformément au Code AFEP-MEDEF, la rémunération des membres du Conseil comporte une part variable prépondérante.

Les modalités de répartition de la rémunération entre les membres du Conseil d'administration s'effectuent de la manière suivante :

- pour le Conseil d'administration :
 - une rémunération fixe de 5 000 euros est versée par administrateur,
 - une rémunération variable de 10 000 euros en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil et du temps consacré aux travaux du Conseil,
 - une rémunération de 10 000 euros est versée à l'administrateur désigné en qualité d'Administrateur référent ;
- pour les Comités :
 - une rémunération fixe de 5 000 euros est versée par administrateur,
 - une rémunération variable de 10 000 euros en fonction de la présence effective aux réunions du Comité et du temps consacré aux travaux du Comité,
 - un montant annuel de 10 000 euros pour le Président du Comité d'audit et de 10 000 euros pour le Président du Comité des rémunérations et des nominations ;
- pour les Censeurs :
 - un montant annuel fixe de 5 000 euros,
 - un montant variable de 10 000 euros par participation effective à une réunion du Conseil d'administration.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des rémunérations attribuées et versées aux membres du Conseil au titre des exercices 2019 et 2020, y compris les membres dont le mandat a pris fin pendant l'exercice :

	Exercice 2020		Exercice 2019	
	Montants attribués ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants attribués ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾
<i>(montants bruts en euros)</i>				
M ^{me} Marie Cheval	9 375,00 ⁽³⁾	Renonciation ⁽³⁾	Renonciation	Renonciation
M. Alexandre de Palmas	35 625,00 ⁽⁵⁾	10 625,00 ⁽⁵⁾	10 625,00 ⁽⁵⁾	NA
M. Jacques Ehrmann	NA	19 375,00 ⁽⁶⁾	19 375,00 ⁽⁶⁾	30 000,00
Sogecap représenté par M. Yann Briand	28 333,33	28 333,33	28 333,33	28 750,00
Predica représenté par M. Emmanuel Chabas	30 000,00	Renonciation	Renonciation	30 000,00
Axa Reim France représenté par M ^{me} Amal Del Monaco	28 750,00	Renonciation	Renonciation	Renonciation
M ^{me} Séverine Farjon	55 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00
M ^{me} Maria Garrido	43 333,33	28 750,00	28 750,00	22 500,00
M. Olivier Lecomte	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00
M. Laurent Luccioni	13 750,00	Renonciation	Renonciation	Renonciation
M. Nadra Moussalem	30 000,00	28 750,00	28 750,00	27 500,00
M. Jérôme Nanty	Renonciation	Renonciation	Renonciation	Renonciation
M ^{me} Claire Noël du Payrat	Renonciation	Renonciation	Renonciation	Renonciation
Cardif Assurance Vie représenté par M ^{me} Nathalie Robin	45 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00
M. Laurent Vallée	Renonciation	Renonciation	Renonciation	Renonciation
Laurent Fléchet	10 000,00	13 750,00	13 750,00	10 000,00
Pedro Antonio Arias	11 250,00	11 250,00	11 250,00	7 500,00

(1) Montants dus sur la base de la présence effective au titre de l'exercice.

(2) Montants payés durant l'exercice.

(3) Montants calculés depuis la nomination de Madame Marie Cheval et versés au titre de son mandat de Présidente du Conseil d'administration (exclut la rémunération versée au titre de ses fonctions exécutives de Directrice Générale et décrites au paragraphe 6.2.1.1.b.).

(4) Madame Marie Cheval, administratrice représentant Carrefour a renoncé à sa rémunération attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, versée en 2020.

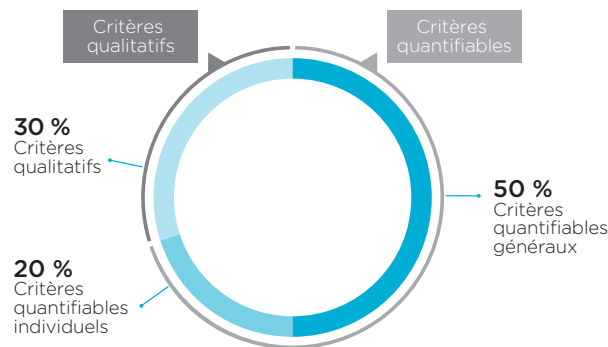
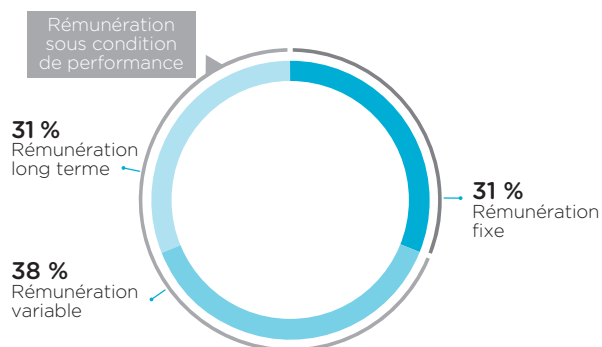
(5) Montants calculés depuis la nomination de Monsieur Alexandre de Palmas, soit sur la période du 1^{er} juillet 2019 au 31 décembre 2019. Montants versés au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration (exclut la rémunération versée au titre de ses fonctions exécutives de Directeur Général et décrites au paragraphe 6.2.1.1.b.).

(6) Montants calculés pour la période précédant le départ de Monsieur Jacques Ehrmann, soit sur la période du 1^{er} janvier 2019 au 30 juin 2019.

6.2.3 Politiques de rémunération attribuables aux mandataires sociaux, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021

6.2.3.1 Politique de rémunération du Président-Directeur Général, applicable à Madame Marie Cheval, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DE MADAME MARIE CHEVAL POUR 2021



Rémunération fixe et variable annuelle

La rémunération comporte une part fixe et une part variable annuelle. Cette rémunération est le reflet des responsabilités du Président-Directeur Général, de son niveau d'expérience, de ses compétences et des pratiques de marché.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle est revue à échéances relativement longues. Elle peut éventuellement faire l'objet d'un réexamen par le Conseil d'administration en fonction des circonstances, et notamment à l'occasion d'un renouvellement de mandat. En application de ces principes, au titre de l'exercice 2021, la rémunération fixe de Madame Marie Cheval prise en charge par la Société s'élève à 500 000 euros.

Rémunération variable annuelle

Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut excéder un maximum exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle de référence (telle que visée ci-dessus).

Cette rémunération variable ne peut représenter plus de 200% de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à la réalisation de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs quantifiables généraux, financiers et extra-financiers, d'objectifs quantifiables individuels, et d'objectifs qualitatifs individuels.

Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la détermination de la rémunération variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs est établi de manière précise par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Ces critères permettent d'apprécier tant la performance individuelle de la Présidente-Directrice Générale que celle de la Société. Ainsi, les rémunérations variables sont liées aux résultats d'ensemble de la Société, permettant le respect de l'intérêt social et le développement de la stratégie du Groupe. La rémunération variable annuelle ne peut, en application de l'article L. 22-10-34 III, alinéa 2 du Code de commerce, être versée qu'après approbation par l'Assemblée générale ordinaire.

Modalités de détermination

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 26 novembre 2020 a décidé que la part variable de la rémunération de Madame Marie Cheval s'élèvera à 100% du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 100%, et au maximum à 120% du montant brut de sa rémunération fixe prise en charge par la Société en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 200%, la part variable de sa rémunération évoluant de manière linéaire en fonction de la courbe d'atteinte des critères de performance.

Au titre de l'exercice 2021, les critères de performance aux fins de la détermination de sa rémunération variable prise en charge par la Société fixés par le Conseil d'administration de la Société, après avis du Comité des rémunérations et des nominations sont déterminés comme suit :

- (i) des critères quantifiables généraux à hauteur de 50% (Valorisation du Portefeuille (GAV droits inclus), EPRA Cost Ratio 2021 (hors coût de la vacance et hors impact Covid), croissance du résultat récurrent par action en 2021 hors impact d'un éventuel dividende distribué en actions, et % des centres ayant obtenu fin 2021 une certification BREEAM ou équivalent, en % de la valeur de la GAV) ;
- (ii) des critères quantifiables individuels à hauteur de 20% (l'évolution de la vacance, les revenus générés par certaines activités *specialty leasing* et boutiques éphémères, le taux d'occupation financier hors vacants stratégiques, le taux de recouvrement brut (12 mois glissant 2021) et le NPS Client ;
- (iii) des critères qualitatifs à hauteur de 30% (Gouvernance et *compliance*, Communication financière, activité de Carmila Retail Développement et nouvelles activités/innovations, qualité de la relation client et partenaires et politique financière).

Modalités de versement

Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2021.

Rémunération à long terme

Le Président-Directeur Général peut bénéficier d'attributions gratuites d'actions ou d'actions de préférence, sur décision du Conseil d'administration et après avis du Comité des rémunérations et des nominations dans la limite des autorisations consenties par l'Assemblée générale des actionnaires, et dans les conditions suivantes :

- la rémunération à long terme ne peut excéder 12 mois de la rémunération brute fixe maximum pour le Président-Directeur Général ;
- le bénéfice est subordonné à la réalisation sur une période pluriannuelle de conditions de performance à prépondérance quantitative déterminées par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations ;
- le bénéfice est subordonné à une condition de présence à la clôture des exercices considérés.

En cas d'attribution d'actions gratuites, le Conseil d'administration fixe la quantité d'actions à conserver par le Président-Directeur Général jusqu'à la cessation de son mandat social, conformément aux dispositions du Code de commerce.

Le Président-Directeur Général qui bénéficie d'actions gratuites ou d'actions de préférence doit prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur ces actions gratuites ou de préférence et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

Madame Marie Cheval est soumise à une obligation de conservation de 50% du nombre total d'actions gratuites attribuées dans la limite de 1,5 année de rémunération fixe brute, telle que cela est détaillé dans le paragraphe « Politique de conservation d'actions applicable aux dirigeants mandataires sociaux » ci-dessous.

L'attribution d'une rémunération variable en actions permet d'associer le Président-Directeur Général aux résultats de la Société et à la variation de son cours de bourse.

Le Conseil d'administration lors de sa séance du 26 mars 2021 a décidé de soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, une autorisation à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux.

Avantage de toute nature

Le Président-Directeur Général peut bénéficier d'avantages de toute nature, sur décision du Conseil d'administration et sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations. Cette attribution peut être déterminée au regard des besoins qu'engendre l'exercice du mandat.

Madame Marie Cheval bénéficie ainsi d'un véhicule de fonction. Par ailleurs, Madame Marie Cheval est affiliée au régime privé d'assurance chômage des dirigeants souscrit auprès de GSC, dont la cotisation est intégralement prise en charge par la Société, ce qui représente pour cette dernière un avantage en nature.

D'autres avantages en nature peuvent être prévus en vertu d'une situation spécifique.

Rémunération exceptionnelle

Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle, sauf circonstances spécifiques liées à des opérations ayant un effet structurant sur la Société.

En cas de versement en numéraire, la rémunération exceptionnelle ne pourra, en application de l'article L. 22-10-34 III, alinéa 2 du Code de commerce, être versée qu'après approbation par l'Assemblée générale ordinaire.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération en sa qualité d'administrateur, de Président du Conseil d'administration et de membre de comités spécialisés.

La rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur est versée selon la politique de rémunération des administrateurs telle que décrite à la section 6.2.3.3 « Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration pour 2021 » du présent Document d'enregistrement universel. Cette rémunération est notamment composée d'une part fixe et d'une part variable en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés.

Régime de retraite supplémentaire à droits acquis « L. 137-11-2 »

Le Président-Directeur Général bénéficie, à compter du 1^{er} janvier 2021, d'un régime de retraite à droits acquis conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Pour la détermination de la rémunération de référence, seront uniquement pris en compte la rémunération fixe annuelle et la rémunération variable annuelle versée, à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte ;
- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de conditions de performance annuelles. Elle est basée sur les quatre critères servant à déterminer la part variable annuelle du Président-Directeur Général : trois critères quantitatifs économiques - GAV, Résultat récurrent par action, EPRA Cost Ratio - ainsi que le critère extra-financier de RSE (% des actifs ayant reçu une certification BREEAM). La moyenne pondérée des taux d'atteinte sur les quatre critères sera utilisée pour déterminer le montant des droits acquis sur une année donnée.

Le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance.

Le cumul des pourcentages annuels, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %. Les droits à retraite supplémentaire ainsi obtenus sont acquis au bénéficiaire étant précisé que l'entreprise peut mettre fin à tout moment à son engagement.

Indemnité de cessation des fonctions - Indemnité de départ

Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnité de départ ni d'indemnité de cessation de fonction.

Indemnité de non-concurrence

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, peut décider de la conclusion d'un engagement de non-concurrence du Président-Directeur Général.

En contrepartie d'un engagement de non-concurrence d'une durée d'un an afin de protéger les intérêts de la Société, le Conseil d'administration a décidé que Madame Marie Cheval percevra, pendant la durée d'une année, une indemnité mensuelle forfaitaire d'un montant égal à 50% de la rémunération fixe mensuelle brute (hors rémunération variable) perçue le mois précédant l'expiration de son mandat social. La Société pourra renoncer à la mise en œuvre de cet engagement dans les 15 jours suivants l'expiration du mandat social.

Autres éléments de rémunération

Le Conseil d'administration du 26 novembre 2020 a décidé que Madame Marie Cheval ne bénéficierait pas d'indemnité de départ, mais serait affiliée au régime d'assurance chômage GSC. Compte-tenu du délai d'attente de ce processus, elle pourrait percevoir, en cas de révocation de son mandat social (sauf pour faute grave ou lourde) au cours des 12 mois à compter de la prise d'effet de son affiliation à ce régime, une indemnité correspondant à 6 mois de la rémunération fixe annuelle brute.

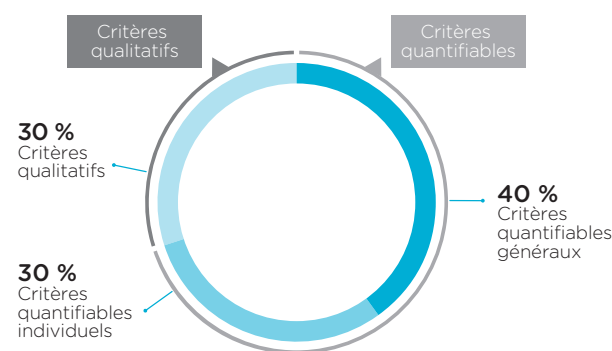
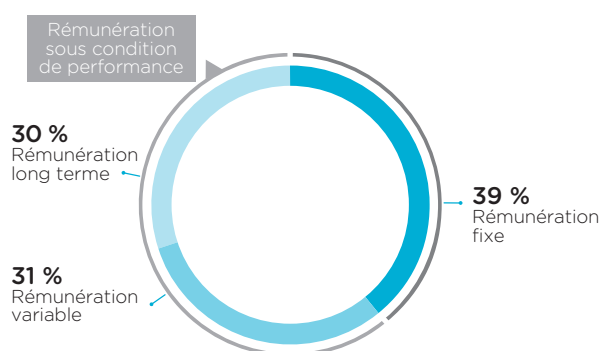
Politique de conservation d'actions applicable au Président-Directeur Général

Les dirigeants mandataires sociaux sont soumis à une obligation de conservation des actions gratuitement attribuées. Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 12 juin 2017, de reconduire les modalités fixées en 2016 et de fixer les obligations de conservation du Président-Directeur Général, à 50% du nombre total d'actions gratuites attribuées dans la limite de 1,5 année de rémunération fixe brute.

Par ailleurs, l'article 1.6.3 du Règlement Intérieur du Conseil d'administration de Carmila prévoit une obligation de détention des actions de la Société par le Président-Directeur Général pendant la durée de son mandat, à hauteur de 10 000 actions.

6.2.3.2 Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, applicable à Monsieur Sébastien Vanhooove, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DE MONSIEUR SÉBASTIEN VANHOOVE POUR 2021



Rémunération fixe et variable annuelle

La rémunération comporte une part fixe et une part variable annuelle. Cette rémunération est le reflet des responsabilités du Directeur Général Délégué, de son niveau d'expérience, de ses compétences et des pratiques de marché.

Rémunération fixe annuelle

Monsieur Sébastien Vanhooove a été nommé Directeur Général Délégué de la Société lors de la réunion du Conseil d'administration qui s'est tenue le 27 juillet 2018. Le mandat de Directeur Général Délégué de Monsieur Sébastien Vanhooove a été confirmé lors de la séance du Conseil du 26 novembre 2020, suite à la nomination de Madame Marie Cheval en qualité de Présidente-Directrice Générale.

Monsieur Sébastien Vanhooove exerce la fonction de Président de Carrefour Property France. À ce titre, il a la responsabilité de Carrefour Property France et ses filiales. Il bénéficie d'un contrat de travail avec la société Carrefour Management qui encadre ces fonctions. Une convention de mise à disposition a été conclue entre le groupe Carrefour et la Société au titre de laquelle Monsieur Sébastien Vanhooove est mis à disposition de la Société à hauteur de la moitié de son temps avec refacturation de ses rémunérations fixe et variable à compter du 1^{er} août 2018. Cette convention de mise à disposition a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 16 mai 2019 au titre de la procédure des conventions réglementées.

Les montants de rémunération fixe et variable pris en charge par la Société à raison des fonctions opérationnelles exercées par Monsieur Sébastien Vanhooove au sein de la Société sont refacturés par le groupe Carrefour à cette dernière selon les principes décrits ci-dessous.

En application de ces principes, au titre de l'exercice 2021, la quote-part de la rémunération fixe de Monsieur Sébastien Vanhooove prise en charge par la Société s'élève à 165 000 euros.

Rémunération variable annuelle

Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut excéder un maximum exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle de référence (telle que visée ci-dessus).

Cette rémunération variable ne peut représenter plus de 200% de la rémunération fixe annuelle du Directeur Général Délégué.

Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à la réalisation de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs quantifiables généraux, financiers et extra-financiers, d'objectifs quantifiables individuels, et d'objectifs qualitatifs individuels.

Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la détermination de la rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué est établi de manière précise par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Ces critères permettent d'apprécier tant la performance individuelle du Directeur Général Délégué que celle de la Société. Ainsi, les rémunérations variables sont liées aux résultats d'ensemble de la Société, permettant le respect de l'intérêt social et le développement de la stratégie du Groupe. La rémunération variable annuelle ne peut, en application de l'article L. 22 III, alinéa 2 du Code de commerce, être versée qu'après approbation par l'Assemblée générale ordinaire.

Modalités de détermination

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 26 novembre 2020 a décidé que la part variable de la rémunération de Monsieur Sébastien Vanhooove, Directeur Général Délégué, s'élève à 40% du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 100%, et au maximum à 80% du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 200%, la part variable de sa rémunération évoluant de manière linéaire en fonction de la courbe d'atteinte des critères de performance.

Au titre de l'exercice 2021, les critères de performance aux fins de la détermination de sa rémunération variable prise en charge par la Société fixés par le Conseil d'administration de la Société, après avis du Comité des rémunérations et des nominations sont déterminés comme suit :

- (i) des critères quantifiables généraux à hauteur de 40% (Valorisation du portefeuille (GAV en droits inclus), EPRA Cost Ratio 2021 (hors coût de la vacance et hors impact Covid), croissance du résultat récurrent par action en 2021 hors impact d'un éventuel dividende distribué en actions, et % des centres ayant obtenu fin 2021 une certification BREEAM ou équivalent, en % de la valeur de la GAV) ;
- (ii) des critères quantifiables individuels à hauteur de 30% (l'évolution de la vacance, les revenus générés par certaines activités *specialty leasing* et boutiques éphémères, le taux d'occupation financier hors vacants stratégiques, le taux de recouvrement brut (12 mois glissant 2021) et le NPS Client ; et
- (iii) des critères qualitatifs à hauteur de 30% (Commercialisation et relations enseignes, Plan d'action sites « warning », Qualité de la relation avec Carrefour, obtention des autorisations administratives, et management des équipes Carmila).

Modalités de versement

Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2021.

Les montants de rémunération variable perçus par Monsieur Sébastien Vanhoove à raison des fonctions opérationnelles qu'il exerce au sein de Carrefour et pris en charge par Carrefour Management seront fixés selon des critères de performance établis au sein du groupe Carrefour.

Rémunération à long terme

Le Directeur Général Délégué peut bénéficier d'attributions gratuites d'actions ou d'actions de préférence, sur décision du Conseil d'administration et après avis du Comité des rémunérations et des nominations dans la limite des autorisations consenties par l'Assemblée générale des actionnaires, et dans les conditions suivantes :

- la rémunération à long terme ne peut excéder neuf mois de la rémunération brute fixe maximum ;
- le bénéfice est subordonné à la réalisation sur une période pluriannuelle de conditions de performance à prépondérance quantitative déterminées par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations ;
- le bénéfice est subordonné à une condition de présence à la clôture des exercices considérés.

Le Directeur Général Délégué qui bénéficie d'actions gratuites ou de préférence doit prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions issues des actions gratuites ou actions de préférence et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

Monsieur Sébastien Vanhoove est soumis à une obligation de conservation de 50% du nombre total d'actions gratuites attribuées dans la limite d'une année de rémunération fixe brute, telle que cela est détaillé dans le paragraphe « Politique de conservation d'actions applicable au Directeur Général Délégué » ci-dessous. L'attribution d'une rémunération variable en actions permet d'associer le Directeur Général Délégué aux résultats de la Société et à la variation de son cours de bourse.

Le Conseil d'administration lors de sa séance du 26 mars 2021 a décidé de soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, une autorisation à l'effet de procéder à des

attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux.

Avantages de toute nature

Monsieur Sébastien Vanhoove, Directeur Général Délégué, peut bénéficier d'avantages de toute nature, sur décision du Conseil d'administration et sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations. Cette attribution peut être déterminée au regard des besoins qu'engendre l'exercice du mandat.

Rémunération exceptionnelle

Le Directeur Général Délégué ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle, sauf circonstances spécifiques liées à des opérations ayant un effet structurant sur la Société.

En cas de versement en numéraire, la rémunération exceptionnelle ne pourra, en application de l'article L. 225-100 III, alinéa 2 du Code de commerce, être versée qu'après approbation par l'Assemblée générale ordinaire.

Avantages de toute nature

Monsieur Sébastien Vanhoove, Directeur Général Délégué, peut bénéficier d'avantages de toute nature, sur décision du Conseil d'administration et sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations. Cette attribution peut être déterminée au regard des besoins qu'engendre l'exercice du mandat.

Rémunération allouée à raison de mandats au sein du Groupe

Le Directeur Général Délégué peut bénéficier d'une rémunération au titre de mandat de Direction ou d'administrateur au sein de sociétés du Groupe.

Monsieur Sébastien Vanhoove ne bénéficie pas de rémunération allouée à raison de mandats au sein du Groupe.

Régime de retraite supplémentaire

Monsieur Sébastien Vanhoove ne bénéficie pas, au titre de son mandat social au sein de la Société, de régime de retraite supplémentaire.

Indemnité de cessation de fonction – Indemnité de départ

Le Directeur Général Délégué ne bénéficie pas, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnité de départ.

Indemnité de non-concurrence

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, peut décider de la conclusion d'un engagement de non-concurrence du Directeur Général Délégué.

Monsieur Sébastien Vanhoove ne bénéficie pas, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnités de non-concurrence.

Politique de conservation d'actions applicable au Directeur Général Délégué

Les dirigeants mandataires sociaux sont soumis à une obligation de conservation des actions gratuitement attribuées. Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 12 juin 2017, de reconduire les modalités fixées en 2016 et de fixer les obligations de conservation du Directeur Général Délégué à 50% du nombre total d'actions gratuites attribuées dans la limite de 1 année de rémunération fixe brute. Par ailleurs, l'article 1.6.3 du Règlement intérieur du Conseil d'administration de Carmila prévoit une obligation de détention des actions de la Société, à hauteur de 5 000 actions pour le Directeur Général Délégué tout au long de son mandat.

6.2.3.3 Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration pour 2021

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, la rémunération versée à chaque administrateur et censeur ou à chaque membre des Comités, dans la limite du montant arrêté par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société, est déterminée, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, par le Conseil d'administration et comporte i) un montant fixe, calculé *pro rata temporis* pour les mandats ayant pris fin ou ayant pris effet en cours d'exercice et ii) un montant variable, réparti par le Conseil d'administration en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil et des Comités.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la rémunération des administrateurs comporte une part variable prépondérante.

Cette rémunération est adaptée au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions. Ce montant a été déterminé à la lumière de sociétés comparables.

Les modalités de répartition de la rémunération entre les membres du Conseil d'administration s'effectuent de la manière suivante :

- pour le Conseil d'administration :
 - une rémunération fixe de 5 000 euros est versée par administrateur,
 - une rémunération variable de 10 000 euros en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil et du temps consacré aux travaux du Conseil,
 - une rémunération de 30 000 euros est versée à l'administrateur désigné en qualité d'Administrateur référent ;

- pour les Comités :
 - une rémunération fixe de 5 000 euros est versée par administrateur,
 - une rémunération variable de 10 000 euros en fonction de la présence effective aux réunions du Comité et du temps consacré aux travaux du Comité,
- pour les Censeurs :
 - un montant annuel fixe de 5 000 euros,
 - un montant annuel variable de 10 000 euros par participation effective à une réunion du Conseil d'administration.

La qualité de Président de Comité donne également lieu à une rémunération additionnelle de 10 000 euros.

Le montant global maximal annuel de la rémunération pouvant être allouée aux membres du Conseil d'administration avait été fixé à la somme de 420 000 euros par l'Assemblée générale du 29 juin 2020. Il avait été augmenté afin de tenir compte de la création d'un nouveau Comité RSE et donc de l'accroissement de réunions des administrateurs. Il sera proposé à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, d'approuver une enveloppe de 445 000 euros, afin de tenir compte des nouvelles politiques de renonciation, de la rémunération des Présidentes des Comités RSE et du Comité Stratégique et d'investissement, ainsi que de la rémunération de l'Administrateur référent suite au renforcement de ses pouvoirs et missions.

Chaque administrateur peut chaque année, lors de la séance du Conseil d'administration décidant les modalités d'attribution, renoncer à la perception de leur rémunération en sa qualité de membre du Conseil.

6.3 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF, la Société indique ci-après les dispositions de ce Code ayant été écartées au titre de l'exercice 2020 :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Pratique et explications du Groupe
Le Comité des nominations établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux (Article 17.2.2 du Code AFEP-MEDEF)	Le Conseil d'administration a sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, examiné lors de sa séance du 26 mars 2021, un plan de succession d'urgence et un plan de succession à moyen/long termes applicables aux mandataires sociaux ainsi qu'à l'ensemble des membres de la Direction de la Société. La recommandation du Code AFEP-MEDEF est donc appliquée par la Société, à compter de cette date.

6.4 Conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 du Code de commerce

Nous vous informons qu'une convention visée aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 du Code de commerce a été autorisée par le Conseil d'administration ainsi qu'il est indiqué dans le rapport spécial des commissaires aux comptes conformément à l'article L. 225-40 dudit Code lequel doit mentionner toutes les conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice ainsi que ceux qui se sont poursuivis au cours de l'exercice.

En effet, au cours de l'exercice, le Conseil d'administration du 26 novembre 2020 a autorisé la signature d'un avenant venant proroger la durée d'une Convention de prestations de services conclue entre Carmila SA et Carrefour SA, au titre duquel Carrefour met à disposition de Carmila SAS les compétences et moyens nécessaires, afin de l'assister en matière de suivi juridique de la vie de la société, de fiscalité et de suivi des normes de consolidation. La convention de prestations de services avec la société Carrefour arrivant à échéance le 31 décembre 2020, un avenant a été conclu le 24 décembre 2020 afin de proroger sa durée jusqu'au 28 février 2021, sans en modifier les conditions et les modalités. Cet avenant sera présenté à l'Assemblée générale ordinaire de Carmila SA appelée à statuer les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, pour approbation.

Par ailleurs, le Conseil d'administration, au cours de sa séance du 16 février 2021, a examiné les conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercice antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2020.

Procédure d'évaluation des conventions courantes et réglementées

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 2 avril 2020, a adopté une charte interne au groupe Carmila permettant de qualifier les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées et ainsi de les distinguer des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable aux différentes conventions susceptibles d'être conclues, une procédure d'évaluation régulière par la Société des conditions de conclusion des conventions courantes conclues au sein du Groupe, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participant pas à son évaluation.

6.5 Rapport des commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise

cf. Rapport figurant à la section 7.5 du présent Document d'enregistrement universel.



7.

États financiers

7.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2020	218	7.4 Rapport de gestion	278
7.1.1 État du résultat global consolidé	218	7.4.1 Faits marquants de l'année	278
7.1.2 État de la situation financière consolidée	219	7.4.2 Activité et résultats	278
7.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé	220	7.4.3 Informations sur les dettes et créances	279
7.1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	221	7.4.4 Titres de participation	279
7.1.5 Notes aux états financiers consolidés	222	7.4.5 Affectation des résultats	279
		7.4.6 Tableau des résultats des cinq derniers exercices	280
7.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	261	7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	281
7.3 Comptes annuels au 31 décembre 2020	264	7.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	285
7.3.1 Comptes annuels au 31 décembre 2020	264		
7.3.2 Notes annexes aux comptes annuels	266		

7.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2020

7.1.1 État du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/12/2020	31/12/2019
Revenus locatifs		349 744	359 457
Refacturations aux locataires		79 621	79 359
Total Revenus de l'activité locative		429 365	438 816
Charges du foncier		-23 510	-21 214
Charges locatives		-71 177	-71 307
Charges sur immeuble (propriétaire)		-63 841	-13 111
Loyers nets	8.1	270 837	333 184
Frais de structure	8.2	-50 949	-52 840
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités		10 267	10 477
Autres produits		255	1 407
Frais de personnel		-25 939	-25 145
Autres charges externes		-35 532	-39 579
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles et aux provisions	8.3	-2 849	-3 493
Autres charges et produits opérationnels		-2 379	1 343
Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres	8.4	-65	-610
Solde net des ajustements de valeurs	5.2	-334 267	-90 172
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	7.3	-3 189	4 376
Résultat opérationnel		-122 861	191 788
Produits financiers		917	559
Charges financières		-57 634	-57 277
Coût de l'endettement financier net		-56 717	-56 718
Autres produits et charges financiers		-18 903	-1 389
Résultat financier	6.1	-75 620	-58 107
Résultat avant impôts		-198 481	133 681
Impôts sur les sociétés	9.1	196	-25 277
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ		-198 286	108 404
Part du Groupe		-198 755	108 213
Participations ne donnant pas le contrôle		469	191
Nombre moyen d'actions composant le capital social de Carmila	7.8.4	140 198 573	136 408 412
Résultat par action, en euro (part du Groupe)		-1,42	0,79
Nombre moyen d'actions dilué composant le capital social de Carmila	7.8.4	140 603 774	136 705 504
Résultat dilué par action, en euro (part du Groupe)		-1,41	0,79

État du résultat global consolidé (en milliers d'euros)	Note	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net consolidé		-198 286	108 404
Éléments recyclables ultérieurement en résultat net		-6 016	-10 923
Couverture des flux de trésorerie (partie efficace)	6.4	-5 944	-10 923
Juste valeur des autres actifs financiers		-72	-
Impôts correspondants		-	-
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat net		30	-
Écarts actuariels sur régimes à prestations définies	12.3.1	30	-
Impôts correspondants		-	-
RÉSULTAT NET GLOBAL CONSOLIDÉ		-204 272	97 481

7.1.2 État de la situation financière consolidée

Actifs

(en milliers d'euros)	Note	31/12/2020	31/12/2019
Immobilisations incorporelles	7.1	4 581	4 262
Immobilisations corporelles	7.2	3 205	4 244
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	5.1	5 717 046	6 001 608
Immeubles de placement évalués au coût	5.1	100 010	68 785
Participations dans les entreprises mises en équivalence	7.3	48 061	52 459
Autres créances non courantes	7.4	12 623	12 427
Impôts différés actifs	9.4	11 113	11 548
Actifs non courants		5 896 638	6 155 332
Créances clients et comptes rattachés	7.5	148 532	117 105
Autres créances courantes	7.6	86 415	69 127
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.7	320 263	178 172
Autres actifs courants		555 210	364 404
TOTAL ACTIF		6 451 848	6 519 736

Passifs et capitaux propres

(en milliers d'euros)	Note	31/12/2020	31/12/2019
Capital social		855 701	820 091
Primes liées au capital		2 039 819	2 129 169
Actions propres		-2 541	-2 676
Autres éléments du résultat global		-48 892	-42 906
Réserves consolidées		617 412	528 543
Résultat consolidé		-198 755	108 213
Capitaux propres, part du Groupe		3 262 744	3 540 434
Participations ne donnant pas le contrôle		5 727	5 612
CAPITAUX PROPRES	7.8	3 268 471	3 546 046
Provisions non courantes	7.9	6 732	6 865
Dettes financières non courantes	6.2	2 401 478	2 295 954
Dépôts et cautionnements		76 267	77 722
Dettes non courantes d'impôts et Impôts différés passifs	9.3 & 9.4	177 316	175 685
Autres passifs non courants	7.10	14	7 489
Passifs non courants		2 661 807	2 563 715
Dettes financières courantes	6.2	245 250	160 313
Concours bancaires	6.2 & 7.7	8 934	4 141
Provisions courantes		1 758	658
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7.11	27 773	28 855
Dettes sur immobilisations	7.11	86 231	81 674
Dettes fiscales et sociales	7.12	56 004	49 356
Autres dettes courantes	7.12	95 620	84 978
Passifs courants		521 570	409 975
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		6 451 848	6 519 736

7.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net total consolidé		-198 286	108 404
Résultat des sociétés mises en équivalence	7.3	3 189	-4 376
Élimination des amortissements et provisions		2 946	659
Élimination de la variation de juste valeur au résultat	5.1 & 6.2.1	337 468	85 563
Élimination des résultats de cession et des pertes et profits de dilution		66	879
Autres produits et charges sans incidence trésorerie		6 921	3 567
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et d'impôt		152 305	194 696
Élimination de la charge (produit) d'impôt	9.1	-196	25 277
Élimination du coût de l'endettement financier net		56 792	55 462
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		208 901	275 435
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation		-34 582	7 718
Variation des dépôts et cautionnements		-1 530	1 259
Impôts payés		-4 722	-2 795
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		168 067	281 617
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations		4 977	29 533
Acquisition d'immeubles de placement	5.1	-79 959	-120 845
Acquisitions d'autres immobilisations		-950	-185
Variation des prêts et avances consentis		-183	782
Cession d'immeubles de placements et autres immobilisations		307	5 467
Dividendes reçus		1 212	1 684
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		-74 597	-83 565
Cession (acquisition) nette d'actions propres		135	1 185
Émission d'emprunts obligataires		400 000	50 000
Émission d'emprunts bancaires	6.2	568 000	75 235
Remboursement d'emprunts	6.2	-798 005	-100 000
Variation des VMP présentées en autres créances financières courantes		-103	145 020
Intérêts versés		-53 991	-56 019
Intérêts encaissés		917	559
Dividendes et primes distribuées aux actionnaires		-73 126	-204 903
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		43 828	-88 923
VARIATION DE TRÉSORERIE		137 298	109 130
Trésorerie d'ouverture		174 031	64 901
Trésorerie de clôture	7.7	311 329	174 031

7.1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Notes	Capital	Primes liées au capital	Titres autodétenus	Autres éléments du résultat global	Réserves consolidées	Résultat consolidé	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018		819 370	2 268 204	-3 861	-31 983	431 612	163 557	3 646 899	5 781	3 652 680
Opérations sur capital		721	-721			-		-		-
Paiement en actions						-17		-17		-17
Opérations sur titres autodétenus				1 185				1 185		1 185
Dividende versé			-138 314			-66 229		-204 543	-360	-204 903
Affectation du résultat						163 557	-163 557	-		-
Résultat net de la période							108 213	108 213	191	108 404
<i>Gains et pertes directement comptabilisés en capitaux propres</i>										
Recyclage des OCI en résultat					1 944			1 944		1 944
Variation de juste valeur sur autres actifs financiers					-			-		-
Variation de juste valeur sur instruments de couverture					-12 867			-12 867		-12 867
Écarts actuariels sur indemnités de départ à la retraite					-			-		-
Autres éléments du résultat global					-10 923			-10 923	-	-10 923
Autres variations						-380		-380		-380
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019		820 091	2 129 169	-2 676	-42 906	528 543	108 213	3 540 434	5 612	3 546 046
Opérations sur capital	7.8	836	-836					-		-
Paiement en actions	12.3.2	34 774	28 862					63 636		63 636
Opérations sur titres autodétenus	7.8.3			135		394		529		529
Dividende versé	1.3		-117 377			-19 032		-136 409	-354	-136 763
Affectation du résultat 2019						108 213	-108 213	-		-
Résultat net de la période							-198 755	-198 755	469	-198 286
Autres éléments du résultat global					-5 986			-5 986	-	-5 986
Autres variations						-706		-706		-706
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020		855 701	2 039 818	-2 541	-48 892	617 412	-198 755	3 262 744	5 728	3 268 471

La ligne « Opérations sur capital » reflète la création de 139 606 actions de préférence de catégorie C, dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions de préférence aux salariés clés et aux mandataires sociaux du Groupe.

La ligne « Paiement en actions » reflète la création de 5 795 730 actions de catégorie A dans le cadre du paiement des dividendes 2019 en actions (Note 1.3).

7.1.5 Notes aux états financiers consolidés

NOTE 1	FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2020	223
NOTE 1.1	Investissements réalisés	224
NOTE 1.2	Cessions	224
NOTE 1.3	Distribution de dividendes	224
NOTE 1.4	Évolution de la dette et financement	224

NOTE 2	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	225
NOTE 2.1	Présentation du Groupe	225
NOTE 2.2	Actionnariat, cotation boursière et partenariat stratégique	225
NOTE 2.3	Référentiel comptable	225
NOTE 2.4	Principales estimations et jugements du management	225
NOTE 2.5	Autres principes de présentation des états financiers	226

NOTE 3	PÉRIMÈTRE ET MODALITÉS DE CONSOLIDATION	227
NOTE 3.1	Périmètre et méthodes de consolidation	227
NOTE 3.2	Principaux événements de l'exercice 2020	227
NOTE 3.3	Description des principaux partenariats	227

NOTE 4	INFORMATIONS SECTORIELLES	228
NOTE 4.1	Définition des secteurs et des indicateurs retenus	228
NOTE 4.2	Résultat opérationnel par secteur opérationnel	228
NOTE 4.3	Ventilation des immeubles de placement par secteur opérationnel	229
NOTE 4.4	Investissements ventilés par secteur opérationnel	229

NOTE 5	IMMEUBLES DE PLACEMENT	230
NOTE 5.1	Détail des immeubles de placement évalués à la juste valeur et au coût	232
NOTE 5.2	Hypothèses de valorisation et sensibilités	233
NOTE 5.3	Immeubles de placement destinés à la vente	233

NOTE 6	FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	234
NOTE 6.1	Résultat financier	235
NOTE 6.2	Passifs financiers courants et non courants	236
NOTE 6.3	Gestion des risques financiers et stratégie de couverture	239
NOTE 6.4	Classification et valorisation des instruments financiers et opérations de couverture	239

NOTE 7	DÉTAIL DES AUTRES COMPTES DU BILAN	241
NOTE 7.1	Immobilisations incorporelles	241
NOTE 7.2	Immobilisations corporelles	241
NOTE 7.3	Participations dans les entreprises mises en équivalence	242
NOTE 7.4	Autres créances non courantes	243
NOTE 7.5	Clients et comptes rattachés	243
NOTE 7.6	Autres créances courantes	244
NOTE 7.7	Trésorerie nette	245
NOTE 7.8	Capitaux propres	245
NOTE 7.9	Provisions	246
NOTE 7.10	Autres passifs non courants	246
NOTE 7.11	Dettes fournisseurs et fournisseurs d'immobilisations	246
NOTE 7.12	Autres dettes courantes	247

NOTE 8	DÉTAIL DES COMPTES DU RÉSULTAT NET	247
NOTE 8.1	Loyers nets	247
NOTE 8.2	Frais de structure	250
NOTE 8.3	Amortissements, provisions et dépréciations	250
NOTE 8.4	Résultat de cession d'immeubles de placement et des titres cédés	251

NOTE 9	IMPÔTS	251
NOTE 9.1	Charge d'impôt	252
NOTE 9.2	Preuve d'impôt	252
NOTE 9.3	Créances et dettes d'impôts exigibles	253
NOTE 9.4	Impôts différés actifs et passifs	253

NOTE 10	ENGAGEMENTS HORS BILAN ET RISQUES ASSOCIÉS	253
NOTE 10.1	Passifs éventuels	253
NOTE 10.2	Engagements reçus	253
NOTE 10.3	Engagements donnés	254
NOTE 10.4	Engagements réciproques	254

NOTE 11	TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	255

NOTE 12	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES AU PERSONNEL	256
NOTE 12.1	Frais de personnel	256
NOTE 12.2	Effectif	256
NOTE 12.3	Avantages accordés au personnel	256

NOTE 13	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	259
NOTE 13.1	Événements postérieurs à la clôture	259
NOTE 13.2	Honoraires des commissaires aux comptes	259

NOTE 14	LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	260

Note 1 Faits marquants de l'année 2020

CONTEXTE GÉNÉRAL ET CRISE SANITAIRE LIÉE À LA COVID-19

Au cours de l'année 2020, les trois pays dans lesquels Carmila opère, la France, l'Espagne et l'Italie, ont fait l'objet de plusieurs périodes de restrictions liées à la crise sanitaire.

Les centres commerciaux de Carmila ont gardé une fonction essentielle pour la population dans cette période de crise. L'hypermarché Carrefour a affirmé une nouvelle fois son caractère indispensable et stratégique dans ses trois géographies et la proximité caractérisant les centres commerciaux Carmila s'est révélée être un atout important.

L'année 2020 est marquée par cinq périodes :

1. une première période d'avant crise sanitaire (de janvier à mi-mars) au cours de laquelle les indicateurs de performance ont été dynamiques ;
2. une période de confinement de mi-mars à mi-mai où 100% des centres sont restés accessibles et les commerces ont fait l'objet de restriction d'ouverture aux seuls commerces essentiels (avec environ 6% d'ouverture pour les preneurs de Carmila) ;
3. une période de réouverture de mi-mai à fin octobre. Les indicateurs de reprise ont été encourageants notamment en France avec un impact limité sur la fréquentation (-9,5% sur la période juin-octobre en surperformance de 6 points par rapport aux panels nationaux) et une reprise de l'activité des commerçants à un niveau supérieur à 2019 (CA des commerçants +1,4% sur la période). En Italie et en Espagne, où des restrictions plus fortes sont restées en place, la reprise s'est avérée moins rapide ;
4. une période de restrictions administratives plus ou moins marquées suivant les pays. En France le mois de novembre a fait l'objet d'un nouveau confinement avec une autorisation d'ouverture pour les commerces essentiels (34%). La levée des restrictions d'ouverture (hors salle de fitness, restaurants et cinémas) puis le déconfinement ont permis aux commerçants de réaliser des bonnes performances en décembre (CA du mois décembre +8,4%). En Espagne et en Italie, les restrictions ont varié en fonction des régions au cours de cette période ;
5. en France au mois de décembre, la levée des restrictions d'ouverture (hors salle de fitness, restaurants et cinémas) puis le déconfinement ont permis aux commerçants de réaliser des bonnes performances en décembre (chiffre d'affaires du mois de décembre en hausse de +8,4%).

Carmila a maintenu une dynamique de commercialisation très soutenue avec 684 baux signés sur l'année 2020 représentant 11% du portefeuille total de Carmila à des niveaux de loyers en ligne avec les valeurs locatives du portefeuille. L'année a aussi été marquée par des procédures collectives plus importantes que les années précédentes, concentrées sur des acteurs importants du prêt à porter. Au 31 décembre 2020, 1,4% de la base locative de Carmila fait l'objet d'une procédure collective en cours et les reprises ou recommercialisations représentent 83% des sorties de procédures collectives au cours de l'année.

Afin d'accompagner les locataires face à cette crise sanitaire, des discussions ont été menées en adaptant au cas par cas les aménagements de loyers qui pourraient être accordés en fonction de contreparties négociées avec les locataires (allongement de la durée ferme, nouvelles ouvertures) et des mesures gouvernementales. Au total, l'impact des abandons de loyers pour Carmila s'élève à 69,5 millions d'euros dont 52,2 millions d'euros au titre de la 1^{re} vague et 17,3 millions d'euros au titre de la seconde vague (dont 4,0 millions d'euros de crédit d'impôt). Le coût des aménagements de loyers représente 1,9 mois. Le détail des impacts est expliqué dans la Note « Loyers nets ».

Les loyers nets 2020 atteignent 270,8 millions d'euros et marquent une baisse de -18,7% : cette baisse est majoritairement la conséquence directe et indirecte des restrictions sanitaires 2020. La base locative est restée stable sur la période (-0,5%).

Le taux de recouvrement net se situe à 94% (loyers recouverts sur loyers facturés après déduction des abandons). En vision brute sur les 100% de loyers facturés en 2020, 74% ont été recouverts, 21% sont abandonnés (et comptabilisés en perte dans les comptes) et 5% restent à recouvrer.

Les experts ont porté une attention particulière à l'impact de la crise sur la valeur vénale des actifs, la clause d'incertitude matérielle est maintenue en Espagne et en Italie alors que cette clause a été levée en France au deuxième semestre. Pour tenir compte de la crise sanitaire, les experts ont intégré dans leur modélisation des valeurs locatives en ligne avec les commercialisations 2020, des indexations revues et nulles sur les deux premières années et des franchises de 1 à 3 mois de loyers pour 2021 en fonction des secteurs. Les taux de capitalisation se sont décompressés de 30 bps sur l'année atteignant 6,20% au 31 décembre 2020 alors que la base locative est restée stable. La variation à périmètre constant de la valeur du patrimoine est de -4,7%.

La liquidité de Carmila a été renforcée au cours de l'année 2020. Carmila dispose au 31 décembre 2020 d'une trésorerie nette de 311 millions d'euros et ne dispose pas d'échéance de dette importante avant 2023.

Indépendamment du contexte Covid, Carmila a démontré sa capacité d'accès au financement obligataire à des conditions attractives. Un emprunt obligataire d'un montant de 300 millions d'euros à échéance mai 2027 a été levé en décembre 2020 avec un coupon de 1,625%, le livre d'ordre a été sursouscrit 5,5 fois montrant l'intérêt des investisseurs obligataires pour Carmila. La structure financière de Carmila est solide avec un ratio LTV DI de 37,0% et un ratio Dette nette/EBITDA de 10,3 x.

Carmila suit une stratégie prudente dans la gestion de ses fonds propres ; le dividende 2019 initialement proposé à 1,5 euro/action a été réduit à 1 euro/action avec option de souscription d'action réalisée à hauteur de 46,7%.

RÉGIME FISCAL SOCIMI EN ESPAGNE

Depuis le 1^{er} janvier 2020, les sociétés espagnoles du Groupe bénéficient du régime spécifique SOCIMI. Les revenus immobiliers des sociétés SOCIMI sont exonérés d'impôt à condition que les exigences du régime SOCIMI soient respectées. La plus-value latente constatée à la date d'entrée dans le régime SOCIMI est fixée et sera taxée lorsque l'actif sera cédé. La plus-value réalisée après l'entrée dans le régime sera quant à elle exemptée d'impôt à condition que des critères de distribution soient respectés.

Les distributions minimales obligatoires des sociétés ayant opté pour le régime SOCIMI sont les suivantes :

- 80% du bénéfice résultant de la location d'immeubles et d'activités annexes ; et
- 50% des bénéfices résultant du transfert de biens immobiliers et d'actions liées à l'activité de l'entreprise, à condition que les bénéfices restants soient réinvestis dans d'autres biens immobiliers ou participations dans un délai maximum de trois ans à compter de la date du transfert. Dans le cas contraire, 100% des bénéfices doivent être distribués en dividendes une fois ce délai écoulé.

Les sociétés espagnoles SOCIMI font l'objet d'un prélèvement de 19% sur le montant des dividendes distribués aux actionnaires sauf s'il peut être démontré que les actionnaires dont la participation est supérieure ou égale à 5% du capital social sont imposés à un taux supérieur à 10%.

ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

Lors du Conseil d'administration qui s'est réuni le 15 juin 2020, Monsieur Alexandre de Palmas, Président-Directeur Général de Carmila, a informé ses membres de sa décision d'accepter les fonctions de directeur exécutif de Carrefour Espagne à compter du 1^{er} juillet 2020.

Ces nouvelles fonctions apparaissant dès lors comme non compatibles dans la durée avec celles de PDG de Carmila, le Conseil d'administration a, en conséquence, chargé son Comité des nominations et des rémunérations de formuler des recommandations sur la gouvernance de la Société et, en tenant compte de ces recommandations, de lancer un processus de sélection en vue de la succession de Monsieur Alexandre de Palmas.

Lors de sa réunion extraordinaire du 2 novembre 2020, le Conseil d'administration a décidé de nommer Madame Marie Cheval pour succéder à Monsieur Alexandre de Palmas comme Présidente-Directrice Générale de Carmila à compter du 3 novembre 2020.

Lors de sa réunion du 26 novembre 2020, le Conseil d'administration a pris acte du départ de Monsieur Géry Robert-Ambroix en qualité de Directeur Général Délégué de la société Carmila. Monsieur Robert-Ambroix a souhaité donner une nouvelle orientation à sa carrière.

Le même jour, sur proposition de la Présidente-Directrice Générale de la Société, Madame Marie Cheval, le Conseil a renouvelé Monsieur Sébastien Vanhoove en qualité de Directeur Général Délégué de Carmila. Enfin, le Conseil a également décidé de renforcer la mission de l'Administrateur référent, Monsieur Olivier Lecomte, afin d'assister la Présidente du Conseil, Madame Marie Cheval, dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance.

Note 1.1 Investissements réalisés

Au cours de l'exercice, les investissements ont porté principalement sur des extensions et des restructurations du patrimoine français existant.

Note 1.1.1 Acquisitions

Le Groupe a poursuivi ses acquisitions de parcelles de terrain auprès du Groupe Carrefour pour le développement de son projet d'antennes Lou5G (22 acquisitions sur l'exercice).

Note 1.1.2 Développements et extensions

Au cours de l'exercice, le Groupe a également poursuivi le redéveloppement de ses actifs existants au travers de projets de rénovations, d'extensions et de restructurations créateurs de valeur.

Ainsi, le Groupe a poursuivi les travaux d'extension initiés les années précédentes sur les sites de Nice Lingostière (27,4 millions d'euros sur l'exercice, investissement cumulé à date de 78,3 millions d'euros) et Toulouse Purpan (3,2 millions d'euros intégralement sur 2020) et de restructuration sur le site de Calais Coquelles (6,8 millions d'euros sur l'exercice, investissement cumulé à date de 24,6 millions d'euros).

Note 1.2 Cessions

Au cours de l'exercice, Carmila n'a réalisé aucune cession d'actif significative.

Note 1.3 Distribution de dividendes

L'Assemblée générale des actionnaires de Carmila réunie le 29 juin 2020 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement du dividende 2019 en actions.

Le prix d'émission de ces actions ordinaires nouvelles a été fixé à 10,98 euros. Les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende 2019 en actions ont représenté environ 46,6% des actions de Carmila.

Pour les besoins du paiement du dividende en actions, 5 795 730 actions nouvelles ont été émises, représentant 4,23% du capital, sur la base du capital et des droits de vote au 30 juin 2020.

Le règlement-livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris était intervenu à compter du 27 juillet 2020.

Le dividende global en numéraire versé aux actionnaires n'ayant pas opté pour le paiement en actions s'élève à environ 72 millions d'euros et a été versé le 27 juillet 2020.

Note 1.4 Évolution de la dette et financement

Dans le cadre de son programme EMTN, Carmila a émis un nouvel emprunt obligataire (en placement privé) le 26 juin 2020, pour une valeur nominale de 100 millions d'euros à neuf ans avec un coupon à 3,00%.

Le 30 juin 2020, Carmila a remboursé de façon anticipée une partie de son emprunt obligataire à échéance 2024 à hauteur de 12 261 milliers d'euros nets de frais.

Le 5 août 2020, Carmila a renouvelé son programme EMTN lui autorisant d'émettre des placements obligataires pour un montant maximum de 1,5 milliard d'euros.

En novembre 2020, Carmila a remboursé de façon anticipée une partie de son emprunt obligataire à échéances septembre 2023 et septembre 2024 à hauteur de 96 761 milliers d'euros nets de frais.

À la suite de cette opération, le 30 novembre 2020, Carmila a émis un nouvel emprunt obligataire, pour une valeur nominale de 300 millions d'euros, de maturité à 6,5 ans avec un coupon de 1,625%.

Le 16 décembre novembre 2020, Carmila a procédé au remboursement de 200 millions d'euros de sa convention de crédit portant l'encours de 670 millions d'euros au 31 décembre 2019 à 470 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Dans le cadre de son refinancement en 2017, le Groupe a également négocié un crédit confirmé pour un montant de 759 millions d'euros sous le format d'une *Revolving Credit Facility* (RCF) arrivant à échéance le 16 juin 2024. Cette ligne de crédit a été tirée à hauteur de 200 millions d'euros le 20 mars 2020, et remboursée à hauteur de 100 millions d'euros le 26 mai 2020 et de 100 millions d'euros le 9 juillet 2020.

Par ailleurs, une deuxième ligne de crédit de 250 millions d'euros arrivée à échéance au cours du premier semestre 2020 n'a pas été renouvelée.

Ces financements ont été réalisés indépendamment du contexte Covid afin de rallonger la maturité de la dette.

Après ces opérations, la maturité moyenne de la dette de Carmila s'établit à 4,5 années au 31 décembre 2020.

Note 2 Principes et méthodes comptables

En date du 16 février 2021, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Carmila pour la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020. Ces comptes seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale le 18 mai 2021.

Note 2.1 Présentation du Groupe

Le Groupe Carmila (« le Groupe » ou « le Groupe Carmila ») a pour objet de valoriser des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour et implantés en France, en Espagne et en Italie.

Au 31 décembre 2020, le Groupe emploie 194 personnes dont 130 en France, 49 en Espagne et 15 en Italie (hors alternants). Le Groupe détient un portefeuille de 215 galeries commerciales et *retail parks* provenant principalement d'opérations réalisées en 2014. En avril 2014, Carmila a acquis 126 sites en France, en Espagne et en Italie auprès du groupe Klépierre et plus tard dans l'année six galeries commerciales situées en France auprès d'Unibail-Rodamco. La même année, le Groupe a bénéficié de l'apport par le groupe Carrefour de 47 sites en France, ainsi que de divers lots et d'une participation en Espagne.

Carmila S.A. (« la Société »), la maison-mère du Groupe, est une société d'investissement immobilier cotée (« SIIC ») de droit français. Son siège social est situé au 58, avenue Émile-Zola à Boulogne-Billancourt (92100).

Initialement, la société Carmila S.A.S a été créée le 4 décembre 2013 par Carrefour S.A. aux seules fins des opérations décrites ci-dessus et réalisées en 2014. Le 12 juin 2017, cette dernière a fusionné avec Cardety SA, alors cotée à Paris, et renommée Carmila S.A. suite à cette opération. Depuis cette date, les comptes consolidés du Groupe traduisent l'acquisition inversée de l'opération.

Note 2.2 Actionnariat, cotation boursière et partenariat stratégique

Le capital de Carmila est réparti entre les mains d'associés stables. Au 31 décembre 2020, le premier d'entre eux est le groupe Carrefour qui détient une participation de 35,4% du capital de Carmila, mise en équivalence dans ses comptes consolidés. Carrefour développe avec Carmila un partenariat stratégique visant à redynamiser et transformer les centres commerciaux attenants à ses hypermarchés en France, en Espagne et en Italie. Le solde du capital - 64,6% - est essentiellement détenu par des investisseurs à long terme émanant d'importantes compagnies d'assurance ou d'acteurs financiers de premier rang. Ce sont principalement Prédica qui détient 9,6% du capital de Carmila, Cardif Assurance Vie 8,8%, le groupe Colony 8,8% et SA Sogecap 5,9%.

Les actions de Carmila S.A. sont admises aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris depuis le 1^{er} janvier 2018.

Le 10 décembre 2020, Carmila entre dans l'indice SBF 120, l'un des principaux indices de la Bourse de Paris regroupant les 120 premières valeurs cotées sur Euronext Paris en termes de liquidité et de capitalisation boursière, ainsi que dans l'indice CAC Mid 60.

Note 2.3 Référentiel comptable

Référentiel IFRS appliqué

Les comptes consolidés au 31 décembre 2020 du groupe Carmila sont établis conformément au référentiel IFRS (« International Financial Reporting Standards ») publié par l'IASB (« International Accounting Standards Board ») tel qu'adopté par l'Union européenne au 31 décembre 2020 comprenant les normes IFRS, les normes IAS (« International Accounting Standards ») ainsi que leurs interprétations (SIC et IFRS IC). L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site internet de la Commission européenne à l'adresse suivante :

https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002/amending-and-supplementary-acts/acts-adopted-basis-regulatory-procedure-scrutiny-rps_en#individual-rps-acts-adopting-international-accounting-standards-ifrsias-and-related-interpretations-ifric

Les normes, interprétations et amendements suivants, d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2020, ont été adoptés par l'Union européenne :

- amendements aux normes IAS 1 et IAS 8, relatifs à la modification de la définition de la matérialité ;
- amendements à la norme IFRS 3, relatifs à la définition d'un regroupement d'entreprise ;
- amendements et précisions apportées au Cadre conceptuel de l'information financière et par conséquent les références qui y sont faites dans les normes IFRS ;
- amendements aux normes IFRS 9, IFRS 7 et IAS 39 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence.

Ces amendements n'ont aucun impact dans les comptes au 31 décembre 2020.

Par ailleurs, aucune norme n'a été appliquée par anticipation dans les comptes du Groupe.

Note 2.4 Principales estimations et jugements du management

La préparation des états financiers consolidés implique le recours à des jugements, estimations et hypothèses de la part de la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ses estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principaux jugements et estimations auxquels la Direction a eu recours pour l'établissement des états financiers concernent :

- l'évaluation de la juste valeur des immeubles de placement (Note « Immeubles de placement »). Le Groupe fait procéder à une évaluation semestrielle de ses actifs immobiliers par des experts indépendants selon les méthodes décrites à la Note « Immeubles de placement ». Les experts utilisent des hypothèses de flux futurs et de taux qui ont un impact direct sur la valeur des immeubles ;
- l'évaluation des 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 « Financement et instruments financiers » ;
- le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité (Note « Provisions ») ;
- les hypothèses retenues pour le calcul et la reconnaissance des impôts différés (Note « Impôts ») ;
- les impacts de la crise sanitaire présentés dans la Note « Faits marquants de l'exercice », la Note « Clients et comptes rattachés » et la Note « Loyers nets ».

Note 2.5 Autres principes de présentation des états financiers

Note 2.5.1 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Le Groupe présente ses états financiers en milliers d'euros. Des écarts d'arrondi peuvent générer des différences mineures entre les états.

La devise fonctionnelle d'une entité est la devise dans laquelle elle réalise l'essentiel des flux liés à son activité. Toutes les entités dans le périmètre du Groupe se trouvent en zone euro et ont l'euro comme devise fonctionnelle.

Note 2.5.2 Conversion des opérations réalisées en devises

Lorsqu'une entité du Groupe réalise des opérations libellées dans une devise différente de sa devise fonctionnelle, celles-ci sont initialement converties au taux en vigueur au jour de la transaction. En fin d'exercice, les actifs et les passifs monétaires financiers libellés en devises sont convertis en euro au taux de clôture de la devise concernée, l'écart de change étant enregistré en résultat.

Note 2.5.3 Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

Les soldes bilanciaux et les produits et charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés lors de la préparation des états financiers consolidés.

Note 2.5.4 Classement au bilan

Les actifs devant être réalisés, consommés ou cédés dans le cadre du cycle normal d'exploitation ou dans les 12 mois suivant la clôture, sont classés en « actifs courants », de même que les actifs détenus dans le but d'être cédés, la trésorerie ou les équivalents de trésorerie. Tous les autres actifs sont classés en « actifs non courants ».

Les passifs devant être réglés dans le cadre du cycle normal d'exploitation ou dans les 12 mois suivant la clôture sont classés en « passifs courants ».

Le cycle normal d'exploitation du Groupe est de 12 mois.

Les impôts différés sont, quant à eux, toujours présentés en actifs ou passifs non courants.

Note 2.5.5 Classement au compte de résultat

Le Groupe a opté pour une présentation de la quote-part des sociétés mises en équivalence au sein du résultat opérationnel considérant que leur activité s'inscrit dans la continuité de celle du Groupe.

Note 3 Périmètre et modalités de consolidation

Note 3.1 Périmètre et méthodes de consolidation

MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Détermination du contrôle

La méthode de consolidation est déterminée en fonction du contrôle exercé, tel que défini par la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés*.

Contrôle exclusif : consolidé par intégration globale

Les filiales sont des entreprises contrôlées par le Groupe. Un investisseur contrôle une entité lorsqu'il détient le pouvoir sur les activités pertinentes, qu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Le Groupe détient le pouvoir sur une entité lorsqu'elle a les droits effectifs qui lui confèrent la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes à savoir les activités qui ont une incidence importante sur les rendements de l'entité. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à compter de la date du transfert du contrôle effectif jusqu'à la date où le contrôle cesse d'exister.

Contrôle conjoint et influence notable : mise en équivalence

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Conformément à la norme IFRS 11 – *Partenariats*, les intérêts dans les partenariats peuvent être classés soit en tant qu'activité conjointe soit en co-entreprise.

Activité conjointe : les partenaires (« joint-operators ») d'une activité conjointe (JO) ont des droits directs sur les actifs et assument des obligations directes relatives aux passifs du partenariat. Les activités conjointes entraînent la comptabilisation pour chaque coparticipant des actifs dans lesquels il a des droits, des passifs dans lesquels il a des obligations, des produits et des charges relatifs aux intérêts dans l'activité conjointe. Ce cas ne se présente pas au sein du groupe Carmila.

Co-entreprise : les co-entrepreneurs (« joint-venturers ») d'une co-entreprise (JV) ont uniquement des droits sur l'actif net de celle-ci. Les coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

L'influence notable est présumée quand le pourcentage de droits de vote détenus est supérieur ou égal à 20%. Chaque participation, quel qu'en soit le pourcentage de détention, fait l'objet d'une analyse pour déterminer si la Société exerce une influence notable.

La participation du Groupe dans l'entreprise associée et co-entreprise est initialement comptabilisée au coût augmenté ou diminué des changements, postérieurs à l'acquisition, dans la quote-part d'actif net de l'entreprise associée. L'écart d'acquisition lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Pour les entreprises en contrôle conjoint et sous influence notable, la quote-part de résultat de la période est présentée dans la ligne « Quote-part de résultat des entreprises associées ». Au bilan, ces participations sont présentées sur la ligne « Participations dans les entreprises associées ».

Les états financiers des entreprises associées sont préparés sur la même période de référence que ceux du Groupe et des corrections sont apportées, le cas échéant, pour homogénéiser les méthodes comptables avec celles du Groupe.

Les informations sur les investissements dans les entreprises associées sont présentées conformément à la norme IFRS 12 – *Informations à fournir relatives aux participations*.

Regroupements d'entreprises/acquisitions d'actifs

Pour déterminer si une transaction est un regroupement d'entreprises, le Groupe considère notamment si un ensemble d'activités est acquis en plus des actifs immobiliers. Ainsi, si l'achat de titres d'une société dont le seul objet est la détention d'immeubles de placement, et en l'absence de tout autre service auxiliaire (contrat connexe à l'actif, personnel, savoir-faire), l'acquisition est comptabilisée comme une acquisition d'actifs selon les dispositions du paragraphe 2(b) d'IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises*.

Note 3.2 Principaux événements de l'exercice 2020

Le 11 mars 2020, la société Carmila Santiago SLU a été absorbée par sa société mère Carmila Espana SL. Cette opération n'a aucun impact sur les comptes consolidés.

Note 3.3 Description des principaux partenariats

Note 3.3.1 AS Cancelas – Espagne

Les parts et les droits de vote de la société espagnole AS Cancelas sont détenus à parts égales par Carmila et son partenaire Grupo Realia. Toutes les résolutions sont adoptées à la majorité de 50,01% des voix.

La gestion immobilière, la commercialisation, la direction du centre sont assurées par le Groupe, la gestion administrative par Grupo Realia. Carmila considère que le contrôle est assuré conjointement, la société est donc consolidée par mise en équivalence.

Note 4 Informations sectorielles

Note 4.1 Définition des secteurs et des indicateurs retenus

Le Comité de Direction du Groupe a été identifié comme le « principal décideur opérationnel » au sens d'IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*. Les secteurs opérationnels qui ont été identifiés par le Comité de Direction correspondent aux trois pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités :

- France ;
- Espagne ;
- Italie.

Le Groupe utilise les indicateurs suivants pour évaluer la performance et l'activité du Groupe :

- les revenus locatifs ;
- les loyers nets par secteur ;
- le résultat opérationnel courant et non courant.

Selon la définition retenue par le Groupe, le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel avant prise en compte des variations de juste valeur sur les immeubles de placement et retraité des charges et produits non récurrents tels que :

- les plus ou moins-values de cessions des immeubles de placement ;
- tout autre produit ou dépense à caractère non récurrent.

Les frais de structure de chaque secteur correspondent aux charges qui sont encourues directement par les secteurs. Les frais communs qui sont pris en charge par le secteur France sont refacturés aux autres secteurs au prorata des services rendus.

De plus, le Comité de Direction examine également les variations de juste valeur des immeubles de placement par secteur lorsque ces informations sont disponibles (deux fois par exercice).

Sur les deux exercices présentés, aucun client individuel ne représente plus de 5% des revenus locatifs du Groupe.

Note 4.2 Résultat opérationnel par secteur opérationnel

(en milliers d'euros)	France		Espagne		Italie		Total	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Revenus locatifs	239 011	242 408	88 724	93 259	22 009	23 790	349 744	359 457
Charges du foncier	-3 137	-3 012	-955	-775	-891	-858	-4 983	-4 645
Charges locatives non récupérées	-5 958	-4 424	-3 732	-3 780	-393	-313	-10 083	-8 517
Charges sur immeuble (propriétaire)	-44 576	-10 841	-13 037	-1 488	-6 228	-782	-63 841	-13 111
Loyers nets	185 340	224 131	71 000	87 216	14 497	21 837	270 837	333 184
Frais de structure	-37 466	-37 752	-10 553	-11 637	-2 930	-3 451	-50 949	-52 840
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	9 167	9 343	435	409	665	725	10 267	10 477
Autres produits	57	1 282	17	17	181	108	255	1 407
Frais de personnel	-20 824	-20 248	-3 884	-3 660	-1 231	-1 237	-25 939	-25 145
Autres charges externes	-25 866	-28 129	-7 121	-8 403	-2 545	-3 047	-35 532	-39 579
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles et aux provisions	-2 259	-2 459	-198	-871	-392	-163	-2 849	-3 493
Autres charges et produits opérationnels courants	-1 915	1 405	-45	-62	-419	-	-2 379	1 343
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence - courant	-	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT COURANT OPÉRATIONNEL	143 700	185 325	60 204	74 646	10 756	18 223	214 660	278 194
Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres cédés	-65	-610	-	-	-	-	-65	-610
Solde net des ajustements de valeurs	-238 679	-84 425	-90 084	-7 192	-5 504	1 445	-334 267	-90 172
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs	33 835	45 609	1 184	16 329	1 377	3 180	36 396	65 118
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs	-272 514	-130 034	-91 268	-23 521	-6 881	-1 735	-370 663	-155 290
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence - non courant	-	-	-2 834	4 404	-356	-28	-3 189	4 376
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	-95 044	100 290	-32 714	71 858	4 896	19 640	-122 861	191 788

Note 4.3 Ventilation des immeubles de placement par secteur opérationnel

La valeur des immeubles de placements par pays est présentée distinctement qu'il s'agisse d'actifs à la juste valeur, ou d'actifs au coût.

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	5 717 046	6 001 608
France	4 105 879	4 305 544
Espagne	1 262 785	1 342 870
Italie	348 382	353 194
Immeubles de placement évalués au coût	100 010	68 785
France	100 010	68 735
Espagne	-	50
Italie	-	-
TOTAL	5 817 056	6 070 393

Au 31 décembre 2020, au regard de la valeur des actifs, 71,8% des immeubles de placement à la juste valeur du Groupe sont implantés en France (contre 72,1% au 31 décembre 2019), 22,1% en Espagne (contre 22,1% au 31 décembre 2019) et 6,1% en Italie (contre 5,8% au 31 décembre 2019).

Note 4.4 Investissements ventilés par secteur opérationnel

Les investissements immobiliers de l'exercice sont présentés par pays et distinctement qu'il s'agisse d'acquisitions, de développements et d'extensions, ou d'investissements sur le portefeuille à périmètre constant.

(en milliers d'euros)	France		Espagne		Italie		Total	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Acquisitions	6 696	5 390	0	2 969	0	0	6 696	8 359
Développements	-	-	-	-	-	-	-	-
Portefeuille à périmètre constant	63 127	106 934	9 444	4 206	692	1 179	73 263	112 319
Extensions	34 708	68 296	0	0	10	442	34 718	68 738
Restructurations	11 388	19 552	0	0	0	0	11 388	19 552
Avantages consentis aux preneurs	7 250	9 899	2 642	1 914	44	45	9 936	11 858
Rénovation	3 200	3 926	6 772	2 223	228	30	10 200	6 179
Capex de maintenance	6 581	5 261	30	69	410	662	7 021	5 992
TOTAL INVESTISSEMENTS	69 823	112 324	9 444	7 175	692	1 179	79 959	120 678

Le poste acquisitions comprend principalement l'acquisition de terrains dans le cadre de l'activité de la société Lou5G, spécialisée dans le développement des infrastructures de fibres optiques et de technologie 5G.

Le poste « extensions » concerne essentiellement des actifs sur le territoire français. Ces extensions comprennent :

- l'extension de la galerie commerciale de Nice Lingostière pour 27,4 millions d'euros sur l'exercice et dont l'ouverture est prévue au premier trimestre 2021 ;
- la création d'un pôle de restauration sur le site de Toulouse/Purpan pour 3,2 millions d'euros et dont l'ouverture a été réalisée en mars 2020.

Enfin, les autres « investissements à périmètre constant » se concentrent principalement sur les actifs en cours de redéveloppement pour lesquels des travaux de rafraîchissement et de modernisation ont été entrepris sur les parties existantes, afin d'optimiser la création de valeur. Ce solde se compose de nombreuses opérations dont les plus significatives sont celles de Cité Europe à Calais Coquelles (6,8 millions d'euros), de Draguignan (1,6 million d'euros) et de Thionville (1,0 million d'euros).

Note 5 Immeubles de placement

PRINCIPES COMPTABLES

Méthode retenue : Juste valeur

Un immeuble de placement est un bien immobilier détenu en vue de la location, ou pour en valoriser le capital, ou les deux. Les galeries commerciales sont considérées par le Groupe comme des immeubles de placement. En application de la méthode proposée par la norme IAS 40 et selon les recommandations de l'EPRA (*European Public Real Estate Association*), les immeubles de placement sont comptabilisés et évalués individuellement au coût, puis ultérieurement à la juste valeur.

La différence entre la juste valeur d'un immeuble de placement à la date de clôture et sa valeur comptable avant sa mise à la juste valeur à cette même date est enregistrée en compte de résultat en plus ou moins-value.

La juste valeur exclut les droits et frais de mutation (les droits étant évalués sur la base d'une cession directe de l'actif, même si ces frais peuvent parfois être réduits du fait d'un schéma de cession des titres de la société portant l'actif concerné).

Selon la norme IFRS 13, la juste valeur se définit comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé lors du transfert d'un passif dans une transaction normale, réalisée entre intervenants de marché, à la date d'évaluation.

Le Groupe n'a aucune restriction relative à la possibilité de réaliser les immeubles de placement ni de récupérer les produits de leur location ou cession.

Coût de revient des immeubles de placement – généralités

Les coûts d'acquisition d'un immeuble de placement sont capitalisés dans la valeur de l'immeuble de placement.

Pendant la durée de vie de l'immeuble, les dépenses telles que les travaux, les frais de commercialisation et d'autres coûts internes dans le cadre de développement de projets sont également capitalisés.

Par ailleurs, les droits au bail ou les droits d'exploitation d'espaces communs pour l'activité de *specialty leasing* (service de location d'un emplacement à fort trafic en centre commercial pour une durée limitée) sont prises en compte dans la valorisation des experts, et donc incorporées à la valeur de l'actif dans les comptes consolidés.

Les indemnités d'éviction versées au locataire lors de la résiliation d'un bail en cours sont comptabilisées de manière différente selon les cas de figure suivants :

- restructuration d'un site : si le versement de l'indemnité s'inscrit dans le cadre de travaux de rénovation d'un immeuble, cette dépense est incluse dans le coût de revient des travaux réalisés ;
- remplacement d'un locataire : si le versement de l'indemnité est réalisé afin d'obtenir un niveau de loyer supérieur à celui de l'ancien locataire et de permettre ainsi d'augmenter la valeur de l'actif, cette dépense est incluse dans le coût de l'actif ; dans le cas contraire, cette dépense est comptabilisée en charge de l'exercice.

Coût de revient des immeubles de placement – en cours de construction

Concernant les immeubles de placement en cours de construction (y compris les extensions), les dépenses capitalisées incluent le coût des travaux, le coût des emprunts directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production de l'actif, dès lors qu'il s'agit d'un préalable à l'utilisation de cet actif, ainsi que les frais de première commercialisation.

Les frais financiers capitalisés sont déterminés en appliquant le coût moyen pondéré des emprunts du Groupe, pour les pays considérés, au montant de l'encours moyen des travaux réalisés ou le cas échéant sur la base des frais financiers payés pour les emprunts spécifiques. La capitalisation des intérêts cesse dès lors que l'actif en cours de construction est mis en service.

Les immeubles de placement en cours de construction peuvent être évalués à la juste valeur. Lorsque la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable, ces projets continuent à être valorisés à leur coût jusqu'à ce qu'il soit possible de déterminer une juste valeur de façon fiable. Au même titre que les autres actifs à la juste valeur, ils sont également valorisés à leur valeur de marché par un expert indépendant.

Le Groupe estime qu'un projet de développement peut être évalué de façon fiable à la juste valeur si les trois conditions suivantes sont toutes remplies :

- toutes les autorisations administratives nécessaires à la réalisation de l'extension ont été obtenues ;
- le contrat de construction a été signé et les travaux ont débuté ; et
- l'incertitude sur le montant des loyers futurs a été levée.

Dès lors, la marge sur projet est comptabilisée (IPUC) sur la ligne « Immeubles de placements évalués à la juste valeur ».

Méthode d'évaluation des expertises

La juste valeur est déterminée en respectant les règles d'évaluation de la norme IFRS 13 ; compte tenu de la complexité des évaluations des actifs immobiliers et de la nature de certaines données non observables publiquement (notamment taux de croissance des loyers, taux de capitalisation), les justes valeurs ont été classées en niveau 3 conformément à la hiérarchie des justes valeurs, établie par la norme selon le type de données d'entrée utilisées pour l'évaluation.

La totalité du patrimoine est revue par des experts indépendants, dont la rotation est réalisée sur trois années. Les justes valeurs retenues sont celles déterminées à partir des conclusions de ces experts indépendants qui réalisent l'évaluation du patrimoine du Groupe à chaque fin de semestre. Lors de ces campagnes d'expertise, les actifs sont visités. Les évaluations des experts sont conformes aux règles contenues dans le *RICS Appraisal and Valuation Manual*, publié par la *Royal Institution of Chartered Surveyors* (*Red Book*). Pour réaliser leurs travaux, les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs, notamment la liste de baux, le taux de vacance, les aménagements de loyers, les principaux agrégats concernant les locataires (chiffre d'affaires).

Ils établissent de manière indépendante leurs estimations de cash-flows présents et futurs en appliquant des facteurs de risque soit sur le taux de capitalisation du revenu net, soit sur les cash-flows futurs.

À partir des données fournies, deux approches sont retenues pour l'évaluation des actifs :

Méthode par capitalisation du revenu net

Cette méthode consiste à appliquer un taux de rendement au revenu total triple net pour les locaux occupés et à capitaliser le loyer du marché net pour les locaux vides.

Le revenu total triple net est déterminé, pour les lots loués, sur la base des loyers mentionnés dans la base locative auxquels sont retirées les éventuelles charges non récupérables. S'agissant des locaux vides, est retenu un loyer de marché en tenant compte d'une période de vacance appropriée.

Le taux de rendement retenu correspond à celui pratiqué sur le marché immobilier pour un bien comparable et prend en compte notamment la surface de vente, des facteurs spécifiques comme la localisation, les accès, la visibilité, la concurrence commerciale, le mode de détention de la galerie (en pleine propriété, en copropriété, etc.), le potentiel locatif et d'extension et les transactions récentes sur cette même typologie d'actifs.

De la valeur ainsi obtenue, est ensuite déduit l'ensemble des valeurs actuelles nettes des loyers prenant en compte les avantages accordés aux preneurs, de toutes les charges sur locaux vides et autres coûts ou travaux non récurrents.

Méthode des flux de trésorerie actualisés

Selon cette méthode, la valeur actualisée d'un bien immobilier est égale à la somme des revenus futurs net disponibles sur un horizon donné (en général 10 ans). Le revenu net disponible pour chaque année est calculé de la même manière que le revenu net défini pour la méthode par capitalisation auquel sont intégrées les dépenses non récurrentes (travaux, paliers et autres) indexées au fur et à mesure des années. Une valeur de revente de l'immeuble est calculée sur la base du dernier loyer indexé à la date de revente après déduction des frais correspondants auquel est appliqué un taux de rendement.

Le taux d'actualisation correspond à un taux sans risque (OAT TEC 10 ans) augmenté d'une prime de risque et de liquidité du marché immobilier ainsi que de primes propres à l'actif (nature du bien, risque locatif, prime d'obsolescence).

Les experts mandatés par Carmila sont les suivants :

- Cushman & Wakefield et Catella, en France ;
- Cushman & Wakefield et Catella en Espagne ;
- BNP Paribas Real Estate en Italie.

Les experts utilisent une ou plusieurs méthodes décrites ci-dessus. Cushman & Wakefield retient principalement la méthode des flux de trésorerie actualisés alors que Catella fait systématiquement une moyenne entre les deux méthodes.

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. Au titre de la campagne d'expertise 2020, la rémunération des experts est la suivante :

(en milliers d'euros)	Honoraires d'expertise 2020
Cushman & Wakefield	209
Catella	197
BNP Paribas Real Estate	27
TOTAL	433

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'écart entre la juste valeur ainsi déterminée à la date de clôture et celle de l'ouverture augmentée des travaux et dépenses capitalisés sur l'exercice est enregistré en compte de résultat.

Les immeubles en construction évalués au coût font l'objet de tests de dépréciation déterminés par rapport à la juste valeur estimée du projet. La juste valeur du projet est évaluée en interne par les équipes Développement sur la base d'un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets prévus à la fin du projet. Lorsque la juste valeur est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est constatée.

Les immeubles de placement évalués au coût subissent un test de valeur au 30 juin et au 31 décembre de chaque année, 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.

Les immeubles de placement acquis depuis plus de six mois font l'objet d'une évaluation par des experts indépendants au 30 juin et au 31 décembre de chaque année. Les acquisitions du semestre courant sont donc comptabilisées à leur valeur d'acquisition.

Contrats de location preneur

Lors de la conclusion de contrats de location longue durée portant notamment sur des actifs immobiliers, le Groupe procède à l'analyse des dispositions contractuelles pour déterminer s'il s'agit d'un contrat de location simple ou d'un contrat de location-financement, c'est-à-dire un contrat qui a pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur. Lors de la prise à bail d'un ensemble immobilier, le terrain et le bâtiment font l'objet d'une analyse séparée.

La première application d'IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019 a conduit à abandonner la distinction qui était précédemment faite entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple. Elle a pour effet de comptabiliser au bilan de Carmila un droit d'utilisation de l'actif loué en contrepartie d'une dette de location sur les baux à construction (3.3 « Référentiel comptable »). Les flux futurs de paiements de loyers garantis sont actualisés. Les actifs sont amortis selon les mêmes durées que les immobilisations corporelles dont le Groupe est propriétaire ou sur la durée du contrat si elle est inférieure à la durée d'utilité des biens. Les redevances payées au titre de la location sont ventilées entre une charge financière et un amortissement de la dette.

Immeubles de placement destinés à la vente

Les actifs sous promesse, sous mandat de vente ou dont le désinvestissement a été approuvé en Comité d'investissement sont présentés, conformément aux dispositions d'IFRS 5 - *Actifs destinés à être cédés* sur une ligne distincte dans l'état de situation financière à la dernière juste valeur expertisée. Le profit ou la perte sur cession d'un immeuble de placement (correspondant à la différence entre le produit de cession net et la valeur comptable de l'immobilisation) est comptabilisé dans le compte de résultat. L'application de l'IFRS 16 du côté preneur n'a pas d'impact significatif dans les comptes consolidés.

Contrat de location bailleur

Cf. Note « Loyers nets ».

Résultat de cession

Enfin, la plus-value de cession est déterminée par la différence entre le produit de la vente et la valeur comptable du bien immobilier au début de la période comptable ajustée des dépenses d'investissement de la période et des éventuels impôts différés comptabilisés sur la plus-value latente historique constatée sur cet actif.

Note 5.1 Détail des immeubles de placement évalués à la juste valeur et au coût

(en milliers d'euros)

Immeubles de placement évalués à la juste valeur – 31/12/2018	5 953 655
Acquisitions	5 523
Investissements	70 413
Intérêts capitalisés	253
Cessions et sorties de périmètre	-6 361
Autres mouvements, reclassements	33 162
Changements de méthode	35 135
Variation de juste valeur	-90 172
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – 31/12/2019	6 001 608
Acquisitions	6 696
Investissements	42 598
Cessions et sorties de périmètre	-367
Autres mouvements, reclassements	250
Application IFRS 16	528
Variation de juste valeur	-334 267
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – 31/12/2020	5 717 046

(en milliers d'euros)

Immeubles de placement évalués au coût – 31/12/2018	62 605
Acquisitions	2 836
Investissements	41 042
Intérêts capitalisés	611
Autres mouvements, reclassements	-38 309
Immeubles de placement évalués au coût – 31/12/2019	68 785
Investissements	29 538
Intérêts capitalisés	1 127
Cessions et sorties de périmètre	-309
Autres mouvements, reclassements	869
Immeubles de placement évalués au coût – 31/12/2020	100 010

Les immeubles de placement évalués au coût correspondent principalement aux immeubles de placement en cours de construction.

Note 5.1.1 Immeubles de placement évalués à la juste valeur

La ligne « Investissements » comprend essentiellement les investissements réalisés à périmètre constant et les restructurations valorisées par les experts.

La ligne « Autres mouvements, reclassements » représente le solde net des mises en services de l'exercice et du passage d'actifs évalués au coût au 31 décembre 2020 et à présent évalués à la juste valeur.

Enfin, la ligne « Variation de juste valeur » enregistre les plus ou moins-values de la valeur des actifs à partir des évaluations réalisées par les experts immobiliers indépendants. La variation de juste valeur est analysée par pays dans la Note 6.2 « Hypothèses de valorisation et sensibilité ».

Le rapprochement entre les investissements ventilés par pays (Note 5.4 « Investissements ventilés par secteur opérationnel ») et les données ci-dessus se fait de la manière suivante :

Note 5.1.2 Immeubles de placement évalués au coût

Les lignes « Investissements » et « Intérêts capitalisés » comprennent le projet de Nice-Lingostière (28,6 millions d'euros).

Au 31 décembre 2020, aucun indice de perte de valeur n'a été identifié sur ces immeubles de placement évalués au coût.

(en milliers d'euros)

		31/12/2020
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – Acquisitions	5.1	6 696
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – Entrée de périmètre	5.1	0
Immeubles de placement évalués au coût – Acquisitions	5.1	0
Immeubles de placement évalués au coût – Entrée de périmètre	5.1	0
TOTAL ACQUISITIONS ET ENTRÉE DE PÉRIMÈTRE		6 696
TOTAL ACQUISITIONS – INVESTISSEMENTS VENTILÉS PAR PAYS	4.4	6 696

(en milliers d'euros)		31/12/2020
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – Investissements	5.1	42 598
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – Intérêts capitalisés	5.1	0
Immeubles de placement évalués au coût – Investissements	5.1	29 538
Immeubles de placement évalués au coût – Intérêts capitalisés	5.1	1 127
TOTAL INVESTISSEMENTS ET INTÉRÊTS CAPITALISÉS		73 263
Développements	4.4	34 718
Portefeuille à périmètre constant (extensions, rénovations restructurations)	4.4	38 545
TOTAL ACQUISITIONS – DÉVELOPPEMENTS ET EXTENSIONS & PORTEFEUILLE À PÉRIMÈTRE CONSTANT	4.4	73 263

Note 5.2 Hypothèses de valorisation et sensibilités

Au 31 décembre 2020, la totalité du patrimoine du Groupe évalué en juste valeur a fait l'objet d'une expertise. Ces évaluations sont fondées sur une incertitude matérielle de marché à cause des effets potentiels de la crise sanitaire en Espagne et en Italie. Aucune incertitude matérielle n'a été identifiée en France.

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

31/12/2020 – moyenne pondérée	Taux de rendement	Loyer en € par m ² ⁽¹⁾	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾
France	5,6%	261	6,2%	6,0%	1,3%
Espagne	6,6%	222	9,0%	6,5%	1,7%
Italie	6,0%	292	7,4%	6,4%	1,5%

Taux de rendement : ce taux correspond au Net Initial Yield.

(1) Le loyer est un loyer annuel moyen égal à (loyer minimum garanti + le loyer variable) par actif et par m² occupé.

(2) Taux utilisé par les experts pour calculer la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie par la méthode DCF (discount rate).

(3) Taux utilisé par les experts pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif (exit yield).

(4) Taux de croissance annuel moyen des loyers nets à 10 ans utilisé par les experts.

Ces données sont en légère augmentation par rapport au 31 décembre 2019.

31/12/2019 – moyenne pondérée	Taux de rendement	Loyer en € par m ² ⁽¹⁾	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾
France	5,4%	264	5,9%	5,8%	1,6%
Espagne	6,4%	227	8,5%	6,4%	1,7%
Italie	6,2%	293	7,2%	6,3%	1,8%

Taux de rendement : Ce taux correspond au Net Initial Yield.

(1) Le loyer est un loyer annuel moyen égal à (loyer minimum garanti + le loyer variable) par actif et par m² occupé.

(2) Taux utilisé par les experts pour calculer la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie par la méthode DCF (discount rate).

(3) Taux utilisé par les experts pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif (exit yield).

(4) Taux de croissance annuel moyen des loyers nets à 10 ans utilisé par les experts.

Le tableau ci-dessous résume les impacts de variation de juste valeur des immeubles de placement comptabilisés au compte de résultat, par pays :

	France		Espagne		Italie		Total	
(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Solde net des ajustements de valeur	-238 679	-84 425	-90 084	-7 192	-5 504	1 445	-334 267	-90 172
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs	33 835	45 609	1 184	16 329	1 377	3 180	36 396	65 118
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs	-272 514	-130 034	-91 268	-23 521	-6 881	-1 735	-370 663	-155 290

Sur la base de la valeur du patrimoine incluant les droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs a connu une augmentation et s'établit à 6,20% au 31 décembre 2020 (contre 5,90% au 31 décembre 2019).

Toute chose égale par ailleurs, une augmentation de 15 points de base des taux de rendement ferait diminuer de 132,4 millions d'euros (ou -2,2%) la valeur du patrimoine droits de mutation et frais inclus (hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence et hors effet d'évolution des loyers corrélative à la baisse du rendement). Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement ferait diminuer de 224 millions d'euros (ou -3,7%) la valeur du patrimoine. Une augmentation de 50 points de base des taux de rendement ferait diminuer de 442 millions d'euros ou -7,3% la valeur du patrimoine.

Note 5.3 Immeubles de placement destinés à la vente

Au 31 décembre 2020, il n'y a aucun immeuble de placement destiné à être cédé.

Note 6 Financement et instruments financiers

PRINCIPES COMPTABLES

Les emprunts et autres passifs financiers sont évalués au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les primes de remboursement des emprunts obligataires et les frais d'émission sont comptabilisés en déduction du nominal des emprunts concernés et comptabilisés en coût amorti, venant majorer le taux d'intérêt nominal.

Le groupe Carmila a mis en place une politique de couverture de sa dette visant à sécuriser les cash-flows relatifs aux besoins de financement matérialisés par la dette en euro, IFRS 9 – *Instruments financiers* définit trois types de relations de couverture :

- la couverture de juste valeur : une couverture de l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non comptabilisé (ou d'une portion, identifiée des éléments décrits ci-avant) et attribuable à un risque particulier et qui peut affecter le résultat ;
- la couverture de flux de trésorerie : une couverture de l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui : 1) est attribuable à un risque particulier associé à un actif ou un passif comptabilisé (par exemple, tout ou partie des paiements d'intérêts futurs sur une dette à taux variable) ou à une transaction prévue hautement probable et 2) pourrait affecter le résultat ;
- la couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger, tel que défini dans IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*.

S'agissant de Carmila, l'ensemble des dérivés de taux en portefeuille est documenté en couverture de flux de trésorerie (*cash flow hedge*) à l'exclusion d'un coût résiduel comptabilisé en juste valeur par résultat.

L'application de la comptabilité de couverture de flux de trésorerie a les conséquences suivantes : à la date de clôture, l'instrument dérivé de taux d'intérêt (*swap*) est enregistré au bilan pour sa juste valeur, la partie efficace de la variation de juste valeur est enregistrée directement en capitaux propres (« Autres éléments du résultat global ») et en compte de résultat pour la partie inefficace. Le montant comptabilisé en « Autres éléments du résultat global » est par la suite comptabilisé en résultat de manière symétrique aux flux d'intérêts couverts.

La méthode retenue par Carmila pour mesurer l'efficacité est la méthode dite *dollar offset*.

Méthode de détermination de la juste valeur des instruments financiers

Les valeurs de marché des instruments de taux sont déterminées sur la base de modèles d'évaluation reconnus sur le marché, ou par recours aux cotations établies par des établissements financiers tiers.

Les valeurs estimées par des modèles de valorisation sont basées sur l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus pour les instruments à terme ferme et sur les modèles Black-Scholes pour les instruments optionnels. Ces modèles utilisent des paramètres calibrés à partir de données de marché (courbes de taux, taux de change) obtenus de fournisseurs de données financières reconnus.

L'évaluation de la juste valeur des instruments financiers dérivés intègre une composante « risque de contrepartie » pour les instruments dérivés actifs et une composante « risque de crédit propre » pour les instruments dérivés passifs. Le risque de contrepartie est calculé selon la méthode dite des « pertes attendues » (*Expected loss*) et tient compte de l'exposition au risque de défaut, de la probabilité de défaut ainsi que du taux de perte en cas de défaut. La probabilité de défaut est déterminée sur la base des données de marché disponibles pour chaque contrepartie (approche dite « des CDS implicites »).

La juste valeur de la dette à long terme est estimée à partir de la valeur boursière des emprunts obligataires, ou à partir de la valeur de tous les flux futurs actualisés sur la base des conditions de marché sur un instrument similaire (en termes de devise, échéance, type d'intérêt et autres facteurs).

Application d'IFRS 9 – Renégociation de dette

Carmila se finance par le biais d'un emprunt bancaire d'une valeur nominale de 770 millions d'euros, souscrit en 2013 et renégocié à plusieurs reprises. Les renégociations successives n'ont apporté aucune modification substantielle au sens d'IFRS 9 au contrat d'origine. Par conséquent, il a été comptabilisé par capitaux propres la valeur comptable de la dette avec son taux d'intérêt effectif (TIE) d'origine conduisant à une diminution de la valeur de la dette de 19 754 milliers d'euros et une augmentation des capitaux propres pour le même montant. Cette remise au TIE d'origine de la dette est étalée sur la durée résiduelle du sous-jacent.

Courant décembre 2020, cette dette a été remboursée à hauteur de 200 millions d'euros. La quote-part correspondante à l'allongement de la maturité de la dette et à l'application de l'IFRS 9 a été reprise pour un montant de 5 095 milliers d'euros. Ce montant s'ajoute à la charge totale liée à l'étalement de la remise au TIE d'origine et à l'étalement de la maturité de la dette qui s'élève à 5 395 milliers d'euros et est comptabilisé dans les autres charges financières.

Note 6.1 Résultat financier

Note 6.1.1 Coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Produits financiers	917	559
Intérêts sur prêt et compte courant Groupe	293	284
Produits financiers sur équivalents de trésorerie	624	275
Charges financières	-57 634	-57 277
Charge d'intérêts sur emprunts obligataires	-38 195	-36 160
Charge d'intérêts sur emprunts auprès des établissements de crédit	-5 016	-6 244
Frais financiers capitalisés	1 127	864
Étalement des frais et primes d'émissions d'emprunt et des soultes	-9 602	-6 905
Charge d'intérêt sur swaps	-5 037	-7 731
Autre charge d'intérêts d'emprunt et assimilés	-984	-1 018
Autres charges financières	73	-83
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	-56 717	-56 718

En 2020, le coût de l'endettement net s'analyse comme suit :

- les intérêts sur emprunts obligataires s'élèvent à 38 195 milliers d'euros contre 36 160 milliers d'euros en décembre 2019. Sur la période, Carmila a procédé au :
 - tirage de deux nouveaux emprunts, le 26 juin 2020 pour une valeur nominale de 100 millions d'euros avec un coupon de 3,0%, à échéance juin 2029 et le 30 novembre 2020 pour une valeur nominale de 300 millions d'euros avec un coupon de 1,625%, à échéance mai 2027,
 - remboursement partiel de deux obligataires, le 29 juin 2020 pour 12,2 millions d'euros sur un total de 600 millions d'euros à 2,375%, le 30 novembre 2020 pour 96,7 millions d'euros sur un total de 1 188 millions d'euros à 2,375% ;
 soit un impact net de +2 035 milliers d'euros
- les intérêts sur emprunts bancaires s'élèvent à 5 016 milliers d'euros, en baisse de 1 228 milliers d'euros, notamment suite aux remboursements effectués de 100 millions en décembre 2019 et de 200 millions d'euros en décembre 2020,
- une charge relative aux amortissements des primes et frais d'émission des emprunts et obligations s'élève à 9 602 milliers d'euros, incluant l'amortissement des soultes des swaps annulés pour 3 958 milliers d'euros,
- les charges nettes sur dérivés de couverture s'élèvent à 5 037 milliers d'euros contre 7 731 milliers d'euros en décembre 2019. Cette baisse s'explique par l'annulation de cinq swaps en décembre 2019 et l'allongement des durées de deux swaps.

Note 6.1.2 Autres produits et charges financières

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Autres produits financiers	953	8 813
Produits financiers de participation	199	-
Variation de valeur des instruments financiers	737	543
Reprise de provision sur valeur mobilière de placement	-	3 046
Variation de juste valeur des participations	-	496
Autres produits financiers	17	4 728
Autres charges financières	-19 856	-10 202
Variation en juste valeur des instruments de couverture	-	-
Commissions de non-utilisation des lignes de crédit	-2 454	-2 956
Perte réalisée sur valeur mobilière de placement	-	-1 033
Étalement de la remise de la dette au TIE d'origine IFRS 9	-10 490	-4 895
Soulte de swap CFH	-	-555
Autres charges financières	-6 912	-763
AUTRES PRODUITS ET AUTRES CHARGES FINANCIÈRES	-18 903	-1 389

Les autres produits financiers sont en baisse 7 860 milliers d'euros. Au 31 décembre 2019, le Groupe avait constaté une reprise de 3 046 milliers d'euros de la provision sur la dépréciation d'un ajustement en valeur de marché des autres créances financières courantes et un produit de 4 728 milliers d'euros relatif à l'impact de l'application de l'IFRS 9 concernant la prolongation d'un an de l'emprunt bancaire de 770 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, le poste est principalement impacté par l'évolution du risque de crédit sur les dérivés pour un montant de 737 milliers d'euros.

Les autres charges financières se composent principalement :

- des commissions de non-utilisation sur les lignes de crédit non tirées pour 2 454 milliers d'euros ;
- de l'étalement de l'impact IFRS 9 de la remise au taux d'intérêt effectif d'origine de la dette, pour 10 490 milliers d'euros, dont une charge de 5 095 milliers d'euros correspondant à la reprise de la quote-part de remboursement du *Term Loan* à hauteur de 200 millions d'euros effectué le 16 décembre 2020 ;
- de 5 603 millions d'euros de primes de remboursement suite au rachat obligataire de 96,7 millions d'euros réalisé en novembre 2020.

Note 6.2 Passifs financiers courants et non courants

Carmila bénéficie de la notation S&P BBB, avec perspective négative, attribuée par S&P, inchangée depuis mars 2020.

Au 31 décembre 2020, l'*Interest cover ratio* ressort à 3,9x, la *Loan-to-Value* à 37,0% et la maturité de la dette à 4,5 années.

Note 6.2.1 Évolution de l'endettement

(en milliers d'euros)	31/12/2019	Variation	Souscription	Rembour- sement	Reclassement	Autres mouvements	Mise à la juste valeur	31/12/2020
Dettes financières non courantes	2 261 398	3 938	396 580	-303 378	2 560	-	5 944	2 367 042
Emprunts obligataires	1 600 000	-	400 000	-109 022	-	-	-	1 890 978
Primes d'émission obligataire	-8 459	-	-2 728	2 343	-	-	-	-8 844
Emprunts auprès des établissements de crédit	670 000	-	-	200 000	-	-	-	470 000
Effet du taux d'intérêt effectif	-15 684	-	-	-	7 952	-	-	-7 732
Frais d'émission obligataire et d'emprunts	-10 014	-	-692	3 301	-	-	-	-7 405
Instruments dérivés passifs	25 556	3 938	-	-	-5 392	-	5 944	30 046
Dettes financières courantes	161 954	5 902	378 490	-289 686	-3 103	-	-737	252 820
Emprunts auprès des établissements de crédit	687	-	1 042	-686	-	-	-	1 043
Effet du taux d'intérêt effectif	-4 328	-	9 448	-	-7 952	-	-	-2 832
Intérêts courus sur emprunts	15 454	1 109	-	-	-	-	-	16 563
Autres emprunts et dettes assimilées	146 000	-	368 000	-289 000	-	-	-	225 000
Instruments dérivés passifs	-	-	-	-	4 849	-	-737	4 112
Concours bancaires	4 141	4 793	-	-	-	-	-	8 934
Autres dettes financières liées à IFRS 16	37 056	-	-	-1 640	-	384	-	35 800
Autres dettes financières IFRS 16 - non courant	34 556	-	-	-	-504	384	-	34 436
Autres dettes financières IFRS 16 - courant	2 500	-	-	-1 640	504	-	-	1 364
ENDETTEMENT BRUT	2 460 408	9 840	775 070	-594 704	-543	384	5 207	2 655 662

Note 6.2.2 Principaux financements du Groupe

(en milliers d'euros)	Emprunteur	Devise d'émission	Taux de référence	Échéance finale	Profil de remboursement	Montant maximum	Montant utilisé au 31/12/2020
Emprunts obligataires						2 000 000	1 890 978
	Carmila SA	EUR	2,375%	Sept. 2023	In fine	600 000	547 900
	Carmila SA	EUR	2,375%	Sept. 2024	In fine	600 000	543 078
	Carmila SA	EUR	2,125%	Mars 2028	In fine	350 000	350 000
	Carmila SA	EUR	1,890%	Nov. 2031	In fine	50 000	50 000
	Carmila SA	EUR	3,000%	Juin 2029	In fine	100 000	100 000
	Carmila SA	EUR	1,625%	Mai 2027	In fine	300 000	300 000
Crédits bancaires						770 000	470 000
	Carmila SA	EUR	Euribor 3M	Juin 2024	In fine	770 000	470 000
Billets de trésorerie						600 000	225 000
	Carmila SA	EUR				600 000	225 000
Revolving Credit Facility						759 000	0
	Carmila SA	EUR				759 000	0
TOTAL						4 129 000	2 585 978

Note 6.2.3 Emprunts obligataires

Carmila bénéficie de six emprunts obligataires, souscrits en 2015, 2016, 2018, 2019 et 2020 pour un montant total de 1 891 millions d'euros. Ceux-ci sont amortissables in fine à des échéances allant de 2023 à 2031.

Pour rappel, le 10 septembre 2015, Carmila a procédé à une émission obligataire pour un montant nominal de 600 millions d'euros, soit un montant net encaissé le 18 septembre 2015 de 593 034 milliers d'euros, après déduction de la prime d'émission et des commissions bancaires. Il s'agit d'un emprunt obligataire de huit ans, à échéance au 18 septembre 2023 avec un coupon de 2,375%.

En 2016, Carmila a procédé à une seconde émission obligataire pour un montant de 600 millions d'euros, encaissé en date du 24 mars 2016. Après déduction de la prime d'émission et des commissions bancaires, Carmila a perçu 592 998 milliers d'euros. Cet emprunt obligataire est à échéance au 16 septembre 2024 et offre un coupon de 2,375%.

Dans le cadre de la fusion avec Cardety, Carmila a obtenu l'accord de la majorité qualifiée des porteurs d'obligations pour chacun des deux emprunts, réunis en première convocation le 24 mai 2017, pour transférer ces dettes à Cardety, devenue Carmila.

En février 2018, Carmila a procédé à une troisième émission obligataire, pour une valeur nominale de 350 millions d'euros, encaissée en date du 7 mars 2018. Après déduction de la prime et des commissions bancaires, comptabilisées en déduction du nominal de la dette, Carmila a perçu 347 767 milliers d'euros. Cette obligation à maturité 10 ans est à échéance au 7 mars 2028.

En novembre 2019, Carmila a procédé à un placement privé d'émission obligataire pour une valeur nominale de 50 millions d'euros. Après déduction des frais d'émission, comptabilisées en déduction du nominal de la dette, Carmila a perçu 49 787 milliers d'euros. Cette obligation à maturité 12 ans est la plus longue du Groupe, et est à échéance au 6 novembre 2031.

Le 26 juin 2020, Carmila a procédé à un placement privé d'émission obligataire pour une valeur nominale de 100 millions d'euros et d'une maturité de 9 ans. Après déduction des frais d'émission, comptabilisés en déduction du nominal de la dette, Carmila a perçu 99 162 milliers d'euros.

Le 30 novembre 2020, Carmila a procédé à une émission obligataire pour une valeur nominale de 300 millions d'euros et d'une maturité de 6,5 ans. Après déduction des frais d'émission, comptabilisés en déduction du nominal de la dette, Carmila a perçu 297 660 milliers d'euros.

Carmila a remboursé de façon anticipée une partie des emprunts obligataires à échéance 2023 et 2024 à hauteur de 108 960 milliers d'euros nets de frais.

Au 31 décembre 2020, l'encours de dette obligataire de Carmila atteint donc 1 891 millions d'euros, dont 13 286 milliers d'euros de primes et de frais d'émission restent à amortir sur la durée résiduelle des dettes sous-jacentes.

Note 6.2.4 Emprunts auprès des établissements de crédit

En juin 2017, Carmila a renégocié l'ensemble de ses emprunts auprès de ses partenaires bancaires et a signé une nouvelle Convention de crédit de 770 millions d'euros de cinq ans.

Le 16 mai 2018, l'échéance de la ligne de crédit syndiqué tirée dans sa totalité en 2017 a été prolongée d'un an à juin 2023. En mai 2019, l'échéance de cette ligne de crédit tirée à hauteur de 770 millions d'euros a été prolongée d'un an à juin 2024.

Ce crédit a été remboursé par anticipation pour 100 millions d'euros sur l'exercice 2019 et pour 200 millions d'euros sur l'exercice 2020, portant ainsi le solde à 470 millions à fin décembre.

Au 31 décembre 2020, 4 030 milliers d'euros de frais d'émission de ces emprunts restent à amortir sur la durée des dettes sous-jacentes.

Note 6.2.5 Respect des covenants bancaires au 31 décembre 2020

La convention de crédit, ainsi que celles des lignes de crédit confirmées, sont conditionnées par le respect des *covenants* bancaires à la date de clôture de chaque arrêté semestriel et annuel :

- **Interest Cover** : le ratio EBITDA/Cout net de l'endettement financier doit être supérieur à 2,00 aux dates de test. Au 31 décembre 2020, ce ratio s'élève à 3,9x (contre 5,0x au 31 décembre 2019) ;
- **Loan to Value** : le ratio Dette nette financière consolidée/Juste valeur des actifs de placement droits inclus ne doit pas excéder 55% aux mêmes dates, avec une possibilité de dépasser ce ratio pour la durée d'un semestre. Au 31 décembre 2020, ce ratio s'établit à 37,0% (contre 34,9% au 31 décembre 2019).

Le non-respect de ces ratios donne aux prêteurs la faculté d'exiger le remboursement immédiat de leurs concours.

Selon les Conventions de crédit, Carmila peut donner des sûretés pour un montant maximal de 20% du montant global de la juste valeur des immeubles de placement. Par ailleurs, cette dernière doit atteindre à tout moment un montant minimal de 2 500 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, le Groupe respecte les *covenants* bancaires applicables, et n'anticipe aucun élément qui conduirait au non-respect de ces *covenants* dans les mois à venir.

Note 6.2.6 Autres financements

En 2015, Carmila s'est porté acquéreur de la société Financière Géric. Cette société avait contracté des emprunts bancaires amortissables qui sont arrivés à échéance en décembre 2020.

Par ailleurs, le Groupe est attentif à diversifier ses sources de financement et ses échéances et a mis en place un programme de titres de créances à court terme (NEU CP) pour un montant maximum de 600 millions d'euros, enregistré auprès de la Banque de France le 29 juin 2017 et actualisé annuellement.

L'encours à fin décembre 2020 s'élève à 225 millions d'euros, à échéance 2021. L'encours maximum tiré sur la période s'est élevé à 248 millions d'euros.

Dans le cadre de son refinancement en 2017, le Groupe a également négocié un crédit confirmé pour un montant de 759 millions d'euros sous le format d'une *Revolving Credit Facility* (RCF) arrivant à échéance le 16 juin 2024. Cette ligne de crédit a été tirée à hauteur de 200 millions d'euros le 20 mars 2020, et remboursée à hauteur de 100 millions d'euros le 26 mai 2020 et de 100 millions d'euros le 9 juillet 2020.

Par ailleurs, une deuxième ligne de crédit de 250 millions d'euros arrivée à échéance au cours du premier semestre n'a pas été renouvelée.

Note 6.2.7 Répartition des dettes financières par échéances

Au 31 décembre 2020, les échéances de dette se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2020	Moins de 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans et plus
Emprunts obligataires	1 918 921	37 066	-2 854	545 343	541 682	797 383
Emprunts obligataires – non courant	1 890 978	-	-	547 900	543 078	800 000
Primes d'émission obligataire – non courant	-8 844	-2 271	-2 318	-2 086	-1 167	-1 649
Intérêts courus sur emprunts obligataires	40 224	40 224				
Frais d'émission d'emprunts obligataires	-3 437	-685	-698	-633	-391	-968
Emprunts bancaires	657 786	197 272	-5 124	-3 412	469 050	-
Emprunts auprès des établissements de crédit – non courant	470 000	-	-	-	470 000	-
Effet du taux d'intérêt effectif	-10 564	-3 961	-3 961	-2 235	-407	
Frais d'émissions d'emprunt bancaire	-4 032	-1 149	-1 163	-1 177	-543	
Intérêts courus sur emprunts bancaires	-23 661	-23 661	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit – courant	1 043	1 043				
Autres emprunts et dettes assimilées – courant	225 000	225 000	-	-	-	-
Autres dettes financières liées à IFRS 16	35 800	1 364	1 385	2 439	2 007	28 605
Autres dettes financières IFRS 16 – non courant	34 436		1 385	2 439	2 007	28 605
Autres dettes financières IFRS 16 – courant	1 364	1 364				
EMPRUNTS BANCAIRES ET OBLIGATAIRES	2 612 571	236 066	-6 593	544 370	1 012 740	825 988
Instruments dérivés passif – non courants	34 158	4 112	5 237	5 146	5 020	14 643
Concours bancaires	8 934	8 934	-	-	-	-
ENDETTEMENT BRUT PAR ÉCHÉANCE	2 655 662	249 112	-1 356	549 516	1 017 760	840 631

Les flux contractuels incluant principal et intérêts se ventilent par date de maturité de la manière suivante :

2020

Année de remboursement (en milliers d'euros)	2021	2022	2023	2024	2025	2026+	Total
Principal	225 000	-	547 900	1 013 078	-	800 000	2 585 978
Intérêts	45 120	45 061	41 808	28 071	16 258	16 258	192 574
TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)	270 120	45 061	589 708	1 041 149	16 258	816 258	2 778 552

2019

Année de remboursement (en milliers d'euros)	2020	2021	2022	2023	2024	2025+	Total
Principal	146 686			600 000	1 270 000	400 000	2 416 686
Intérêts	47 047	47 375	47 660	40 215	26 535	32 037	240 869
TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)	193 733	47 375	47 660	640 215	1 296 535	432 037	2 657 555

Note 6.3 Gestion des risques financiers et stratégie de couverture

Note 6.3.1 Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou un débiteur viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients, des investissements financiers réalisés pour placer des excédents de trésorerie, des contrats de couverture ayant pour contrepartie des établissements financiers et des comptes courants d'associés investis dans les participations minoritaires du Groupe.

En France, comme en Espagne ou Italie, les créances clients sont détenues sur des locataires dont aucun ne représente un pourcentage élevé des revenus concernés. En outre, les locataires versent à la signature des contrats de bail des dépôts de garantie ou cautions qui représentent en moyenne trois mois de loyer. Par ailleurs, le Groupe œuvre à la mise en place de procédures de vérification de la solidité financière de ses clients, de suivi et de relance systématique en cas d'impayés.

Les placements de trésorerie sont effectués sur des instruments de qualité, excluant tout placement spéculatif ou à risque.

Les contrats de couverture sont destinés à la couverture du risque de taux d'intérêt et sont réservés à des opérations de couverture non spéculatives. Ces opérations ont pour contrepartie des banques de premier plan.

L'impact Covid sur les créances est présenté à la Note 8.5.

Note 6.3.2 Risque de liquidité

Le risque de liquidité représente le risque encouru par le Groupe dans l'hypothèse où il rencontrerait des difficultés à rembourser ses dettes arrivées à échéance.

La politique de Carmila est de s'assurer que les liquidités dont le Groupe dispose permettent de couvrir ses obligations. À court terme, le risque de liquidité est maîtrisé car la trésorerie et les placements financiers (ainsi que les lignes de crédit mobilisables très rapidement) couvrent très largement les passifs courants.

À fin décembre 2020, Carmila dispose d'un crédit *revolving* confirmé pour un montant de 759 millions d'euros. Cette ligne de crédit a été tirée à hauteur de 200 millions d'euros le 20 mars 2020, et remboursée à hauteur de 100 millions d'euros le 26 mai 2020 et de 100 millions d'euros le 9 juillet 2020.

Le solde de trésorerie et équivalents de trésorerie nette à fin décembre 2020 s'élève à 311 millions d'euros.

Au regard de la situation de la trésorerie du Groupe, les aménagements et abandons de loyers consentis consécutifs aux mesures prises par l'État français dans le contexte de la Covid-19 n'ont pas généré de risque de liquidité spécifique. Le Groupe n'anticipe aucun risque significatif dans les mois à venir.

Note 6.3.3 Autres risques financiers

On distingue les risques de contrepartie, les risques induits par les variations des taux de change, des taux d'intérêts ou de variations sur le marché d'actions de sociétés cotées.

Carmila faisant appel à des institutions bancaires de premier plan pour ses placements de trésorerie, le Groupe n'a pas d'exposition spécifique au risque de contrepartie.

Carmila exerçant ses activités exclusivement en zone euro, le Groupe n'est pas exposé au risque de change.

S'agissant du risque d'intérêts, Carmila a mis en œuvre une politique de couverture avec la mise en place d'instruments dérivés (*swaps* de taux et option *plain vanilla*) telle que décrite en 7.4 « Classification et valorisation des instruments financiers et opérations de couverture ».

Le Groupe ne détenant aucune action de sociétés cotées à l'exception de ses propres titres, il n'est pas exposé au risque de variation de cours boursier.

Note 6.4 Classification et valorisation des instruments financiers et opérations de couverture

En sa qualité de société tête du Groupe, Carmila assure la quasi-totalité du financement du Groupe et centralise la gestion du risque de taux.

Ainsi, le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des différents modes de valorisation utilisés et s'appuie sur cette classification en conformité avec les normes comptables internationales pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur à la date d'arrêté :

- catégorie de niveau 1 : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- catégorie de niveau 2 : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marchés observables ;
- catégorie de niveau 3 : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

(en milliers d'euros)	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres - impact période	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Passifs à la juste valeur	Valeur au bilan au 31/12/2020
Actif							498 491
Dépôt de garantie				12 920			12 920
Créances clients				148 532			148 532
Autres actifs financiers courants				16 626			16 626
Valeurs mobilières de placement - non monétaires	Niveau 1	150					150
Trésorerie et équivalents	Niveau 1	320 263					320 263
Passif							2 604 930
Emprunts obligataires					1 878 761		1 878 761
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit					467 011		467 011
Billets de trésorerie					225 000		225 000
Instruments dérivés passifs	Niveau 2		-9 902			34 158	34 158

Pour les actifs autres que les actifs financiers : les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché.

Pour les instruments financiers dérivés, la juste valeur est déterminée par des méthodes standards d'évaluation intégrant les conditions de marché en date de clôture.

Pour les valeurs mobilières de placement et les autres créances financières courantes, la valorisation est basée sur le dernier cours connu.

Carmila a mis en place une politique de couverture de sa dette à taux variable avec l'objectif de sécuriser les cash-flows futurs en figeant ou plafonnant le taux d'intérêt payé. Cette politique s'appuie sur la mise en place de produits simples, *swaps* de taux d'intérêts ou options et *swaptions*, éligibles à la comptabilité de couverture.

La position à taux fixe (dette à taux fixe + dette à taux variable swapée) représente 88% de la dette brute au 31 décembre 2020 (contre 82% à fin 2019) et les instruments de couverture représentent 70% de la dette à taux variable à cette même date.

Durant le premier semestre 2020, le Groupe a renégocié la maturité de ses *swaps* et dispose à la clôture d'un *swap* à départ différé et de cinq *swaps* actifs payeurs de taux fixe contre Euribor 3 mois pour un notionnel de 385 millions d'euros couvrant une période allant, pour le plus long d'entre eux, jusqu'en décembre 2030. Cette stratégie a été mise en place en cohérence avec le plan d'endettement futur du Groupe.

À cela s'ajoute un *cap* de 100 millions d'euros à échéance juin 2023 souscrit en 2019.

Ces instruments ont été souscrits auprès de partenaires bancaires de premier rang et couvrent les intérêts futurs à taux variable du financement du Groupe dont le caractère hautement probable est confirmé notamment par le crédit bancaire de 470 millions d'euros.

Ces instruments de couverture ont été appréhendés en *cash flow hedge*.

Cette comptabilité de couverture de flux de trésorerie a pour conséquence la reconnaissance des instruments dérivés au bilan de clôture à leur valeur de marché avec la variation de juste valeur sur la partie efficace de la couverture enregistrée en capitaux propres (OCI) et la partie inefficace en résultat, en « Autres produits et charges financières ».

La juste valeur des *swaps* au 31 décembre 2020 est considérée comme 100% efficace et est donc comptabilisée en capitaux propres pour 8 893 milliers d'euros.

La variation des éléments comptabilisés en OCI sur l'exercice 2020 de -6 016 milliers d'euros comprend donc -9 902 milliers d'euros de variation de juste valeur sur les *swaps*, +3 958 milliers d'euros de recyclage des OCI en résultat (soulte de *swaps* annulés antérieurement).

(en milliers d'euros)

	31/12/2020	31/12/2019
DÉRIVÉS PASSIFS		
Dérivées passifs – à la juste valeur par résultat	0	0
Dérivées passifs – couverture de flux de trésorerie	35 502	26 615

Ces montants ne tiennent pas compte de la valorisation du risque de crédit pour 1 344 milliers d'euros en 2020 (contre 604 milliers d'euros en 2019).

La sensibilité des instruments dérivés à une variation de taux d'intérêt de +/-0,50% est la suivante :

Juste valeur des instruments (en milliers d'euros)	Baisse des taux de 0,50%		Hausse des taux de 0,50%	
	Impact en capitaux propres	Impact en Résultat	Impact en capitaux propres	Impact en Résultat
Swaps qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-15 396		14 731	
Options qualifiées <i>trading</i>		0		0

Note 7 Détail des autres comptes du bilan

Note 7.1 Immobilisations incorporelles

PRINCIPES COMPTABLES

La norme IAS 38 - *Immobilisations incorporelles* indique que les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité estimée. Les immobilisations incorporelles qui n'ont pas de durée de vie finie ne doivent pas être amorties. Le caractère indéterminé de la durée de

vie est revu chaque année. Ces immobilisations doivent faire l'objet d'un test de valeur annuel (IAS 36) ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur.

À partir de leur reconnaissance initiale, les actifs incorporels sont comptabilisés à leur coût diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur éventuelles.

(en milliers d'euros)	31/12/2019	Acquisitions	Dotations / reprises	Reclassements et mises au rebut	31/12/2020
Logiciels	1 676	64	-201	85	1 624
Autres immobilisations incorporelles	16 484	757	-	2	17 243
Immobilisations incorporelles en cours	19	54	-	84	157
Immobilisations incorporelles - valeur brute	18 180	875	-201	171	19 024
Amortissements / dépréciations logiciels	-1 093	-	108	-1	-986
Amortissements / dépréciations autres immobilisations incorp.	-12 826	-	-632	-	-13 458
Immobilisations incorporelles - cumul amortissements	-13 919	-	-524	-1	-14 444
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES - VALEUR NETTE	4 261	875	-725	170	4 581

Note 7.2 Immobilisations corporelles

PRINCIPES COMPTABLES

Conformément à la norme IAS 16 - *Immobilisations corporelles*, les immobilisations corporelles - y compris les terrains, constructions, installations et équipements lorsqu'ils ne sont pas classés en immeubles de placement - sont évalués à leur coût historique minoré des amortissements et des dépréciations résultant de pertes de valeur.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût diminué de toute perte de valeur identifiée.

(en milliers d'euros)	31/12/2019	Acquisitions	Dotations / reprises	Application IFRS 16	Reclassements et mises au rebut	31/12/2020
Installations technique, matériel et outillage	4 232	108	-	-	126	4 466
Matériel de bureau et informatique	490	79	-	-	4	573
Matériel de transport	599	-	-	44	-	643
Immeubles d'exploitation	2 755	-	-	-188	-	2 567
Autres immobilisations corporelles	102	-	-	-	-	102
Immobilisations corporelles - valeur brute	8 178	187	-	-144	130	8 351
Amortissements / dépréciations Installations tech., mat. et outillage	-2 490	-	-322	-	-	-2 812
Amortissements / dépréciations matériel de bureau et informatique	-416	-	-41	-	-	-457
Amortissements / dépréciations matériel de transport	-342	-	-256	-	-	-598
Amortissements / dépréciations immeubles d'exploitation	-639	-	-586	-	-	-1 225
Amortissements / dépréciations autres immobilisations corp.	-47	-	-7	-	-	-54
Immobilisations corporelles - cumul amortissements	-3 934	-	-1 212	-	-	-5 146
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	4 244	187	-1 212	-144	130	3 205

Au 31 décembre 2020, les immobilisations corporelles comprennent essentiellement des installations et du matériel de bureau des services centraux du Groupe en France et en Espagne. Aucune acquisition ni mise au rebut notable n'a été effectuée sur la période.

Note 7.3 Participations dans les entreprises mises en équivalence

PRINCIPES COMPTABLES

Les principes comptables appliqués sont ceux décrits dans la Note 4.1 pour les entreprises associées. Le détail des sociétés comptabilisées par mise en équivalence est disponible dans la Note 15 « Liste des sociétés consolidées ».

La méthode de comptabilisation des immeubles de placement à la juste valeur a également été appliquée aux participations dans les entreprises associées, au prorata de l'intérêt du Groupe dans ces entités.

(en milliers d'euros)	31/12/2019	Résultat	Distribution	31/12/2020
Participations dans les entreprises mises en équivalence	52 459	-3 189	-1 210	48 061

Au 31 décembre 2020, ce poste comprend exclusivement la société As Cancelas (Espagne), acquise en 2014 et en exploitation, et Carmila Thiene (Italie), destinée à porter un projet.

Informations financières sur les entités mises en équivalence

Concernant l'ensemble des participations comptabilisé par mise en équivalence, les principaux éléments de la situation financière sont les suivants : il s'agit d'éléments pris à 100% (et comprenant les retraitements de consolidation) :

Sociétés mises en équivalence (en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Immeubles de placement	126 702	136 774
Autres actifs non courants	1 776	1 379
Impôts différés	2 436	214
Actifs non courants	130 914	138 367
Créances clients	377	396
Autres actifs courants	1 157	816
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 406	3 905
Actifs courants	3 940	5 117
TOTAL ACTIF	134 854	143 484

Sociétés mises en équivalence (en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Capitaux propres, part du Groupe	101 071	93 684
Capitaux propres	101 071	93 684
Emprunts externes et dettes auprès des associés	28 247	28 126
Autres passifs non courants	2 143	18 160
Passifs non courants	30 390	46 286
Passifs courants	3 393	3 514
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	134 854	143 484

Sociétés mises en équivalence (en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Revenus locatifs	7 542	9 348
RÉSULTAT NET	-6 378	4 376
Dividendes distribués	2 419	3 365

Note 7.4 Autres créances non courantes

PRINCIPES COMPTABLES

En application d'IFRS 9 – *Instruments financiers*, les principaux actifs financiers sont classés dans l'une des trois catégories suivantes :

- les prêts et créances ;
- les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- les actifs disponibles à la vente.

L'application d'IFRS 9 conduit à redéfinir l'évaluation de la méthodologie de classification et d'évaluation des actifs financiers :

- d'une part en fonction des caractéristiques contractuelles des cash-flows ;
- et d'autre part sur le modèle économique de la gestion des actifs.

La définition retenue d'actif financier est élargie : prêts, avances, comptes courants, titres non consolidés, créances clients et produits dérivés actifs. IFRS 9 distingue ensuite deux catégories d'actifs financiers : les instruments de dette, et les instruments de capitaux propres. En fonction des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels et du *business model*, la méthode d'évaluation qui en découle est différente.

Le classement est déterminé par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, suivant leur nature et en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Les autres titres immobilisés correspondent à des prises de participations minoritaires dans de jeunes enseignes développant des concepts de ventes ou de services innovants et prometteurs.

Les prêts et créances sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine. Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Cette catégorie inclut les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales. Ils figurent au bilan, dans les postes « Autres actifs financiers » ou « Créances commerciales ».

Pour les actifs destinés à la vente, voir Note 6 « Immeubles de placements ».

(en milliers d'euros)	31/12/2019	Augmentation	Diminution	Autres mouvements	31/12/2020
Titres de participations non consolidés	744	186	-1	-	929
Avances aux entreprises associées ou non consolidées	-	-	-	-	-
Dépôts de garantie	12 835	92	-6	-	12 921
Autres immobilisations financières	71	-	-3	-	68
Autres actifs non courants – bruts	13 650	278	-10	-	13 918
Dépréciations sur titres et autres actifs non courants	-1 223	-	-	-72	-1 295
Autres actifs non courants – nets	12 427	278	-10	-72	12 623

Les dépôts de garantie inscrits à l'actif correspondent en totalité à l'obligation faite en Espagne d'immobiliser une quote-part des dépôts de garantie reçus des locataires sur un compte séquestre auprès des autorités administratives compétentes. L'augmentation des titres de participation sur la période correspond à la mise à la juste valeur par résultat d'une participation minoritaire, non consolidée.

Note 7.5 Clients et comptes rattachés

PRINCIPES COMPTABLES

Les créances commerciales comprennent principalement les loyers à recevoir des preneurs, les droits d'entrée, et les éventuelles prestations de conseil. Les comptes clients comprennent également l'effet de l'étalement des avantages accordés aux locataires (franchises et paliers). Ces créances font l'objet, en cas de perte de valeur, d'une dépréciation, qui prend en compte la capacité du débiteur à honorer sa dette et l'ancienneté de la créance. Le Groupe provisionne à hauteur de 50% les créances échues à plus de six mois et à moins d'un an, et à 100% les créances dont l'antériorité est à plus d'un an. Par ailleurs, pour tout preneur présentant un indice de risque d'insolvabilité, une provision est prise à 100% sur la base de la totalité de sa créance échue. Il s'agit des preneurs en procédure de sauvegarde, en redressement judiciaire, en liquidation judiciaire, ou tout preneur pour lequel un risque significatif a été identifié.

Par ailleurs des dépréciations complémentaires ont été comptabilisées pour tenir compte du contexte actuel de crise sanitaire. Cf. Note « Faits marquants de l'exercice » et Note « Traitements des impacts de la crise sanitaire ».

Les créances clients ont une échéance inférieure à un an, à l'exception des franchises et paliers étalés sur la durée ferme du bail.

Enfin, conformément à l'application de la norme IFRIC 21, la totalité de la taxe due au titre de la taxe foncière pour l'exercice 2020 a été provisionnée dès le 1^{er} janvier. En contrepartie, la refacturation aux preneurs de leur quote-part a fait l'objet d'une provision en facture à établir. Ce traitement n'a aucun impact dans les comptes annuels.

(en milliers d'euros)

	31/12/2020	31/12/2019
Créances clients et comptes rattachés – brutes	203 047	140 875
Dont créances liées à l'activité locative	179 325	128 588
Dont factures à établir et créances hors activité locative	23 722	12 287
Dépréciations des créances clients	-54 515	-23 770
Dont créances liées à l'activité locative	-54 341	-23 770
Dont créances hors activité locative	-174	-
CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS – NETTES	148 532	117 105

Les créances commerciales nettes accusent une hausse contenue de 31 millions d'euros à fin décembre 2020. Cette hausse s'explique essentiellement par la hausse des impayés bruts liés notamment aux négociations non signées à date.

Le taux d'impayé brut se situe à 5% au 31 décembre 2020.

Le montant des dépréciations complémentaires comptabilisées suite à la crise sanitaire s'élève à 22,2 millions d'euros.

	31/12/2020				
	T1 2020	T2 2020	T3 2020	T4 2020	FY 2020
Taux de recouvrement brut (base facturée totale)	94,9%	53,3%	84,9%	74,3%	77,3%
Taux d'abandon / provisions Covid-19	2,4%	38,9%	8,1%	24,5%	18,0%
Taux d'impayés	2,7%	7,8%	7,0%	1,3%	4,7%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Taux de recouvrement brut (France)	97,0%	47,0%	92,0%	73,0%	78,0%
Taux de recouvrement net (base corrigée des abandons / provisions Covid-19)	97,3%	87,0%	92,4%	98,3%	94,3%

Sur 100% de charges et loyers facturés au cours de l'année 2020, 77% sont recouvrés à fin décembre, 18% sont abandonnés (et comptabilisés en perte dans les comptes) et 5% restent à recouvrer.

Pour le troisième trimestre 2020, le taux de recouvrement brut de Carmila en France se situe à 92%.

Le taux de recouvrement net global Carmila pour l'année 2020 se situe à 94%. Ce taux de recouvrement net est calculé en déduisant de la base des loyers facturés les loyers abandonnés.

(en milliers d'euros)	Solde comp-table	Non échu	Échu	< 15 jours	≥ 15 jours < 30 jours	≥ 30 jours < 60 jours	≥ 60 jours < 90 jours	≥ 90 jours < 180 jours	≥ 180 jours < 360 jours	≥ 360 jours	Dépréciation clients
Espagne	29 108	-	29 108	-549	995	813	-1 034	6 782	16 866	5 237	-14 649
Italie	13 719	5 856	7 863	-	1 207	966	295	1 192	1 841	2 362	-4 237
France	136 497	80 141	56 357	949	-938	2 051	19 913	16 051	3 134	15 197	-35 455
TOTAL GROUPE	179 325	85 997	93 328	400	1 264	3 829	19 174	24 025	21 841	22 796	-54 341

Cette balance âgée s'entend hors factures à établir et hors créances qui ne sont pas liées à l'activité locative.

Note 7.6 Autres créances courantes

(en milliers d'euros)

	31/12/2020	31/12/2019
Créances fiscales	37 431	28 787
Créances d'impôt sur les sociétés	7 133	3 083
Autres créances fiscales	30 298	25 704
Créances financières	31 389	22 231
Créances rattachées à des participations	30 962	21 485
Instruments dérivés actifs	121	543
Valeurs mobilières de placement – non monétaire	306	203
Autres créances	17 595	18 109
Appels de fonds copropriété	11 049	9 792
Autres créances diverses	6 426	8 007
Charges constatées d'avance	120	310
TOTAL AUTRES CRÉANCES – BRUTES	86 415	69 127
Dépréciation des autres créances	0	0
AUTRES CRÉANCES COURANTES – NETTES	86 415	69 127

Au 31 décembre 2020, les créances fiscales incluent 4 millions de crédit d'impôt accordé par l'État français au titre des abandons de loyers consentis aux locataires au titre du confinement de novembre 2020.

Les créances financières rattachées à des participations se composent principalement de prêts du Groupe aux sociétés mises en équivalence (As Cancelas pour 11 621 milliers d'euros et Carmila Thiene pour 5 126 milliers d'euros) ainsi que des avances de Carmila Retail Development aux participations minoritaires dans lesquelles la société est engagée pour 9 901 milliers d'euros.

Note 7.7 Trésorerie nette

PRINCIPES COMPTABLES

Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme (échéance inférieure à trois mois dès l'origine), très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur. La trésorerie comprend des parts de SICAV monétaires et les dépôts à vue. Ils sont évalués en juste valeur par résultat.

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Trésorerie	180 228	178 172
Équivalents de trésorerie	140 035	-
Trésorerie brute	320 263	178 172
Concours bancaires	-8 934	-4 141
TRÉSORERIE NETTE	311 329	174 031

L'équivalent de trésorerie correspond à un dépôt à terme de 140 millions d'euros à échéance septembre 2021 pour 40 millions d'euros et à échéance novembre 2021 pour un montant de 100 millions. Ces montants peuvent être débloqués à tout moment sous réserve d'un préavis de 30 jours.

L'analyse de la variation de la trésorerie du Groupe est expliquée dans la Note 1.3 « Tableau de flux de trésorerie consolidé ».

Note 7.8 Capitaux propres

Note 7.8.1 Capital social et primes sur le capital de Carmila

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission	Primes de fusion
Au 1 ^{er} janvier 2020	136 681 843	820 091	520 611	1 608 558
Distribution de dividendes AG du 29 juin 2020	-	-	-	-117 377
Création de nouvelles actions	139 306	836	-836	-
Paiement de dividendes en actions	5 795 730	34 774	28 862	-
AU 31 DÉCEMBRE 2020	142 616 879	855 701	548 637	1 491 181

Le capital social au 31 décembre 2020 est constitué de 142 616 879 actions de trois catégories et de six euros (6 euros) de valeur nominale chacune, souscrites en totalité et intégralement libérées. Ces actions sont réparties en 142 357 425 actions de catégorie A et 120 148 actions de catégorie B, 139 306 actions de catégorie C.

Ces actions de catégorie C ont été émises le 16 mai 2020 dans le cadre du plan d'attribution d'actions de préférence aux salariés clés et aux mandataires sociaux de Carmila. Cette augmentation de capital s'est faite par imputation sur la prime d'émission pour un montant de 836 milliers d'euros.

Le 29 juin 2020, l'Assemblée générale a approuvé, sur proposition du Conseil d'administration, la distribution d'un dividende de 1,00 euro par action (contre 1,50 euro par action initialement envisagé) au titre de l'exercice 2019 pour montant de 136 563 milliers d'euros. 117 531 milliers d'euros sont imputés sur la prime de fusion et 19 032 sur les réserves consolidées distribuables. Il a été proposé aux actionnaires une option pour le paiement en action de ce dividende. 72 926 milliers d'euros ont été payés en numéraire 63 637 milliers d'euros en actions, soit l'émission de 5 795 730 actions de catégories A pour une valeur unitaire de 10,98 euros.

Note 7.8.2 Distributions de primes et augmentations de capital

Pour la distribution de primes, se référer à la Note « Distribution de dividende ».

Pour les opérations sur le capital, se référer à la Note « Capitaux propres » ci-dessus.

Note 7.8.3 Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle sont inscrits pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession éventuelle d'actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) sont directement imputés en capitaux propres et ne contribuent pas au résultat net de l'exercice. Suite à sa cotation sur Euronext Paris, la Société a mis en place un contrat de liquidité. Au 31 décembre 2020, la Société détient un total de 191 676 actions Carmila comprenant les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité et les actions détenues en vue de servir les plans d'actions gratuites.

Note 7.8.4 Résultat par action

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'autocontrôle ne sont pas considérées comme des actions en circulation et viennent donc minorer le nombre d'actions prises en compte pour le calcul du résultat net par action.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant, le cas échéant, le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs ainsi que les actions potentielles notamment celles liées aux plans d'actions gratuites.

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net	-198 286	108 404
Résultat net attribuable aux participations ne conférant pas le contrôle	469	191
NUMÉRATEUR		
Résultat net part du Groupe	-198 755	108 213
Nombre moyen de titres en circulation	140 198 573	136 408 412
Nombre d'actions gratuites et de préférence en circulation au 31 décembre 2020	405 201	297 092
DÉNOMINATEUR		
Nombre moyen d'actions (dilué)	140 603 774	136 705 504
RÉSULTAT PAR ACTION, EN EUROS	-1,42	0,79
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION, EN EUROS	-1,41	0,79

Note 7.9 Provisions

PRINCIPES COMPTABLES

Conformément à la norme IAS 37 - *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera

nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

(en milliers d'euros)	31/12/2019	Dotations	Reprises	Reclassements	Écarts actuariels (OCI)	31/12/2020
Autres provisions pour risques	6 158	464	-649	-12	-	5 961
Total provisions pour risques	6 158	464	-649	-12	-	5 961
Provisions pour pensions et retraites	707	137	-43	-	-30	771
Total provisions pour charges	707	137	-43	-	-30	771
TOTAL PROVISIONS NON COURANTES	6 865	601	-692	-12	-30	6 732

Les provisions pour risques recensent l'ensemble des litiges et contentieux avec les locataires et tout autre risque d'exploitation. Ces provisions ont fait l'objet d'une revue contradictoire afin

d'appréhender au mieux les faits et circonstances de ces litiges (négociation en cours avec éventuel renouvellement, etc.) et les procédures d'appel possibles (droit de repentir).

Note 7.10 Autres passifs non courants

Ce poste comprenait à fin décembre 2019 un complément de prix relatif à l'acquisition d'un actif en 2016 pour un montant de 7,5 millions d'euros dont l'estimation de la réalisation et du montant était suffisamment fiables pour être provisionnée. Le

paiement de ce complément de prix est prévu en 2021. À fin décembre 2020, le solde a été par conséquent reclassé en « Autres dettes courantes », Note 8.12.

Note 7.11 Dettes fournisseurs et fournisseurs d'immobilisations

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Fournisseurs d'immobilisations	86 231	81 674
Fournisseurs divers	1 094	4 508
Fournisseurs, factures non parvenues	26 679	24 347
DETTES FOURNISSEURS	114 004	110 529

Les dettes auprès des fournisseurs d'immobilisation concernent les projets d'extension ou de restructuration en cours ou achevés.

Note 7.12 Autres dettes courantes

(en milliers d'euros)

	31/12/2020	31/12/2019
Dettes fiscales et sociales	56 004	49 356
Dettes fiscales hors impôt sur les sociétés	43 315	29 974
Dettes fiscales d'impôt sur les sociétés	1 610	8 508
Dettes sociales	11 079	10 874
Dettes diverses	95 620	84 978
Autres dettes diverses	29 071	16 462
Produits constatés d'avance	66 549	68 516
AUTRES DETTES COURANTES	151 624	134 334

La hausse des dettes fiscales et sociales est essentiellement liée à la hausse de la TVA à reverser d'euros sur les encaissements, ces derniers ayant été décalés dans le cadre de la crise sanitaire.

Les autres dettes diverses incluent le reclassement d'un complément de prix relatif à une acquisition de 2016 et dont le règlement est prévu en 2021 pour 7,5 millions d'euros.

Note 8 Détail des comptes du résultat net

Note 8.1 Loyers nets

PRINCIPES COMPTABLES

Revenus locatifs

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

Tous les avantages consentis par un bailleur pour la négociation ou le renouvellement d'un contrat de location simple doivent être comptabilisés comme étant constitutifs de la contrepartie acceptée pour l'utilisation de l'actif loué, quelles que soient la nature, la forme et la date de paiement de ces avantages :

- les paliers et franchises de loyers octroyés sont comptabilisés au moyen d'un étalement, en réduction ou augmentation, sur les revenus locatifs. La période de référence retenue est la première période du bail ;
- les travaux pris en charge pour le compte du preneur sont étalés linéairement sur la durée du bail ;
- lorsque le bailleur résilie un bail en cours, il verse une indemnité d'éviction au locataire en place. Lorsque les conditions sont remplies, les indemnités d'éviction sont enregistrées en immobilisations (Note 6 « Immeubles de placement ») ;
- les indemnités de transfert correspondant aux indemnités versées à un preneur dans le cas d'une relocation dans un autre local du même immeuble peuvent faire l'objet d'un étalement sur la durée du bail ou, dans le cas d'une rénovation d'immeuble, d'une incorporation dans le coût de revient de l'actif ;
- 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 ;

- les indemnités de résiliation sont perçues des locataires lorsque ces derniers résilient le bail avant son échéance contractuelle. Ces indemnités sont rattachées aux contrats résiliés et sont comptabilisées en produits lors de l'exercice de leur constatation.

Refacturations aux locataires

Les charges locatives refacturées sont comptabilisées comme un revenu de la période au cours de laquelle il est perçu. Elles correspondent aux charges refacturées aux locataires.

Charges du foncier

Elles correspondent aux redevances versées (ou amortissement des versements initiaux) lorsque le terrain fait l'objet d'un bail à construction ou d'une concession, ainsi que la charge et la refacturation de la taxe foncière.

Charges locatives non récupérées

Ces charges correspondent essentiellement aux charges sur locaux vacants et aux charges refacturables non refacturées.

Charges sur immeubles

Elles se composent de charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses (« Impact Covid » présenté en Note 8.5), des frais liés à la gestion immobilière, des allègements temporaires de loyers accordés exceptionnellement à un preneur afin de soutenir son activité ainsi que des opérations ponctuelles de promotion commerciale ou marketing engagées pour le compte d'un locataire.

Les loyers nets sont calculés par différence entre les revenus locatifs et ces différentes charges nettes des refacturations.

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Loyers	349 805	359 565
Droits d'entrée et autres indemnités	-61	-108
Revenus locatifs	349 744	359 457
Impôts fonciers	-23 510	-21 214
Refacturations aux locataires	18 527	16 569
Charges du foncier	-4 983	-4 645
Charges locatives	-71 177	-71 307
Refacturations aux locataires	61 094	62 790
Charges locatives non récupérées	-10 083	-8 517
Honoraires de gestion	-691	-139
Refacturations aux locataires	-	-
Pertes et dépréciations sur créances	-34 065	-10 010
Autres charges	-29 085	-2 962
Charges sur immeuble (propriétaire)	-63 841	-13 111
LOYERS NETS	270 837	333 184

La variation des postes « Pertes et dépréciation sur créances » et « Autres charges » est liée à la comptabilisation des impacts Covid, présentée en Note 8.1.1 et 8.1.2.

Note 8.1.1 Négociations spécifiques liées à la crise sanitaire

	Impact abandon (en mois de loyer)	Abandon de loyer (en millions d'euros)	% de négociations signées	% négociations avec contrepartie d'allongement	Réversion moyenne LMG en cas d'allongement de la durée ferme
France	1,9	45,7	65%	42%	-2,7%
Espagne	1,9	17,8	80%	94%	-0,2%
Italie	2,8	6,1	93%	6%	0,0%
TOTAL	1,9	69,6	70%	55,0%	-1,7%

En raison de la crise sanitaire, Carmila a mené des négociations avec ses preneurs pour les accompagner avec des aménagements de loyers dans cette période et préserver leur trésorerie.

Certaines négociations ont été réalisées sans contrepartie en application directe des mesures gouvernementales décrites dans la partie 3.3.2 « Ouverture des centres commerciaux, fréquentation et chiffre d'affaires par pays ». Les autres négociations ont été menées avec ou sans contreparties, réalisées au cas par cas et dans le but de trouver une situation avantageuse pour toutes les parties. Les contreparties alors négociées sont principalement des allongements de durée ferme ou des engagements de commercialisation de nouveaux baux. Les négociations avec contrepartie d'allongement de durée ferme ont représenté 55,0% du total des négociations (hors impact TPE).

Au total, les impacts des différents accompagnements sont de 69,6 millions d'euros ce qui représente 1,9 mois de loyers. 52,2 millions d'euros sont attribuables à « la première vague » de la crise sanitaire, incluant 9,6 millions d'euros attribuables aux mesures en faveur des TPE. La seconde vague a quant à elle eu un impact de 17,3 millions d'euros, dont 4 millions d'euros de produit d'impôt sous forme de crédit d'impôt.

70% des négociations sont signées. Pour les négociations non signées, les créances ont été dépréciées pour tenir compte de l'impact de la crise sanitaire. Carmila a comptabilisé 100% de l'impact lié aux deux premières vagues de la crise sanitaire dans les comptes 2020.

Note 8.1.2 Traitement comptable des impacts de la crise sanitaire

Les impacts spécifiques à la crise sanitaire sont décrits dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	France	Espagne	Italie	Groupe
Impact P&L 2020 de la crise sanitaire	-36 573	-13 742	-6 432	-56 747
• dont impact des abandons de loyers	-23 197	-819	-4 743	-28 759
• dont impact des dépréciations clients	-11 338	-9 678	-1 274	-22 290
• dont ajustement loyers variables (LV)	-1 160	-2 843	-	-4 003
• dont impact <i>specialty leasing</i> (SL)	-878	-402	-415	-1 695
Impact P&L postérieur à 2020 (impact IFRS 16 : franchises restant à étaler)	-11 127	-7 282	-131	-18 540
IMPACT TOTAL DE LA CRISE SANITAIRE (1^{RE} ET 2^E VAGUE)	-47 700	-21 024	-6 563	-75 287
IMPACT TOTAL DE LA CRISE SANITAIRE (HORS LV ET HORS SL)	-45 662	-17 779	-6 148	-69 589
Impact (en mois de loyers)	1,9	1,9	2,8	1,9

(en milliers d'euros)

	France	Espagne	Italie	Groupe
Impact GRI	-3 011	-3 403	-569	-6 983
Abandons de loyers avec contrepartie (IFRS 16)	-973	-158	-154	-1 285
Ajustement loyers variables	-1 160	-2 843		-4 003
Impact <i>specialty leasing</i>	-878	-402	-415	-1 695
Impact NRI	-33 562	-10 339	-5 863	-49 764
Abandons de loyers sans contrepartie	-26 230	-661	-4 589	-31 480
Dépréciations clients	-11 338	-9 678	-1 274	-22 290
Crédit d'impôt	4 006			4 006
IMPACT TOTAL 2020	-36 573	-13 742	-6 432	-56 747

Pour les négociations ayant fait l'objet de contrepartie d'allongement de la durée ferme, l'impact d'abandon de loyer est lissé sur la durée ferme des baux suivant la norme IFRS 16. Cet impact est comptabilisé en déduction des loyers bruts dont 1,3 million d'euros sur 2020. 18,5 millions d'euros viendront impacter les exercices à venir dont 6 millions d'euros en 2021. Ces 18,5 millions d'euros sont calculés sur la base des montants signés à date et sur la base des discussions en cours avec les preneurs.

Pour les autres négociations (sans allongement de la durée ferme), les impacts sont pris en perte à 100% dans les comptes 2020 et comptabilisés en perte dans les loyers nets pour 31,5 millions d'euros.

Par ailleurs un ajustement de la provision pour loyers variables a été enregistré à hauteur de 4,0 millions d'euros et l'impact sur les revenus de *specialty leasing* s'élève à 1,7 million d'euros.

Les clients en contentieux ont fait l'objet d'une dépréciation à 100% de leurs créances de 2020.

Note 8.1.3 Revenus locatifs et loyers nets

REVENUS LOCATIFS

(en milliers d'euros)	31/12/2020		31/12/2019
	Variation vs. 31/12/2019		
	Revenus locatifs	périmètre courant	Revenus locatifs
France	239 011	-1,4%	242 408
Espagne	88 724	-4,9%	93 259
Italie	22 009	-7,5%	23 790
TOTAL	349 744	-2,7%	359 457

La variation des Revenus locatifs atteint -2,7% sur l'exercice 2020. Cette variation tient compte de l'impact IFRS 16 des franchises de loyers accordées dans le cadre de la crise sanitaire en contrepartie d'allongements de la durée des baux (impact de -1,3 million d'euros en 2020), de la baisse des revenus du *specialty leasing* (-1,7 million d'euros) et de l'ajustement des

provisions pour loyers variables pour tenir compte des mois de fermeture (-4,0 millions d'euros). Les franchises négociées sans contrepartie sont traitées en Loyers nets.

Retraitée de ces impacts, la baisse des revenus locatifs serait limitée à -0,8%, ce qui illustre la résilience de la base locative dans un contexte sanitaire difficile.

LOYERS NETS

(en milliers d'euros)	31/12/2020					31/12/2019
	Variation vs. 31/12/2019					
	Loyers nets	périmètre constant (total)	périmètre constant (impact spécifique covid)	périmètre constant (hors impact spécifique covid)	périmètre courant	Loyers nets
France	185 340	-16,9%	-16,3%	-0,6%	-17,3%	224 131
Espagne	71 000	-18,4%	-15,8%	-2,6%	-18,6%	87 216
Italie	14 497	-33,2%	-29,5%	-3,7%	-33,6%	21 837
TOTAL	270 837	-18,4%	-17,0%	-1,4%	-18,7%	333 184

La variation des loyers nets atteint -62,3 millions d'euros au cours de l'exercice 2020. Cette variation se décompose de la manière suivante :

- La variation à périmètre constant totale représente -61,3 millions d'euros soit -18,4% sur l'année. La croissance générée par les extensions livrées en 2020 et par les autres effets (effet de la vacance stratégique notamment) est exclue de la croissance à périmètre constant. La part de l'indexation incluse dans la croissance à périmètre constant est de +1,5%. Des impacts spécifiques ont été pris en compte pour tenir compte de la crise sanitaire dans les trois pays.

- La croissance générée par les extensions est inférieure de +1,0 million d'euros soit +0,3% à celle de 2019. L'extension de Rennes Cesson livrée au deuxième semestre 2019 est prise en compte dans cette ligne.
- La croissance générée par les acquisitions est nulle en 2020, aucune acquisition n'ayant été effectuée en 2019 ni en 2020.
- Les autres effets contribuent pour -2,1 millions d'euros soit -0,6%. Ces autres effets comprennent notamment l'impact de la vacance stratégique qui permet les opérations de restructurations et d'extensions.

Note 8.1.4 Recouvrement

	31/12/2020				
	T1 2020	T2 2020	T3 2020	T4 2020	FY 2020
Taux de recouvrement brut (base facturé totale)	94,9%	53,3%	84,9%	74,3%	77,3%
Taux d'abandon / provisions Covid-19	2,4%	38,9%	8,1%	24,5%	18,0%
Taux d'impayés	2,7%	7,8%	7,0%	1,3%	4,7%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Taux de recouvrement brut (France)	97,0%	47,0%	92,0%	73,0%	78,0%
Taux de recouvrement net (base corrigée des abandons / provisions Covid-19)	97,3%	87,0%	92,4%	98,3%	94,3%

Sur 100% de charges et loyers facturés au cours de l'année 2020, 77% sont recouverts à fin décembre, 18% sont abandonnés (et comptabilisés en perte dans les comptes) et 5% restent à recouvrer.

Pour le troisième trimestre 2020, le taux de recouvrement brut de Carmila en France se situe à 92%.

Le taux de recouvrement net global Carmila pour l'année 2020 se situe à 94%. Ce taux de recouvrement net est calculé en déduisant de la base des loyers facturés les loyers abandonnés.

Note 8.2 Frais de structure

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	10 267	10 477
Autres produits de prestations et services	255	1 407
Frais de personnel	-25 939	-25 145
Autres charges externes	-35 532	-39 579
FRAIS DE STRUCTURE	-50 949	-52 840

Les coûts de structure sont en baisse de -3,6% au 31 décembre 2020 par rapport à l'année précédente. La diminution de cette charge de 1,9 million d'euros est due à des économies réalisées suite à la crise sanitaire (honoraires de gestion locative en baisse, événements non réalisés).

Carmila a souhaité maintenir 100% de ses effectifs en télétravail sans avoir recours au chômage partiel pendant les périodes de confinement pour maintenir le contact avec les preneurs et les consommateurs et afin de préparer la réouverture des centres à la fin des deux périodes de confinement.

Note 8.2.1 Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités et autres produits de prestations de services

Ces revenus correspondent aux honoraires de première commercialisation, à des prestations du fonds marketing dédié au développement et à l'attractivité des centres (associations de commerçants), à la refacturation au groupe Carrefour de la quote-part des frais de personnel de direction de centre et aux honoraires de LouWifi. Le montant total de ces revenus est de 10,5 millions d'euros en 2020, en baisse de 1,4 million d'euros soit -11,4% par rapport 2019. La baisse est majoritairement due aux honoraires de LouWifi en 2019 non réalisés en 2020.

Note 8.2.3 Autres charges externes

Le montant des autres charges externes est de -35,5 millions d'euros en 2020, en baisse de -10,2%, soit 2,9 millions d'euros d'économies sur les frais de structure. Cette diminution est expliquée par le contexte sanitaire qui a engendré une baisse des honoraires de gestion locative induits par les aménagements de loyer accordés aux preneurs, ainsi que par des économies réalisées sur certaines dépenses de communication et marketing (salons, conventions, événements).

Les autres charges externes regroupent principalement les dépenses marketing, notamment liées à la montée en puissance des applications digitales ainsi que les honoraires, y compris ceux versés à Carrefour pour les prestations de services (comptabilité, ressources humaines, services généraux...), mais aussi les dépenses d'expertise du parc immobilier, les honoraires juridiques et fiscaux, les honoraires de commissariat aux comptes, les honoraires de communication financière et de publicité, les frais de déplacement et de mission ainsi que la rétribution des administrateurs.

Ce poste comprend enfin les impôts et taxes de nature non immobilière (2,6 millions d'euros), tels que la CFE et la CVAE en France

Note 8.2.2 Frais de personnel

Le montant des frais de personnel s'élève à -25,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 ; l'augmentation de 3,2% est liée à la hausse des effectifs moyens de la période par rapport à l'année dernière. Par ailleurs, Carmila a mis en place des plans d'attribution d'actions de préférences en faveur de ses dirigeants et de certains de ses salariés. Les avantages accordés pour ces plans sont comptabilisés en charges de personnel.

Note 8.3 Amortissements, provisions et dépréciations

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles	-1 937	-1 807
Reprises / dotations aux provisions pour risques et charges et actifs circulants	-912	-1 686
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES ET AUX PROVISIONS	-2 849	-3 493

Les dotations aux amortissements et dépréciations concernent principalement les logiciels et les aménagements et mobiliers des immeubles d'exploitation pour les sièges du Groupe.

La dotation nette de provisions pour risques et charges porte principalement sur des litiges immobiliers avec des locataires, sur actifs circulants, et d'éventuels litiges fiscaux en France.

Il n'y a pas eu de mouvement individuellement significatif sur la période.

Note 8.4 Résultat de cession d'immeubles de placement et des titres cédés

Aucune cession significative n'a été réalisée au cours de l'exercice.

Note 9 Impôts

PRINCIPES COMPTABLES

Les sociétés du Groupe sont soumises aux règles fiscales applicables dans leur État d'implantation. L'impôt sur le revenu est calculé selon les règles et taux d'imposition locaux.

En France, le Groupe bénéficie du régime spécifique pour les sociétés d'investissement immobilier cotées (« SIIC »).

Les filiales du Groupe en Italie sont soumises à l'impôt de droit commun dans leur juridiction.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, les sociétés espagnoles du Groupe bénéficient du régime spécifique SOCIMI.

Régime SOCIMI

Les revenus immobiliers des sociétés SOCIMI sont exonérés d'impôt à condition que les exigences du régime SOCIMI soient respectées. La plus-value latente constatée à la date d'entrée dans le régime SOCIMI est fixée et sera taxée lorsque l'actif sera cédé. La plus-value réalisée après l'entrée dans le régime sera quant à elle exemptée d'impôt à condition que des critères de distribution soient respectés.

Les distributions minimales obligatoires des sociétés ayant opté pour le régime SOCIMI sont les suivantes :

- 80% du bénéfice résultant de la location d'immeubles et d'activités annexes ; et
- 50% des bénéfices résultant du transfert de biens immobiliers et d'actions liées à l'activité de l'entreprise, à condition que les bénéfices restants soient réinvestis dans d'autres biens immobiliers ou participations dans un délai maximum de trois ans à compter de la date du transfert. Dans le cas contraire, 100% des bénéfices doivent être distribués en dividendes une fois ce délai écoulé.

Les sociétés espagnoles SOCIMI font l'objet d'un prélèvement de 19% sur le montant des dividendes distribués aux actionnaires sauf s'il peut être démontré que les actionnaires dont la participation est supérieure ou égale à 5% du capital social sont imposés à un taux supérieur à 10%.

Régime fiscal français pour les sociétés d'investissement immobilier cotées

Le 1^{er} juin 2014, Carmila et ses filiales françaises soumises à l'IS ont opté pour le régime fiscal SIIC qui leur est applicable à compter de cette date.

Caractéristiques du régime

Le régime spécifique d'exonération d'impôts sur les sociétés institué en faveur des sociétés d'investissements immobiliers cotées (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 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 sociétés d'investissements immobiliers cotées sont tenues de distribuer 95% de leurs résultats de location, 70% de leurs résultats de cession et 100% des dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC. L'obligation de distribution sur les plus-values de cession passe à 70% à compter du 1^{er} janvier 2019.

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 en « Autres charges financières » permettant de ramener la dette à sa valeur nette actualisée à la date d'arrêté.

Impôts sur les bénéfices des sociétés non éligibles au régime SIIC

Depuis l'adoption du régime au 1^{er} juin 2014, Carmila 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 et pour les sociétés étrangères est calculé selon les conditions de droit commun. La société Financière Géric, préalablement soumise à l'impôt sur les sociétés, a opté pour le régime SIIC au 1^{er} janvier 2017.

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 l'exercice dans chaque pays 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, après imputation sur les passifs existants, est constaté s'il est probable que l'entité concernée disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces actifs d'impôts différés pourront être imputés.

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 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 différés sont calculés aux taux locaux approuvés à la date de clôture. Les taux appliqués au 31 décembre 2020 sont de 28% en Italie et 25% en Espagne.

En France, la Loi de Finances pour 2020 a maintenu la contribution sociale de 3,3% applicable sur l'impôt excédant 763 milliers d'euros mais a institué une baisse progressive du taux d'impôt de 33,33% à 25% d'ici 2022. Le taux d'impôt théorique de 28% utilisé dans la preuve d'impôt correspond au taux applicable en 2020 aux sociétés réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 250 millions d'euros, hors contribution sociale de 3,3%, non retenue par le Groupe du fait de l'absence de charge d'impôt sur les sociétés en France.

Note 9.1 Charge d'impôt

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Impôt différé	-8	-20 764
Retenue à la source	-85	-372
Impôt exigible	289	-4 141
TOTAL CHARGE D'IMPÔT	196	-25 277

La charge d'impôt différé s'élève à -8 milliers d'euros et correspond essentiellement à l'effet d'impôt en Italie de la différence entre la valeur fiscale et la valeur réelle des immeubles pour -1 886 milliers d'euros, compensé par l'effet impôt de l'activation de déficit pour 321 milliers d'euros et des différences temporelles pour 1 557 milliers d'euros.

Contrairement à l'exercice précédent, les entités espagnoles bénéficient d'une exonération d'impôts suite à leur adhésion au régime SOCIMI, effective au 1^{er} janvier 2020. Ainsi, aucun impôt différé n'est reconnu sur la variation de juste valeur des actifs espagnols et français, ces deux périmètres bénéficiant respectivement des régimes SOCIMI et SIIC.

Le produit d'impôt exigible du Groupe s'établit à 289 milliers d'euros.

Note 9.2 Preuve d'impôt

Le rapprochement entre la charge d'impôt effective et la charge d'impôt théorique est le suivant :

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net de l'ensemble consolidé	-198 286	108 401
(Charge) / Produit d'impôt	196	-25 277
Quote-part de résultat net des entreprises associées	-3 189	4 376
Résultat avant impôt et résultat des entreprises associées	-195 292	129 302
Taux d'impôt normal de la société mère	28,00%	34,43%
PRODUIT / (CHARGE) D'IMPÔT THÉORIQUE	54 682	-44 519
Exonération du résultat sur le secteur SIIC	-41 524	12 070
Exonération du résultat sur le secteur SOCIMI	-10 662	-
Différences permanentes	314	374
Impôt sans base	487	-
Effets des différences de taux d'imposition	-	6 637
Effets des déficits non activés	-3 100	159
PRODUIT / (CHARGE) D'IMPÔT EFFECTIF	196	-25 279
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	0,10%	19,55%

Note 9.3 Créances et dettes d'impôts exigibles

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Crédits d'impôts	7 133	3 083
TOTAL CRÉANCES D'IMPÔTS	7 133	3 083
Dettes d'impôts – non courant	0	0
Dettes d'impôts – courant	1 568	8 475
Dettes liées à l'intégration fiscale	42	33
TOTAL DETTES D'IMPÔTS	1 610	8 508

Au 31 décembre 2020, les créances d'impôt se répartissent à hauteur de 4 642 milliers d'euros pour la France dont 4 millions de crédit d'impôt accordé par l'État au titre des abandons de loyers consentis aux locataires au titre du confinement de novembre 2020 et de 2 491 milliers d'euros d'acomptes d'impôt de l'Italie.

Les sociétés françaises soumises à l'impôt sur les sociétés ont opté pour le régime SIIC en date du 1^{er} juin 2014. La société Financière Géric a opté pour le régime SIIC au 1^{er} janvier 2017. Le montant total d'*exit tax* dû par cette société qui sera reversé a été provisionné dans les comptes 2016. Suite aux paiements intervenus sur les trois exercices précédents et sur l'exercice, la dette résiduelle d'*exit tax* de la société Financière Géric est soldée en 2020. La dette d'impôt correspond principalement à 1 610 milliers d'euros de dettes de TVA de l'Italie.

Note 9.4 Impôts différés actifs et passifs

(en milliers d'euros)	31/12/2019	Incidence résultat	Variation de périmètre	Autres	31/12/2020
Impôts différés – actif	11 548	1 878	-	-2 313	11 113
Impôts différés – passif	-175 685	-1 886	-	255	-177 316
SOLDE NET DE L'IMPÔT DIFFÉRÉ	-164 137	-8	-	-2 058	-166 203
VENTILATION DE L'IMPÔT DIFFÉRÉ PAR NATURE					
Immeubles	-175 685	-1 886		255	-177 316
Déficits fiscaux	11 548	321	-	-2 934	8 935
Autres éléments	-	1 557	-	621	2 178
SOLDE NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	-164 137	-8	-	-2 058	-166 203

Note 10 Engagements hors bilan et risques associés

PRINCIPES COMPTABLES

Engagement hors-bilan

Les engagements hors-bilan peuvent être toute transaction ou tout accord entre une société et une ou plusieurs entités et qui n'est pas inscrite au bilan. Ces engagements, reçus, donnés ou réciproques, présentent les risques et les avantages dont la connaissance peut être utile à l'appréciation de la situation financière du Groupe.

Passif éventuel

Est considérée comme passif éventuel une obligation potentielle de l'entité à l'égard d'un tiers résultant d'événements dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance, ou non, d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas sous le contrôle de l'entité.

Note 10.1 Passifs éventuels

Au 31 décembre 2020, aucun litige autre que ceux déjà comptabilisés dans les comptes du Groupe n'est à signaler.

Note 10.2 Engagements reçus

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Accords de financement obtenus, non utilisés	759 000	1 009 000
Engagements liés au financement du Groupe	759 000	1 009 000
Garanties bancaires reçues des locataires	29 185	25 703
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	29 185	25 703
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	788 185	1 034 703

Note 10.2.1 Accords de financement obtenus, non utilisés

Le Groupe se finance par fonds propres et par dettes financières contractées par la société mère. Au 31 décembre 2020, le Groupe bénéficie d'une ligne de crédit de 759 millions d'euros négociés dans le cadre de son programme de refinancement réalisé en juin 2017. Cette ligne de crédit a été tirée à hauteur de 200 millions d'euros le 20 mars 2020, et remboursée à hauteur de 100 millions d'euros le 26 mai 2020 et de 100 millions d'euros le 9 juillet 2020.

Note 10.2.2 Garanties bancaires reçues des locataires

Dans le cadre de son activité de gestionnaire de galeries marchandes, certains baux prévoient que le Groupe reçoive une garantie bancaire à première demande garantissant les sommes dues par les locataires.

Note 10.2.3 Autres garanties reçues - garantie de passif

Dans le cadre de l'acquisition d'actifs italiens, Carmila Italia a reçu de l'administration fiscale une notification de redressement. Ce risque fiscal est couvert par une garantie de passif accordée par le cédant. De plus, le montant du redressement a été versé à l'administration fiscale par le cédant à titre conservatoire.

Note 10.3 Engagements donnés

(en milliers d'euros)

	31/12/2020	31/12/2019
Garanties financières données		686
Engagements liés au financement du Groupe	-	686
Engagements de réalisation de travaux	12 241	20 235
Garanties locatives et cautions	11 376	10 331
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	23 617	30 566
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	23 617	31 252

Note 10.3.1 Garanties financières données

Antérieurement à son acquisition par le Groupe, la société Financière Geric dans le cadre de son financement bancaire a accordé des hypothèques de 1^{er} rang pour un montant initial de 13 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, l'encours sous garantie était de 686 milliers d'euros. L'encours sous-jacent a échu au cours de l'exercice 2020.

Note 10.3.2 Engagements sous conditions suspensives

Les engagements sous conditions suspensives correspondent à des promesses d'acquisitions de terrains, d'actifs ou de titres, ainsi qu'à des compléments de prix sur des acquisitions antérieures, insuffisamment certains pour être comptabilisés dans les états financiers.

Au 31 décembre 2020, le Groupe n'a signé aucune promesse d'acquisition.

Note 10.3.3 Engagements de travaux

Les engagements de travaux correspondent aux travaux votés en Comité d'investissement et/ou déjà contractualisés et non comptabilisés au bilan. Au 31 décembre 2020, il s'agit essentiellement de la restructuration de Cité Europe à Coquelles et de l'extension de Nice Lingostière (acquisition en VEFA). La baisse des engagements s'explique par la progression des facturations du projet de Coquelles et par la progression du taux d'avancement du projet de Nice Lingostière.

Note 10.3.4 Garanties locatives et cautions

Le poste de garanties locatives et cautions est essentiellement constitué de cautions pour les locaux d'exploitation du Groupe et de ses filiales. Il comprend également, depuis 2018, une garantie donnée à l'administration fiscale par les filiales italiennes pour l'application de son régime de TVA Groupe.

Note 10.3.5 Engagements donnés sur swaps

Au 31 décembre 2020, le Groupe n'a contracté aucun swap ou autre produit dérivé en attente d'exécution et d'application qui n'aurait pas été valorisé dans ses comptes au 31 décembre 2020.

Note 10.4 Engagements réciproques

Directement liés aux projets de développements et de redéveloppements. Les engagements réciproques correspondent aux contrats de VEFA et autres contrats de promotion immobilière. Au 31 décembre 2020, les contrats de VEFA sécurisés s'élèvent à 6 285 milliers d'euros et concernent essentiellement le projet de Nice Lingostière.

Au mieux de notre connaissance, il n'y a pas d'omission d'engagements hors bilan significatifs ou qui pourraient le devenir dans le futur selon le référentiel comptable en vigueur.

Note 11 Transactions avec des parties liées

Le groupe Carrefour et Carmila ont conclu le 16 avril 2014 des Conventions donnant mandat à des fonctions ou des services réalisés par Carrefour pour Carmila. La durée de ces Conventions est fixée à cinq années, soit jusqu'au 15 avril 2019, et a été prolongée jusqu'au 28 février 2021.

Par ailleurs, une Convention portant sur la mise en œuvre de rénovations et de développements des actifs de Carmila a été signée entre les deux parties.

Aucun changement substantiel n'a eu lieu sur l'exercice dans le cadre des transactions avec les parties liées.

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Convention de mise à disposition du personnel	671	1 290
Mandat exclusif – Carrefour Property Gestion	7 555	8 189
Gestion locative et asset management		
Contrat de prestations de services entre Carmila France (et Almia Management) et Carrefour Administratif France	802	802
Assurances, juridique (corporate et contentieux), fiscalité, comptabilité, trésorerie, paie		
Contrat de prestations de services – Carmila et Carrefour Administratif France	-	88
Assurances, fiscalité, comptabilité, trésorerie		
Contrat de prestations de services – Carmila et Carrefour	-	74
Comptabilité, Veille IFRS, fiscalité, assistance juridique, assurance		
Contrat de prestations de services entre CPF Asset Management et Carmila France	556	607
Juridique immobilier, ressources humaines, contrôle de gestion, services généraux		
TOTAL FACTURÉ À CARMILA EN FRANCE	9 584	11 050
Sous-mandats de Directeurs de centre avec Carrefour Property Gestion	-4 944	-4 624
Contrat facturé par Almia Management		
Refacturation de mise à disposition de personnel	-373	-
Honoraires de première commercialisation	-	-310
Prestations facturées par Almia Management		
TOTAL FACTURÉ PAR CARMILA EN FRANCE	-5 317	-4 934
NET – FRANCE (CHARGE)	4 267	6 116

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Mandat exclusif – Carrefour Property España	2 158	2 663
Gestion locative		
Contrat de prestations de services – Centros Comerciales Carrefour	668	668
Assurances, assistance juridique, fiscalité, comptabilité, trésorerie, IT, paie, services généraux		
Contrat de prestations de services – Carrefour Property España	302	320
Juridique immobilier, gestion, ressources humaines		
Support à la commercialisation du <i>specialty leasing</i>	33	37
Travaux de support à la commercialisation des emplacements situés sur des espaces à usage commun (<i>specialty leasing</i>) fourni par les managers des 11 centres commerciales gérés par Carrefour Property		
TOTAL FACTURÉ À CARMILA EN ESPAGNE	3 161	3 688
Mandat exclusif – Carrefour Property España, Carrefour Norte, Carrefour Navarra et tiers	-173	-172
Asset management		
Mandats exclusifs – Carrefour Property España, Carrefour Navarra, Carrefour Norte et tiers	-262	-238
Commercialisation des locaux des galeries commerciales	-147	-12
Commercialisation des emplacements situés sur des espaces à usage commun	-115	-226
TOTAL FACTURÉ PAR CARMILA EN ESPAGNE	-435	-410
NET – ESPAGNE (CHARGE)	2 726	3 278

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Contrat de prestations de services avec GS S.p.A	498	534
Assistance juridique, fiscalité, comptabilité, technique		
Contrat de prestations de services avec Carrefour Property Italia S.r.l.	214	230
Contrôle de gestion, services généraux		
Contrat de prestations de services Trésorerie avec Carrefour Italia Finance S.r.l.	50	55
Mandat exclusif avec Carrefour Property Italia S.r.l.	200	566
Fees aux « consorzi » pour la commercialisation et gestion des loyers temporaires (« précaires »)	175	-
Refacturation des coûts d'exploitation (électricité, énergie, sécurité, autres...), rechargés aux locataires	3 547	-
TOTAL FACTURÉ À CARMILA EN ITALIE (CHARGE)	4 684	1 385

Note 12 Rémunérations et avantages au personnel

Note 12.1 Frais de personnel

Voir Note 8.2.2.

Note 12.2 Effectif

Au 31 décembre 2020, le Groupe Carmila compte 194 salariés dont 130 en France principalement au travers de sa filiale Almia Management, 49 salariés en Espagne et 15 en Italie (hors prise en compte des alternants).

Note 12.3 Avantages accordés au personnel

Les salariés bénéficient d'avantages au cours de leur période d'emploi (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices, médailles du travail...) et d'avantages postérieurs à leur période d'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, prestations de retraite...).

Note 12.3.1 Plans de retraite

PRINCIPES COMPTABLES

Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité sociale en France, régimes complémentaires de retraite, fonds de pension à cotisations définies).

Ces cotisations sont comptabilisées en charge quand elles sont dues.

Régimes à prestations définies et avantages à long terme

Carmila provisionne les différents avantages à prestations définies conditionnés par l'accumulation d'années de service au sein du Groupe.

La méthode actuarielle retenue pour cette évaluation est une méthode prospective avec projection des salaires de fin de carrière et prorata des droits au terme en fonction de l'ancienneté, méthode conforme à celle prescrite par la norme IAS 19. Les calculs sont effectués par un actuair.

Pour chaque participant en activité la prestation susceptible de lui être versée est estimée d'après la Convention collective ou barème en vigueur et à partir de ses données personnelles projetées jusqu'à l'âge normal de versement de la prestation. Le coût total du régime pour la Société envers ce participant (valeur actuarielle des prestations futures) est alors calculé en multipliant la prestation estimée par un facteur actuariel, tenant compte :

- de la probabilité de survie dans l'entreprise du participant jusqu'à l'âge du versement de la prestation (décès ou départ de la Société) ;
- de l'actualisation de la prestation à la date de l'évaluation.

Ce coût total est ensuite réparti sur chacun des exercices, passés et futurs, ayant entraîné une attribution de droits auprès du régime pour le participant :

- la part de ce coût total affectée aux exercices antérieurs à la date de l'évaluation (dette actuarielle ou valeur des engagements) correspond aux engagements de la Société pour services « rendus ». La dette actuarielle correspond au montant des engagements indiqué au bilan ;
- la part du coût total affectée à l'exercice qui suit la date de l'évaluation (coût des services) correspond à l'accroissement probable des engagements du fait de l'année de service supplémentaire qu'aura effectuée le participant à la fin de cet exercice. Les charges relatives au coût des services sont comptabilisées, selon leur nature, en résultat opérationnel ou en autres charges et produits financiers pour la partie relative à la charge d'intérêt.

Conformément à la norme IAS 19, les gains et pertes actuariels résultant de la modification des hypothèses sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Par cette méthode, la valeur des engagements ou dette actuarielle à la date de l'évaluation, est obtenue en répartissant le coût total du régime ou valeur actuelle des prestations futures (VAPF) des participants, linéairement entre leur date d'entrée dans le Groupe et leur date de départ à la retraite.

Le taux d'actualisation reflète le taux de rendement attendu à la date de clôture de l'exercice des obligations zone euro de bonne qualité (AA) et de maturité égale à l'engagement évalué (référence au taux IBoxx € corporates AA de maturité 10 ans et plus).

Au 31 décembre 2020, le Groupe a appliqué les principales hypothèses actuarielles, telles que détaillées ci-dessous :

- taux d'actualisation : 0,75% (inchangé par rapport à 2019) ;
- évolution des rémunérations : 2% (inchangé par rapport à 2019).

Note 12.3.2 Paiements fondés sur des actions

PRINCIPES COMPTABLES

Le Groupe applique les dispositions d'IFRS 2 - *Paiements en actions*. La juste valeur des droits à paiement fondé sur des actions accordés aux membres du personnel est déterminée à leur date d'attribution. Elle est comptabilisée en charges de personnel, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits de manière définitive. Le montant comptabilisé en charges est ajusté pour refléter le nombre des droits pour lesquels il est estimé que les conditions de service et de performance hors marché seront remplies. Ainsi le montant comptabilisé en charges in fine est basé sur le nombre réel de droits qui remplissent les conditions de service et les conditions de performance hors marché à la date d'acquisition. Pour les droits à paiement fondés sur des actions assorties d'autres conditions, l'évaluation de la juste valeur à la date d'attribution reflète ces conditions. Les écarts entre l'estimation initiale et la réalisation ne donnent lieu à aucun ajustement ultérieur.

Selon les dispositions de la norme IFRS 2.11, les instruments de capitaux propres attribués doivent être évalués à leur juste valeur à leur date d'attribution à partir d'un modèle d'évaluation d'options. Les modèles Black & Scholes et de Monte-Carlo ont été retenus pour simuler la juste valeur unitaire des instruments.

Le Groupe a mis en place sept plans d'actions gratuites au bénéfice des mandataires sociaux et de salariés clés en France, en Espagne et en Italie. La charge 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).

Deux plans octroyés en 2016 (plan 1 et plan 2) ont été livrés en 2018.

Le plan octroyé en 2017 (plan 3) est arrivé à échéance le 19 juin 2020 et s'est soldé par l'attribution gratuite de 31 814 actions aux salariés clés et mandataires sociaux par prélèvement des actions en autocontrôle.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2020, attribués en 2018, en 2019 et en 2020, sont les suivants :

- en 2018 (plans 4 et 5) un plan d'attribution gratuite d'actions de préférence intègre, en plus d'un critère de présence, la réalisation de conditions relatives à la performance économique du Groupe :
 - pour un tiers la réalisation de conditions liées à l'évolution du taux de rendement complet (basé sur l'indicateur ANR triple net tel que défini par l'EPRA) versus un panel de foncières comparables,

- pour un tiers la réalisation de conditions liées à la croissance du résultat récurrent par action entre les exercices clos au 31 décembre 2017 et 31 décembre 2020,
- pour un tiers la réalisation des conditions liées à la comparaison du cours de bourse 2020 à l'ANR au 31 décembre 2019 ;
- en 2019 (plan 6) un plan d'attribution gratuite d'actions de préférence intègre en plus d'un critère de présence, la réalisation de conditions relatives à la performance économique du Groupe :
 - pour un quart un taux de rendement complet sur trois ans à fin 2021 comparé à un panel,
 - pour un quart la croissance du résultat récurrent par action sur trois ans,
 - pour un quart le taux de certification environnementale du patrimoine à fin 2021,
 - pour un quart le taux de rendement complet boursier sur trois ans à fin 2021 comparé à un panel ;
- un nouveau plan d'attribution gratuite d'actions de préférence (plan 7) a été accordé en juin 2020 et intègre, en plus d'un critère de présence, la réalisation de conditions relatives à la performance économique du Groupe :
 - pour un quart un taux de rendement complet sur trois ans à fin 2022 comparé à un panel,
 - pour un quart la croissance du résultat récurrent par action sur trois ans,
 - pour un quart la réalisation de critères RSE à fin 2022,
 - pour un quart le taux de rendement complet boursier sur trois ans à fin 2022 comparé à un panel.

Les avantages accordés ont été étalés sur la durée de leur attribution et constatés en charges de personnel pour 1 159 milliers d'euros, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres pour un montant de 955 milliers d'euros (compensé en capitaux propres par les livraisons d'actions sur la période) et des dettes sociales (charges sociales de 20% et 30%) pour 204 milliers d'euros.

Le 16 mai 2020, Société a procédé à l'émission de 139 306 actions de catégorie C dans le cadre du plan n° 6 d'attribution d'actions de préférence aux salariés clés et aux mandataires sociaux de Carmila. Cette augmentation de capital a été réalisée par imputation sur la prime de fusion.

Synthèse des plans	Plan n° 3		Plan n° 4	
	Salariés clés	Mandataires sociaux ⁽¹⁾	France	Étranger
Date de l'Assemblée générale	12/06/2017		16/05/2018	
Date d'attribution	12/06/2017		16/05/2018	
Fin de période d'acquisition	Tranche 1 : 12/06/2019 Tranche 2 : 12/06/2020		Tranche 1 – 20% : 16/05/2019 Tranche 2 – 20% : 16/05/2020 Tranche 3 – 60% : 16/05/2021	
Fin de période de rétention			16/05/2021	
Condition de présence	Présence continue du bénéficiaire pendant toute la période d'acquisition		La présence impacte le ratio de conversion des actions B en actions A, par tranches comme décrites dans la période d'acquisition	
Condition de performance	Taux de rendement complet (TSR): basé sur l'actif net réévalué de liquidation (30 392 et 10 102 actions) et <i>Recurring</i> EPS : basé sur le résultat net consolidé courant selon les principes IFRS (30 392 et 10 103 actions)		Évolution de l'ANR par rapport à un panel <i>Recurring</i> EPS : croissance moyenne annuelle Évolution du cours de bourse	
Actions attribuées initialement	79 990	16 998	108 888	16 858
Actions annulées / départs	-33 405		-13 135	
Actions annulées / taux d'atteinte	-10 618			
Actions définitivement acquise	-35 967	-16 998		
Actions restantes au 31 décembre 2020	0	0	95 753	16 858

(1) Respectivement pour les salariés clés et les mandataires sociaux.

Synthèse des plans	Plan n° 5		Plan n° 6		Plan n° 7	
	France	Étranger	France	Étranger	France	Étranger
Date de l'Assemblée générale	16/05/2018		16/05/2019		29/06/2020	
Date d'attribution	24/10/2018		16/05/2019		29/06/2020	
Fin de période d'acquisition	Tranche 1 – 20% : 24/10/2019 Tranche 2 – 20% : 24/10/2020 Tranche 3 – 60% : 24/10/2021		Tranche 1 – 20% : 14/05/2020 Tranche 2 – 20% : 14/05/2021 Tranche 3 – 60% : 14/05/2022		Tranche 1 – 20% : 29/06/2021 Tranche 2 – 20% : 29/06/2022 Tranche 3 – 60% : 29/06/2023	
Fin de période de rétention	24/10/2021		16/05/2022		29/06/2023	
Condition de présence	La présence impacte le ratio de conversion des actions B en actions A, par tranches comme décrites dans la période d'acquisition		La présence impacte le ratio de conversion des actions C en actions A, par tranches comme décrites dans la période d'acquisition		La présence impacte le ratio de conversion des actions D en actions A, par tranches comme décrites dans la période d'acquisition	
Condition de performance	Évolution de l'ANR par rapport à un panel <i>Recurring</i> EPS : croissance moyenne annuelle Évolution du cours de bourse		Évolution de l'ANR par rapport à un panel <i>Recurring</i> EPS : croissance moyenne annuelle Évolution du cours de bourse		Évolution de l'ANR par rapport à un panel <i>Recurring</i> EPS : croissance moyenne annuelle Évolution du cours de bourse Réalisation de critères RSE	
Actions attribuées initialement	7 537	0	121 806	23 100	117 247	27 400
Actions annulées / départs			-5 600			
Actions annulées / taux d'atteinte						
Actions définitivement acquises						
Actions restantes au 31 décembre 2020	7 537	0	116 206	23 100	117 247	27 400

	PLAN N° 3	PLAN N° 4	PLAN N° 5	PLAN N° 6	PLAN N° 7
Cours moyen de l'action à la date d'attribution	28,50 €	24,90 €	20,42 €	16,16 €	5,48 €
Dividende par action	1,50 €	1,50 €	1,50 €	1,50 €	1,50 €
Valeur unitaire	24,68 € – 23,84 €	17,90 €	17,90 €	13,10 €	17,90 €
Charge de la période ⁽¹⁾	171 k€	420 k€	31 k€	378 k€	158 k€

(1) Y compris charges sociales.

Note 13 Informations complémentaires

Note 13.1 Événements postérieurs à la clôture

À la date du 22 mars 2021, les décisions administratives prises dans le cadre de la lutte contre la Covid-19 ont entraîné des fermetures ou des restrictions des commerces dans les trois pays où Carmila est présent (France, Espagne et Italie).

Sur les 215 sites appartenant à Carmila, l'ensemble des dispositions de restrictions d'ouverture dues à la Covid-19 s'appliquent de la façon suivante :

En France, par décret du 19 mars 2021 le gouvernement a décidé la mise en place de mesures renforcées dans 16 départements, permettant seulement l'ouverture des commerces essentiels listés par le décret. Ces nouvelles dispositions viennent s'ajouter aux mesures de fermeture applicables aux centres commerciaux de plus de 20 000 m² déjà en vigueur sur l'ensemble du territoire et de plus de 10 000 m² sur certains autres départements. À la date du 22 mars 2021, 40 centres commerciaux de plus de 20 000 m² sont fermés depuis le 1^{er} février 2021 ; 25 centres commerciaux

de plus de 10 000 m² sont fermés depuis le 06 mars 2021. Depuis le 20 mars 2021, 14 centres commerciaux font l'objet de restrictions où seuls les commerces essentiels peuvent ouvrir ; 50 centres commerciaux restent ouverts à l'exception des activités de restauration assise et de loisirs.

En Espagne, tous les centres commerciaux sont ouverts.

En Italie, sept centres commerciaux sur huit sont ouverts aux seuls commerces essentiels depuis le 15 mars 2021. Tous les centres commerciaux italiens sont fermés le week-end depuis le 24 octobre 2020.

Au total, sur les trois pays, 86 centres commerciaux sont fermés ou restreints aux seuls commerces essentiels. Les commerces fermés dans ces centres représentent, à date, 51,6% des loyers bruts totaux de Carmila.

Des dispositifs d'aide aux activités et aux entreprises continuent d'être mis en place dans les trois pays.

Note 13.2 Honoraires des commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	KPMG				Deloitte				Autres				Total	
	Commissaires aux comptes		Réseau		Commissaires aux comptes		Réseau		Commissaires aux comptes		Réseau		Commissaires aux comptes	
	31/12/2020	%	31/12/2020	%	31/12/2020	%	31/12/2020	%	31/12/2020	%	31/12/2020	%	31/12/2020	31/12/2020
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel	380	90%	-	0%	177	95%	218	0%	43	0%	-	0%	600	218
Carmila S.A.	99	23%	-	0%	99	53%	-	0%	-	0%	-	0%	197	-
Filiales intégrées globalement	281	67%	-	0%	79	42%	218	0%	43	0%	-	0%	403	218
Services autres que la certification des comptes	51	10%	-	0%	20	5%	-	0%	-	0%	-	0%	51	-
Carmila S.A. ⁽¹⁾	51	10%	-	0%	20	5%	-	0%	-	0%	-	0%	51	-
Filiales intégrées globalement	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	-
TOTAL HONORAIRES	431	100%	-	0%	197	100%	218	0%	43	0%	-	0%	671	218

(1) En 2020, ces honoraires sont principalement liés à des prestations et diligences dans le cadre de l'émission obligataire (lettre de confort) et à la revue des informations DPEF.

Note 14 Liste des sociétés consolidées

Liste des sociétés consolidées Sociétés en intégration globale	Pays	% intérêt			% contrôle		
		Décembre 2020	Décembre 2019	Variation	Décembre 2020	Décembre 2019	Variation
FRANCE							
Carmila SA	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila France SAS	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Almia Management SAS	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
SCI du Centre Commercial de Lescar	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
SCI de l'Arche	France	50,00%	50,00%	-	50,00%	50,00%	-
SCI des Pontots	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
SCI Carmila Anglet	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
SCI Carmila Coquelles	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
SCI Carmila Labège	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
SCI Carmila Orléans	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
SCI Carmila Bourges	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
SCI Sothima	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Hyparmo Sarl	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Bay1Bay2 SAS	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Financière Géric SAS	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Louwifi SAS	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Crèche-sur-Saône SAS	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Évreux SAS	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Retail Development	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
KC11 SNC	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Best of the web SAS	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Saran SAS	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Nice SAS	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Lou5G SAS	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
ESPAGNE							
Carmila España SL	Espagne	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Santiago SLU *	Espagne	0,00%	100,00%	-100,00%	0,00%	100,00%	-100,00%
Carmila Talavera SL	Espagne	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Huelva SL	Espagne	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Mallorca SL	Espagne	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Puerto SL	Espagne	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Cordoba SL	Espagne	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
ITALIE							
Carmila Holding Italia SRL	Italie	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Italia SRL	Italie	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Milano Nord SRL	Italie	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-

* Fusionnée avec Carmila España SL le 11 mars 2020.

Liste des sociétés consolidées Sociétés mises en équivalence	Pays	% intérêt			% contrôle		
		Décembre 2020	Décembre 2019	Variation	Décembre 2020	Décembre 2019	Variation
As Cancelas	Espagne	50,00%	50,00%	-	50,00%	50,00%	-
Carmila Thiene SRL	Italie	50,10%	50,10%	-	50,10%	50,10%	-

Liste des sociétés déconsolidées en 2020	Pays	% intérêt			% contrôle		Commentaires
		Décembre 2020	Décembre 2019	Décembre 2020	Décembre 2019		
Carmila Santiago SLU	Espagne	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%		Fusionnée

7.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'Assemblée générale de la société Carmila S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Carmila S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Point clé de notre audit**Évaluation des immeubles de placement à la juste valeur***(note 6 des comptes consolidés)*

Au 31 décembre 2020, les immeubles de placement évalués à la juste valeur sont inscrits à l'actif de l'état de la situation financière consolidée pour une valeur de 5 717 millions d'euros au regard d'un total actif de 6 452 millions d'euros.

Comme indiqué dans la note 6 des comptes consolidés, en application de la méthode proposée par la norme IAS 40, les immeubles de placement sont comptabilisés à la juste valeur. Cette juste valeur est déterminée à partir des conclusions d'experts indépendants.

Les experts établissent 2 fois par an, sur l'ensemble des immeubles de placement, leurs estimations de cash-flows présents et futurs, en appliquant des facteurs de risque (tels que la localisation, la concurrence commerciale,...) soit sur le taux de capitalisation du revenu net, soit sur les flux de trésorerie actualisés.

Pour réaliser leurs travaux, ils procèdent à des visites des actifs et ont accès aux informations nécessaires à la valorisation des actifs, notamment la liste des baux, les taux de vacance, les aménagements de loyers et les principaux agrégats concernant les locataires (chiffre d'affaires).

La valorisation des immeubles de placement, qui représentent l'essentiel de l'actif consolidé, est considérée comme un point clé de l'audit en raison :

- de la présence d'hypothèses et estimations importantes de la part de la direction et des experts, telles que les valeurs locatives de marché, les taux d'actualisation et de capitalisation ;
- de la sensibilité des valeurs aux hypothèses retenues par les experts,

Réponses apportées lors de notre audit

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par la société Carmila S.A. aux normes comptables en vigueur et la pertinence de l'information présentée dans la note 6 des comptes consolidés.

Les travaux que nous avons mis en œuvre et qui ont également été réalisés par les auditeurs des composants sous notre direction et supervision ont notamment consisté à :

- Prendre connaissance du processus de valorisation des immeubles de placement et des contrôles mis en place par la Direction, notamment concernant la validation et la transmission des données aux experts et la revue de leurs travaux et conclusions ;
- Nous entretenir avec les évaluateurs indépendants et la direction afin d'apprécier la pertinence de la méthodologie d'évaluation et des hypothèses utilisées, notamment celles retenues dans le contexte complexe et évolutif de la crise sanitaire de la Covid-19 ;
- Apprécier la compétence, l'indépendance et l'objectivité des évaluateurs externes de la société Carmila S.A., notamment au regard de leur réputation ainsi qu'en vérifiant leur attestation d'indépendance incluse sous forme de déclaration dans leur rapport ;
- Analyser les variations de juste valeur de chaque immeuble de placement et en apprécier le bien-fondé au regard de l'évolution du marché et de la situation locative de l'immeuble ;
- Vérifier que les méthodes d'estimation des justes valeurs utilisées sont conformes aux pratiques de marché, et apprécier par sondages la cohérence des hypothèses de valorisation retenues par les experts indépendants avec les données de marché disponibles dans le contexte actuel, notamment en ce qui concerne les taux d'actualisation et de capitalisation ainsi que les valeurs locatives de marché ;
- Corroborer par sondages les principales informations fournies par la société aux experts indépendants avec les états locatifs et les investissements ;
- Réconcilier la valeur comptable retenue dans les comptes consolidés avec la juste valeur retenue dans les évaluations indépendantes des experts ;
- Et vérifier le caractère approprié des informations présentées dans l'annexe.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

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

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires**Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel**

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-2 du code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Carmila S.A. par les Assemblées générales du 25 juin 2010 pour le cabinet KPMG S.A. et du 25 juin 2009 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG S.A. était dans la 11^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 12^{ème} année sans interruption dont respectivement 11 et 12 années depuis que les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

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 Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 23 février 2021
Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Eric Ropert
Associé

Adrien Johner
Associé

DELOITTE & ASSOCIÉS

Stephane Rimbeuf
Associé

7.3 Comptes annuels au 31 décembre 2020

7.3.1 Comptes annuels au 31 décembre 2020

7.3.1.1 Compte de résultat au 31 décembre 2020

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires net		0	-5
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges		46	34
Autres produits		539	965
Produits d'exploitation	6.1	585	994
Autres achats et charges externes	6.1.1	5 679	4 300
Impôts, taxes et versements assimilés	6.1.2	1	-9
Dotations aux amortissements et provisions	6.1.3	4	59
Autres charges		358	669
Charges d'exploitation		6 042	5 019
Résultat d'exploitation		-5 457	-4 025
Bénéfice attribué ou perte transférée		0	0
Produits financiers		136 652	86 301
Charges financières		57 185	61 701
Dotations financières aux amortissements et provisions		1 728	1 377
Résultat financier	6.2	77 739	23 223
Résultat courant avant impôts		72 282	19 198
Produits exceptionnels		324	1 740
Charges exceptionnelles		830	636
Résultat exceptionnel	6.3	-506	1 104
Impôts sur les bénéfices	6.4	85	372
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		71 691	19 930

7.3.1.2 Bilan au 31 décembre 2020

Bilan actif

(en milliers d'euros)	Notes	Brut 31/12/2020	Cumul amortissements	net au 31/12/2020	net au 31/12/2019
Capital souscrit non appelé					
Immobilisations incorporelles	4.1	0		0	18
Immobilisations corporelles		1		1	1
Immobilisations financières	4.2	5 321 922		5 321 922	5 379 865
Actif immobilisé		5 321 923	0	5 321 923	5 379 884
Créances clients et comptes rattachés	4.3	2 014		2 014	1 419
Autres créances	4.3	15 972		15 972	2 291
Valeurs mobilières de placement	4.4				
Disponibilités	4.5	264 777		264 777	61 421
Charges constatées d'avance		137		137	25
Actif circulant		282 900	0	282 900	65 156
Primes de remboursement des obligations	4.6	5 406		5 406	5 457
TOTAL ACTIFS		5 610 229	0	5 610 229	5 450 497

Bilan passif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Capital social		855 701	820 091
Primes d'émission		548 637	520 611
Primes de fusion		1 491 181	1 608 558
Réserves		16 338	15 342
Report à nouveau		23	98
Résultat de l'exercice		71 691	19 930
Capitaux propres	5.1	2 983 571	2 984 630
Provisions pour risques	5.2	1 835	2 527
Provisions		1 835	2 527
Emprunts obligataires et autres dettes financières	5.3	2 616 876	2 455 026
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.4	5 094	3 856
Dettes diverses	5.5 & 5.6	2 793	4 362
Produits constatés d'avance		60	96
Dettes		2 624 823	2 463 340
TOTAL PASSIFS & CAPITAUX PROPRES		5 610 229	5 450 497

7.3.2 Notes annexes aux comptes annuels

NOTE 1 ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ 267
NOTE 2 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS 267

NOTE 2.1 Contexte général et crise sanitaire liée à la Covid-19 267

NOTE 2.2 Évolution de la dette : émission obligataire 267

NOTE 2.3 Restructurations internes 267

NOTE 2.4 Distribution 267

NOTE 3 PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION 268

NOTE 3.1 Application des conventions comptables 268

NOTE 3.2 Méthode d'évaluation 268

NOTE 3.3 Créances d'exploitation, dettes d'exploitation et assimilés 268

NOTE 3.4 Valeurs mobilières de placement 268

NOTE 3.5 Charges à répartir : frais d'émission d'emprunt 268

NOTE 3.6 Provisions – Avantages au personnel 268

NOTE 3.7 Dettes financières 269

NOTE 3.8 Régime fiscal 269

NOTE 4 NOTES ANNEXES AU BILAN – ACTIF 269

NOTE 4.1 Immobilisations incorporelles 269

NOTE 4.2 Immobilisations financières 269

NOTE 4.3 Créances clients et autres créances 270

NOTE 4.4 Valeurs mobilières de placement 270

NOTE 4.5 Disponibilités 270

NOTE 4.6 Prime de remboursement des obligations 271

NOTE 5 NOTES ANNEXES AU BILAN – PASSIF 271

NOTE 5.1 Capitaux propres 271

NOTE 5.2 Provisions pour risques et charges et dépréciations d'actifs 271

NOTE 5.3 Emprunts et dettes financières 273

NOTE 5.4 Dettes fournisseurs et comptes rattachés 274

NOTE 5.5 Dettes fiscales et sociales 274

NOTE 5.6 Autres dettes 274

NOTE 6 NOTES ANNEXES AU COMPTE DE RÉSULTAT 274

NOTE 6.1 Résultat d'exploitation 274

NOTE 6.2 Résultat financier 275

NOTE 6.3 Résultat exceptionnel 275

NOTE 6.4 Impôt sur les sociétés 275

NOTE 7 NOTES ANNEXES SUR LES ENGAGEMENTS HORS BILAN 275

NOTE 7.1 Engagements donnés 275

NOTE 7.2 Engagements reçus 276

NOTE 7.3 Engagements réciproques 276

NOTE 8 NOTES ANNEXES – ENTREPRISES LIÉES 276
NOTE 9 AUTRES INFORMATIONS 277

NOTE 9.1 Centralisation automatique de trésorerie 277

NOTE 9.2 Effectifs 277

NOTE 9.3 Rémunération des mandataires sociaux 277

NOTE 9.4 Événements postérieurs à la clôture 277

NOTE 10 INFORMATIONS SUR LA CONSOLIDATION 277

Note 1 Activité de la Société

Carmila S.A., la Société, a été constituée en mars 1991. Son objet social est la détention directe ou indirecte de participations dans des sociétés ayant pour objet l'acquisition ou la construction d'immeubles à usage commercial ou en vue de leur location en France ou à l'étranger, ainsi que la détention directe ou indirecte de participations dans des sociétés ayant le même objet social. Carmila est une société foncière dédiée à la gestion et la valorisation de centres commerciaux et de *retail parks* attenants à des magasins appartenant ou exploités directement ou indirectement par le groupe Carrefour.

La Société a opté pour le régime des sociétés immobilières d'investissement cotées (SIIC) à compter du 1^{er} janvier 2015. Celui-ci rend obligatoire le versement de 95% des bénéfices résultant de la location d'immeubles, de 70% des plus-values

de cession réalisées à l'occasion de cession d'immeubles et de 100% des dividendes reçus des filiales SIIC. Ce régime est considéré comme un régime fiscal spécifique d'exonération et non comme une taxation à taux réduit des bénéfices distribués. En contrepartie de cette obligation de distribution, les bénéfices distribués sont taxés chez le bénéficiaire par application du taux d'imposition dont il relève sans que le régime des sociétés mères ne lui soit applicable.

Le siège social de la Société est situé au 58, avenue Émile-Zola à Boulogne-Billancourt (92 100).

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 16 février 2021 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale devant se tenir le 18 mai 2021.

Note 2 Événements significatifs

Note 2.1 Contexte général et crise sanitaire liée à la Covid-19

Au cours de l'année 2020, les trois pays dans lesquels Carmila opère, la France, l'Espagne et l'Italie, ont fait l'objet de plusieurs périodes de restrictions liées à la crise sanitaire.

Les centres commerciaux de Carmila ont gardé une fonction essentielle pour la population dans cette période de crise. L'hypermarché Carrefour a affirmé une nouvelle fois son caractère indispensable et stratégique dans ses trois géographies et la proximité caractérisant les centres commerciaux Carmila s'est révélée être un atout important.

L'année 2020 est marquée par cinq périodes :

1. une première période d'avant crise sanitaire (de janvier à mi-mars) au cours de laquelle les indicateurs de performance ont été dynamiques ;
2. une période de confinement de mi-mars à mi-mai où 100% des centres sont restés accessibles et les commerces ont fait l'objet de restriction d'ouverture aux seuls commerces essentiels ;
3. une période de réouverture de mi-mai à fin octobre. Les indicateurs de reprise ont été encourageants notamment en France ;
4. une période de restrictions administratives plus ou moins marquées suivant les pays en novembre ;
5. en France au mois de décembre, la levée des restrictions d'ouverture.

Afin d'accompagner les locataires face à cette crise sanitaire, des discussions ont été menées en adaptant au cas par cas les aménagements de loyers qui pourraient être accordés en fonction de contreparties négociées avec les locataires (allongement de la durée ferme, nouvelles ouvertures) et des mesures gouvernementales.

Note 2.2 Évolution de la dette : émission obligataire

Dans le cadre de son programme EMTN, Carmila a émis deux nouvelles dettes obligataires (en placement privé) le 26 juin 2020, pour une valeur nominale de 100 millions d'euros à 9 ans avec un coupon à 3,00% et le 30 novembre 2020, pour une valeur nominale de 300 millions d'euros à 6,5 ans avec un coupon de 1,625%.

En 2020, Carmila a remboursé de façon anticipée une partie de son emprunt obligataire à échéance 2023 et 2024 à hauteur de 96 761 milliers d'euros nets de frais.

Les Obligations constituent des obligations seniors de la Société. Elles ne sont pas garanties et ne bénéficient d'aucune sûreté réelle. Elles sont admises aux négociations sur Euronext Paris.

Note 2.3 Restructurations internes

Depuis le 1^{er} janvier 2020, Carmila España ainsi que les autres filiales espagnoles détenues à 100% par Carmila SA ont opté pour le régime spécifique SOCIMI. Les revenus immobiliers des sociétés SOCIMI sont exonérés d'impôt à condition que les exigences du régime SOCIMI soient respectées.

Le 13 novembre 2020, Carmila España a remboursé partiellement son prêt d'actionnaire à hauteur de 60 millions d'euros à Carmila SA portant le nominal initialement fixé à 335 millions d'euros à 275 millions d'euros après remboursement.

Note 2.4 Distribution

Le 29 juin 2020, l'Assemblée générale a approuvé, sur proposition du Conseil d'administration, la distribution d'un dividende de 1,00 euro par action (contre 1,50 euro par action initialement envisagé) au titre de l'exercice 2019. Il a été proposé aux actionnaires une option pour le paiement en action de ce dividende. Carrefour et les actionnaires institutionnels présents au Conseil d'administration de Carmila représentant 78% du capital ont opté majoritairement pour le paiement du dividende en actions. L'opération a donné lieu à un versement en numéraire pour un total de 72,7 millions d'euros et à la souscription de 5 795 730 actions nouvelles pour une valeur unitaire de 10,98 euros.

Note 3 Principes comptables et méthodes d'évaluation

Note 3.1 Application des conventions comptables

Les comptes annuels de la Société ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement ANC 2014-03 mis à jour de l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels et aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- indépendance des exercices ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

Les règles d'évaluation utilisées pour établir ces comptes annuels sont celles des coûts historiques.

Les méthodes d'évaluation et de présentation n'ont pas été modifiées par rapport à l'exercice précédent. Les comptes annuels sont présentés en milliers d'euros, arrondis au millier d'euros le plus proche.

Note 3.2 Méthode d'évaluation

Note 3.2.1 Immobilisations incorporelles

Les licences d'exploitation des logiciels informatiques sont amortissables linéairement sur 48 mois.

Note 3.2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition, c'est-à-dire au prix d'achat augmenté des frais accessoires et des frais d'acquisition en particulier les droits d'enregistrement.

Lorsqu'une immobilisation corporelle a des composantes significatives ayant des durées d'utilité différentes, ces dernières sont comptabilisées séparément. Les dépenses relatives au remplacement ou renouvellement d'un composant d'une immobilisation corporelle sont comptabilisées comme un actif distinct, et l'actif remplacé est éliminé. Les autres dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle ne sont comptabilisées à l'actif que lorsqu'elles améliorent l'état de l'actif au-dessus de son niveau de performance à l'origine.

L'évaluation retenue est celle du coût historique. Les actifs corporels dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable font l'objet d'une provision pour dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec le montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la valeur de marché, déterminée le cas échéant par un expert indépendant. Si la valeur de marché ainsi déterminée est inférieure, cet écart donne lieu à une dépréciation.

Les immobilisations en cours incluent les coûts accumulés sur les projets. Ils ne sont pas amortis tant que la livraison du projet n'a pas eu lieu et que leur transfert en compte d'immobilisations lors de la mise en service n'ait été effectué.

Note 3.2.3 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont composées de titres de participation, de créances rattachées à des participations et des dépôts et cautionnements immobiliers. Elles sont inscrites au bilan à leur valeur d'acquisition, majorée des frais d'acquisition le cas échéant, à leur date d'entrée dans le patrimoine.

Les titres de participation sont dépréciés lorsque leur valeur d'inventaire 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. Les capitaux propres réévalués des sociétés immobilières sont estimés à partir des évaluations des immeubles de placement effectuées deux fois par an par des experts indépendants qui tiennent compte des informations spécifiques du bien ainsi que du taux de rendement du marché.

Les prêts et autres immobilisations financières figurent à l'actif pour leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire, compte tenu des perspectives de recouvrement, est inférieure à la valeur comptable.

Les dépréciations sont comptabilisées en résultat financier, y compris les reprises de dépréciations réalisées dans le cadre d'une cession de participation. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en résultat exceptionnel.

Malgré les impacts de la crise sanitaire, les tests réalisés à la clôture de l'exercice n'ont pas nécessité la comptabilisation de dépréciations des titres de participations.

Note 3.3 Créances d'exploitation, dettes d'exploitation et assimilés

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles comprennent principalement les comptes courants débiteurs des filiales. Ces créances font l'objet d'une estimation individuelle à la clôture de chaque exercice, et une provision est constituée dès lors qu'apparaît un risque de non-recouvrement.

Les dettes commerciales des fournisseurs et les autres dettes sont enregistrées à leur valeur nominale de remboursement.

Note 3.4 Valeurs mobilières de placement

Les actions propres de la Société, acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité, sont présentées à leur prix de revient et dépréciées si la valeur comptable est supérieure au cours de bourse du 31 décembre de chaque année.

Note 3.5 Charges à répartir : frais d'émission d'emprunt

Les frais d'émission d'emprunt ne sont pas différés et amortis sur la durée de l'emprunt mais directement comptabilisés en charge.

Note 3.6 Provisions – Avantages au personnel

D'une manière générale, les provisions sont destinées à couvrir des risques et charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, dont il est probable qu'ils provoqueront une sortie de ressources au bénéfice d'un tiers par obligation juridique ou implicite, sans contrepartie au moins équivalente de la part de celui-ci et dont le montant peut être évalué avec une fiabilité suffisante, mais dont la réalisation et l'échéance sont incertaines.

Un passif est enregistré lors de la décision d'attribution d'actions gratuites ou d'options sur actions, dès lors que l'obligation de remise d'actions existantes aux employés génère, de manière probable ou certaine, une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente. Lorsque l'attribution des actions ou des options d'achat d'actions est subordonnée au fait que l'attributaire reste au service de la Société pendant une période future déterminée, une contrepartie reste à fournir, comme pour les mandataires, le passif est par conséquent comptabilisé sous la forme d'une provision déterminée en fonction des services déjà rendus par le bénéficiaire.

Note 3.7 Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Toutefois, lors de la fusion de Carmila SAS avec Cardety SA en 2017, les dettes financières ont été reprises au passif de la société absorbante ajustées à leur valeur réelle pour tenir compte :

- de la moins-value latente sur les instruments de couverture pour un montant de 22 113 milliers d'euros ;
- de la moins-value latente sur les dettes obligataires à taux fixe exprimées en valeur de marché au 31 décembre 2016 à la suite de la baisse continue des taux d'intérêts sur la période pour un montant de 23 834 milliers d'euros.

Ces ajustements d'un montant total de 45 947 milliers d'euros sont rapportés en résultat de manière linéaire sur la durée restant de la dette ou de l'instrument sous-jacent. Un produit de 9 236 milliers d'euros a été enregistré au compte de résultat 2020, d'une part au titre de cet étalement et d'autre part au titre de la quote-part d'étalement liée aux remboursements des nominaux du *Term Loan*, Bond I et Bond II respectivement pour 200 millions d'euros, 52 millions d'euros et 57 millions d'euros.

Les frais d'émission des emprunts sont comptabilisés en charge au cours de l'exercice de leur mise en place. En sa qualité de société faitière du Groupe, la Société assume la quasi-totalité du financement du Groupe et centralise la gestion du risque de taux.

Les couvertures de risque de taux d'intérêt mises en place visent notamment à limiter les effets des fluctuations de taux d'intérêt sur l'endettement à taux variable. Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang. Les instruments utilisés sont principalement des *swaps*, des *caps* ou des *swaptions*. Les résultats dégagés sur ces instruments de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les instruments couverts.

Note 3.8 Régime fiscal

La Société a opté pour le régime des Sociétés Immobilières d'Investissement Cotées (SIIC) à compter du 1^{er} janvier 2015.

Ce régime est considéré comme un régime fiscal spécifique d'exonération et non comme une taxation à taux réduit des bénéfices distribués. En contrepartie de cette exonération, les sociétés d'investissements immobiliers cotées sont tenues de distribuer 95% de leurs résultats de location, 70% de leurs résultats de cession et 100% des dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC au titre de l'exercice 2020. En contrepartie de cette obligation de distribution, les bénéfices distribués sont taxés chez le bénéficiaire par application du taux d'imposition dont il relève sans que le régime des sociétés mères ne lui soit applicable.

Note 4 Notes annexes au bilan – Actif

Sauf indications contraires, les valeurs mentionnées ci-après sont exprimées en milliers d'euros.

Note 4.1 Immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles correspondent aux logiciels et sont non significatives pris individuellement.

Note 4.2 Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31/12/2019	Augmentation	Réduction	Valeur brute au 31/12/2020
Titres de participation	3 449 070	45		3 449 115
Total titres de participation	3 449 070	45	0	3 449 115
Prêts filiales	1 928 118	17 821	75 675	1 870 264
Actions propres	2 676	7 327	7 461	2 541
Dépôts et cautionnements	2			2
Total Autres immobilisations financières	1 930 796	25 148	83 137	1 872 807
Dépréciation des titres de participation	0			0
Dépréciation des autres immobilisations financières	0			0
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	5 379 866	25 193	83 137	5 321 922

Au 31 décembre 2020, les tests de dépréciation ont permis de conclure à l'absence de dépréciation des titres de participation.

Carmila España et les autres filiales espagnoles détenues à 100% par Carmila SA ont opté pour le régime SOCIMI en Espagne. Carmila España a remboursé partiellement son prêt d'actionnaire à hauteur de 60 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, Carmila SA détient 191 676 actions propres comprenant les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité et les actions détenues en vue de servir les plans d'actions gratuites.

Sur l'exercice 2020, le contrat de liquidité a donné lieu à :

- l'achat de 612 971 actions pour un prix moyen de 11,71 euros par action ;
- la vente de 542 764 actions pour un prix moyen de 11,89 euros par action.

TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)	% détention	Capital social	Capitaux propres hors résultat 2020	Résultat 2020 après IS	CA HT 2020	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Prêts accordés	Cautions et avals donnés	Dividendes encaissés en 2020
1. FILIALES (%>50)										
France										
Carmila France	100%	707 907	2 269 806	-36 537	129 966	2 557 463	2 557 463	1 340 000		50 555
Almia Management	100%	500	2 455	1 252	25 232	2 467	2 467	0		0
Total France		708 407	2 272 261	-35 285	155 198	2 559 930	2 559 930	1 340 000	0	50 555
Étranger										
Carmila España SL	100%	186 315	286 434	11 018	75 436	415 252	415 252	275 000		40 000
Carmila Talavera SL	100%	4 003	7 389	741	3 506	29 455	29 455	6 500		0
Carmila Huelva SL	100%	20 003	22 021	2 359	8 467	69 031	69 031	22 900		0
Carmila Mallorca SL	100%	37 403	69 909	317	11 990	91 447	91 447	69 300		0
Carmila Puerto SL	100%	15 788	18 056	-998	2 993	21 349	21 349	14 400		0
Carmila Cordoba SL	100%	26 161	29 972	-2 064	4 207	32 921	32 921	22 600		0
Carmila Holding Italia Srl	100%	15 730	155 513	-1 979	135	183 654	183 654	105 000	10 700	0
Total Étranger		305 403	589 294	9 394	106 734	843 109	843 109	515 700	10 700	40 000
Total Filiales		1 013 810	2 861 555	-25 891	261 932	3 403 039	3 403 039	1 855 700	10 700	90 555
2. PARTICIPATIONS (10<%<50)										
France										
Étranger										
AS Cancelas	50%	900	46 818	1 640	7 542	46 031	46 031	11 500		1 210
Total participations		900	46 818	1 640	7 542	46 031	46 031	11 500	0	1 210
TOTAL		1 014 710	2 908 373	-24 251	269 474	3 449 070	3 449 070	1 867 200	10 700	91 765

Note 4.3 Créances clients et autres créances

(en milliers d'euros)	Montant brut au 31/12/2020	À moins d'un an	À plus d'un an	Montant brut au 31/12/2019	À moins d'un an	À plus d'un an
Créances clients	2 014	2 014		1 419	1 419	
Dépréciation des créances clients	0			0		
Total créances clients	2 014	2 014		1 419	1 419	
Impôts et taxes	401	401		704	704	
Autres créances	15 571	15 571		1 587	1 587	
Charges constatées d'avance	136	136		25	25	
Dépréciation des autres créances	0					
Total créances clients	16 108	16 108		2 315	2 315	
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	18 122	18 122		3 735	3 735	

Les autres créances correspondent pour 15 253 milliers d'euros aux comptes courants détenus sur Carmila France liée à l'activité de centralisation de trésorerie.

Note 4.4 Valeurs mobilières de placement

Carmila S.A. ne détient aucune valeur mobilière de placement au 31 décembre 2020.

Note 4.5 Disponibilités

Les disponibilités correspondent aux soldes des comptes bancaires et des dépôts à terme de la Société au 31 décembre 2020.

Note 4.6 Prime de remboursement des obligations

Carmila bénéficie de six emprunts obligataires, souscrits en 2015, 2016, 2018, 2019 et 2020 pour un montant total de 1 891 millions d'euros. Ceux-ci sont amortissables in fine à des échéances allant de 2023 à 2031. La prime payée sur chacun d'eux est étalée sur la durée du sous-jacent, afin que la valeur comptable de l'emprunt obligataire soit, à son terme, égale au

nominal de la souscription. Au 31 décembre 2020, il reste 5 406 milliers d'euros à étaler. 1 727 milliers d'euros ont été amortis sur la période, d'une part au titre de cet étalement et d'autre part au titre de la quote-part d'étalement liée aux remboursements des nominaux du Bond I et Bond II pour respectivement 52 millions d'euros et 57 millions d'euros. Les primes payées sur les emprunts obligataires sont étalées sur la durée du sous-jacent, afin que la valeur comptable de l'emprunt obligataire soit, à son terme, égale au nominal de la souscription.

Note 5 Notes annexes au bilan – passif

Note 5.1 Capitaux propres

(en milliers d'euros)	31/12/2019	Augmentation	Distributions de dividendes	Affectation du résultat	Reclassement	31/12/2020
Capital	820 091	836	34 774			855 701
Prime d'émission	520 611	-836	28 863			548 638
Prime de fusion	1 608 558		-117 377			1 491 181
Écart de réévaluation	9 448					9 448
Réserve légale	5 524			996		6 520
Réserves réglementées	370					370
Autres réserves	-					0
Report à nouveau	98		23	-98		23
Résultat de l'exercice	19 930	71 691	-19 031	-899		71 692
TOTAL	2 984 630	71 691	-72 749	0	0	2 983 572

Le capital social au 31 décembre 2020 est constitué de 142 357 425 actions de catégorie A d'une valeur nominale de six euros (6 euros) chacune, souscrites en totalité et intégralement libérées. Le capital est par ailleurs constitué de 120 148 actions de catégorie B de six euros (6 euros) de valeur nominale et de 139 306 actions de catégorie C de six euros (6 euros) de valeur nominale.

Au cours de l'exercice 2020:

- le 29 juin 2020, l'Assemblée générale annuelle de Carmila S.A. a approuvé la distribution d'un dividende de 1 euro par action ; le paiement du dividende a été réalisé pour part par

distribution d'actions nouvelles à une valeur unitaire de 10,98 euros soit une émission totale de 63 637 milliers d'euros (34 774 milliers d'euros de capital et 28 863 milliers de prime d'émission) et pour part par paiement en numéraire pour un total de 72 750 milliers d'euros ;

- la Société a procédé à l'émission de 139 306 actions de catégorie C dans le cadre du plan d'attribution d'actions de préférence aux salariés clés et aux mandataires sociaux de Carmila. Cette augmentation de capital a été réalisée par imputation sur la prime d'émission.

Note 5.2 Provisions pour risques et charges et dépréciations d'actifs

(en milliers d'euros)	31/12/2019	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31/12/2020
Provisions pour risques et charges	2 527	159	-851	1 835
Provisions autres risques	2 481	159	-805	1 835
Autres provisions pour charges	46	0	-46	0
Dépréciation d'actifs	0	0	0	0
Sur immobilisations corporelles	0	0	0	0
Sur immobilisations financières	0	0	0	0
Sur actif circulant clients douteux	0	0	0	0
Sur actif circulant VMP	0	0	0	0
TOTAL	2 527	159	-851	1 835

La provision pour autres risques comprend l'évaluation du coût total des plans d'actions gratuites pour 624 milliers d'euros.

Note 5.2.1 Plans d'actions gratuites

Le Groupe a mis en place des plans d'actions gratuites au bénéfice des mandataires sociaux et de salariés clés en France, en Espagne et en Italie dont quatre sont encore actifs au 31 décembre 2020. La charge 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).

Deux plans octroyés en 2016 (plan 1 et plan 2) ont été livrés en 2018.

Le plan octroyé en 2017 (plan 3) est arrivé à échéance le 19 juin 2020 et s'est soldé par l'attribution gratuite de 31 814 actions aux salariés clés et mandataires sociaux par prélèvement des actions en autocontrôle.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2020, attribués en 2018, en 2019 et en 2020, sont les suivants :

- en 2018, un plan d'attribution gratuite d'actions de préférence intègre, en plus d'un critère de présence, la réalisation de conditions relatives à la performance économique du Groupe :
 - pour un tiers la réalisation de conditions liées à l'évolution du taux de rendement complet (basé sur l'indicateur ANR triple net tel que défini par l'EPRA) versus un panel de foncières comparables,
 - pour un tiers la réalisation de conditions liées à la croissance du Résultat récurrent par action entre les exercices clos au 31 décembre 2017 et 31 décembre 2020,
 - pour un tiers la réalisation des conditions liées à la comparaison du cours de bourse 2020 à l'ANR au 31 décembre 2019 ;
- en 2019, un plan d'attribution gratuite d'actions de préférence intègre en plus d'un critère de présence, la réalisation de conditions relatives à la performance économique du Groupe :
 - pour un quart un taux de rendement complet sur trois ans à fin 2021 comparé à un panel,
 - pour un quart la croissance du résultat récurrent par action sur trois ans,

- pour un quart le taux de certification environnementale du patrimoine à fin 2021,
- pour un quart le taux de rendement complet boursier sur trois ans à fin 2021 comparé à un panel ;
- un nouveau plan d'attribution gratuite d'actions de préférence a été accordé en juin 2020 et intègre, en plus d'un critère de présence, la réalisation de conditions relatives à la performance économique du Groupe :
 - pour un quart un taux de rendement complet sur trois ans à fin 2022 comparé à un panel,
 - pour un quart la croissance du résultat récurrent par action sur trois ans,
 - pour un quart la réalisation de critères RSE à fin 2022,
 - pour un quart le taux de rendement complet boursier sur trois ans à fin 2022 comparé à un panel ;
- le 16 mai 2020, la Société a procédé à l'émission de 139 306 actions de catégorie C dans le cadre du plan n° 6 d'attribution d'actions de préférence aux salariés clés et aux mandataires sociaux de Carmila. Cette augmentation de capital a été réalisée par imputation sur la prime de fusion.

Synthèse des plans	Plan n° 3		Plan n° 4		Plan n° 5		Plan n° 6		Plan n° 7	
	Salariés clés	Mandataires sociaux ⁽¹⁾	France	Étranger	France	Étranger	France	Étranger	France	Étranger
Date de l'Assemblée générale	12/06/2017		16/05/2018		16/05/2018		16/05/2019		29/06/2020	
Date d'attribution	12/06/2017		16/05/2018		24/10/2018		16/05/2019		29/06/2020	
Fin de période d'acquisition	Tranche 1 :		Tranche 1 – 20% :		Tranche 1 – 20% :		Tranche 1 – 20% :		Tranche 1 – 20% :	
	12/06/2019		16/05/2019		24/10/2019		14/05/2020		29/06/2021	
	Tranche 2 :		Tranche 2 – 20% :		Tranche 2 – 20% :		Tranche 2 – 20% :		Tranche 2 – 20% :	
Fin de période de rétention	12/06/2020		16/05/2020		24/10/2020		14/05/2021		29/06/2022	
			Tranche 3 – 60% :		Tranche 3 – 60% :		Tranche 3 – 60% :		Tranche 3 – 60% :	
			16/05/2021		24/10/2021		14/05/2022		29/06/2023	
Condition de présence	Présence continue du bénéficiaire pendant toute la période d'acquisition		La présence impacte le ratio de conversion des actions B en actions A, par tranches comme décrites dans la période d'acquisition		La présence impacte le ratio de conversion des actions B en actions A, par tranches comme décrites dans la période d'acquisition		La présence impacte le ratio de conversion des actions C en actions A, par tranches comme décrites dans la période d'acquisition		La présence impacte le ratio de conversion des actions D en actions A, par tranches comme décrites dans la période d'acquisition	
Condition de performance	Taux de rendement complet (TSR) : basé sur l'actif net réévalué de liquidation (30 392 et 10 102 actions) et Recurring EPS : basé sur le résultat net consolidé courant selon les principes IFRS (30 392 et 10 103 actions)		Évolution de l'ANR par rapport à un panel Recurring EPS : croissance moyenne annuelle Évolution du cours de bourse		Évolution de l'ANR par rapport à un panel Recurring EPS : croissance moyenne annuelle Évolution du cours de bourse		Évolution de l'ANR par rapport à un panel Recurring EPS : croissance moyenne annuelle Évolution du cours de bourse		Évolution de l'ANR par rapport à un panel Recurring EPS : croissance moyenne annuelle Évolution du cours de bourse Réalisation de critères RSE	
Actions attribuées initialement	79 990	16 998	108 888	16 858	7 537	0	121 806	23 100	117 247	27 400
Actions annulées/départs	-33 405		-13 135				-5 600			
Actions annulées/taux d'atteinte	-10 618									
Actions définitivement acquise	-35 967	-16 998								
ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2020	0	0	95 753	16 858	7 537	0	116 206	23 100	117 247	27 400

(1) Président et Directeurs Généraux Délégués.

Note 5.3 Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2020	Moins d'1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	1 600 000	1 890 978		1 090 978	800 000
Emprunts auprès des établissements de crédit	694 378	485 141	475 426	9 715	
Intérêts courus sur emprunts	14 644	15 754	15 754		
Billets de trésorerie	146 000	225 000	225 000		
Dépôts de garantie	3	3		3	
TOTAL	2 455 025	2 616 876	716 180	1 100 696	800 000

Au 31 décembre 2020, l'endettement financier brut s'élevait à 2 361 millions d'euros, et se décompose en deux éléments principaux :

- 1 891 millions d'euros de dette obligataire ; et
- 470 millions d'euros de crédit syndiqué bancaire.

Par ailleurs, au 31 décembre 2020, la Société utilisait son programme de billets de trésorerie d'un encours maximum de 600 millions d'euros, à hauteur de 225 millions d'euros.

Note 5.3.1 Emprunts obligataires

Carmila a émis six emprunts obligataires, souscrits en 2015, 2016, 2018, 2019 et 2020, pour un montant total de 1 891 millions d'euros.

Pour rappel, le 10 septembre 2015, Carmila a procédé à une émission obligataire pour un montant nominal de 600 millions d'euros, soit un montant net encaissé le 18 septembre 2015 de 593 034 milliers d'euros, après déduction de la prime d'émission et des commissions bancaires. Il s'agit d'un emprunt obligataire de 8 ans, à échéance au 18 septembre 2023 avec un coupon de 2,375%.

En 2016, Carmila a procédé à une seconde émission obligataire pour un montant de 600 millions d'euros, encaissé en date du 24 mars 2016. Après déduction de la prime d'émission et des commissions bancaires, Carmila a perçu 592 998 milliers d'euros. Cet emprunt obligataire est à échéance au 16 septembre 2024 et offre un coupon de 2,375%.

En 2018, la Société a émis le 28 février un nouvel emprunt obligataire de 350 millions d'euros à 10 ans, avec un coupon de 2,125%, encaissé le 7 mars 2018 pour 347 767 milliers d'euros après déduction de la prime d'émission et des commissions bancaires.

En 2019, la Société a émis un emprunt obligataire en placement privé dans le cadre de son programme *Euro Medium Term Note* (EMTN) pour un montant de 50 millions d'euros à 12 ans avec un coupon de 1,89%. À ce titre, elle a perçu 49 787 milliers d'euros le 6 novembre 2019, nets des commissions bancaires et frais.

En 2020, la Société a émis un emprunt obligataire de 100 millions d'euros à 9 ans avec un coupon de 3% encaissé le 26 juin pour 99 162 milliers d'euros après déduction de la prime d'émission et des commissions bancaires et enfin la Société a émis un autre emprunt obligataire de 300 millions à 6,5 ans avec un coupon de 1,625% encaissé le 30 novembre pour 297 660 milliers d'euros après déduction de la prime d'émission et des commissions bancaires.

Carmila a également procédé au remboursement partiel de sa souche obligataire à échéance septembre 2023 à hauteur de 52,1 millions d'euros, et de sa souche obligataire à échéance septembre 2024 à hauteur de 56,9 millions d'euros.

Note 5.3.2 Emprunt bancaire

Pour rappel, le 15 décembre 2013, Carmila a conclu avec un pool de banques une Convention de Crédits d'une durée de cinq ans et d'un montant total de 1 400 millions d'euros, comprenant une Tranche A de 1 050 millions d'euros destinée à être tirée pour financer partiellement l'acquisition des actifs immobiliers du périmètre Klépierre, et une ligne de *credit*

revolving (RCF) de 350 millions d'euros. La tranche A a été intégralement tirée en 2014. Un avenant à cette Convention a été signé le 30 juillet 2015 prévoyant le report de l'échéance au 30 juillet 2020 avec une possibilité d'extension de deux fois une année. La première extension demandée en 2016 a permis de reporter l'échéance au 30 juillet 2021.

Le 16 juin 2017, il a été signé un avenant à cette Convention de crédit syndiqué. La partie tirée a été portée à 770 millions d'euros et le *credit revolving* annulé. L'échéance de cette Convention de crédit a été étendue de cinq ans et portée au 16 juin 2022.

Après une première prorogation d'un an en 2018, l'échéance de la ligne de crédit syndiqué a de nouveau été reportée d'un an en mai 2019 soit jusqu'au 16 juin 2024. Après avoir remboursé en décembre 2019 100 millions d'euros sur le crédit syndiqué, un nouveau remboursement a eu lieu en décembre 2020 pour 200 millions d'euros, ramenant la dette à 470 millions d'euros.

En juin 2017, concomitamment à la fusion avec Cardety, Carmila a négocié la mise en place de deux lignes de crédit confirmées auprès de deux syndicats bancaires. La première est d'un montant de 759 millions d'euros et a été prolongée jusqu'en juin 2024. La seconde est d'un montant de 250 millions d'euros et est arrivée à échéance en juin 2020. Elle n'a pas été renouvelée.

Par ailleurs, le poste « Emprunts auprès des établissements de crédit » comprend un ajustement résultant de l'apport à la valeur de marché des dettes financières en date du 31 décembre 2016, tant les dettes obligataires que les instruments dérivés. Cet ajustement de 45 947 milliers d'euros sera rapporté au résultat sur la période couverte par l'instrument de dette ou dérivés sous-jacent. Ainsi suite à un amortissement de 9 236 milliers d'euros en 2020, le solde restant à amortir est de 15 141 milliers d'euros.

Note 5.3.3 Gestion du risque de taux d'intérêt

La Société est exposée au risque d'évolution des taux d'intérêt sur ses emprunts à taux variable. La politique de gestion du risque de taux d'intérêt mis en place a pour objectif de limiter l'impact de ces variations sur le résultat et les flux de trésorerie présents et futurs en utilisant des produits dérivés d'échange de taux d'intérêt, *caps*, *swaps* ou *swaptions*.

La position à taux fixe représente 88% de la dette brute au 31 décembre 2020, contre 82% au 31 décembre 2019. La position comprend des *swaps* payeurs de taux fixe et un *cap* pour des montants notionnels respectifs de 385 millions d'euros et 100 millions d'euros.

Au cours de l'exercice, Carmila a annulé 1 *swap* d'un notionnel de 25 millions d'euros à échéance 2030 en recevant une soule de 295 milliers d'euros. Pour les instruments de couverture restant en portefeuille au 31 décembre 2020, la valorisation à la juste valeur s'élève à -35 502 milliers d'euros au 31 décembre 2020. À titre d'illustration, si les taux augmentaient de 0,50%, la juste valeur des instruments serait de -20 634 milliers d'euros. À l'inverse, si les taux baissaient de 0,50%, la juste valeur atteindrait -50 715 milliers d'euros.

Note 5.4 Dettes fournisseurs et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2020	Moins d'1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Dettes fournisseurs facturées	50	125	125		
Factures non parvenues	3 807	4 970	4 970		
TOTAL DETTES FOURNISSEURS	3 856	5 094	5 094		

Ce poste est composé en grande partie par les factures non parvenues de frais généraux (4 552 milliers d'euros).

Note 5.5 Dettes fiscales et sociales

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Personnel et comptes rattachés	-	402
Dettes fiscales	150	409
TOTAL	150	812

Note 5.6 Autres dettes

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 260	2 039
Autres dettes	1 383	1 511
TOTAL	2 643	3 550

Les dettes fournisseurs sur immobilisations sont principalement composées par des provisions pour factures non parvenues liées aux projets en cours de développement apportés à Carmila France et Carmila Saran au cours de l'exercice 2018. Ceux-ci s'élèvent à 1 251 milliers d'euros et étaient incorporés à la valeur des actifs apportés.

Note 6 Notes annexes au compte de résultat

Note 6.1 Résultat d'exploitation

Les Autres produits comprennent la refacturation d'une large partie de la charge de management supportée par la holding dans l'intérêt de l'ensemble des filiales.

Note 6.1.1 Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Achats et sous-traitance	811	1 399
Personnel détaché	0	0
Charges sociales	0	0
Honoraires	2 686	2 493
Services bancaires	1 739	220
Autres	442	187
TOTAL	5 679	4 300

Les honoraires sont principalement composés de prestations de conseil juridique et de commissariat au compte, ainsi que des frais engagés pour la communication financière, la Société étant cotée en bourse.

Note 6.1.2 Impôts et taxes

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Taxes des ordures ménagères	0	1
Taxes foncières	0	-13
CVAE	0	0
Taxes diverses	1	3
TOTAL	1	- 9

Note 6.1.3 Dotations amortissements et provisions

Pour les dotations pour risques et charges, se référer à la partie 5.2 Provisions pour risques et charges.

Note 6.2 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Produits financiers	136 652	86 301
Revenus des titres de participations	92 008	30 339
Revenus des prêts et filiales	34 297	40 704
Autres intérêts et produits assimilés	9 700	7 278
Reprises financières aux amortissements et provisions	647	7 980
Charges financières	-58 914	-63 078
Dotations financières aux amortissements et provisions	-1 728	-1 377
Intérêts et charges assimilés	-56 553	-60 194
Quote-part pertes sociétés de personne	-72	-5
Charges sur cession actions propres	-561	-471
Charge sur cession de valeurs mobilières de placement	0	-1 033
Intérêts billet de trésorerie		
RÉSULTAT FINANCIER	77 739	23 223

Les produits financiers comprennent principalement les dividendes reçus des filiales pour 91 764 milliers d'euros et les intérêts sur le revenu des prêts faits aux filiales pour 34 297 milliers d'euros.

Les autres intérêts et produits assimilés correspondent principalement à la reprise en résultat de l'ajustement de la dette de la société absorbée en 2017 décrit ci-dessus en 5.3.

Les dotations financières correspondent exclusivement à l'amortissement de la prime d'émission.

Les intérêts et charges assimilés comprennent 38 195 milliers d'euros d'intérêts sur les emprunts obligataires, 5 603 milliers d'euros de prime de remboursement, 5 016 milliers d'euros de charge d'intérêt sur les emprunts auprès des établissements de crédit, des intérêts sur *swaps* pour 5 037 milliers d'euros. Enfin ce poste comprend les commissions de non-utilisation des lignes de crédit confirmées pour 2 287 milliers d'euros et des charges d'intérêts diverses pour 415 milliers d'intérêts.

Note 6.3 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Produits exceptionnels	324	1 740
Produits cessions éléments d'actifs	15	0
Autres produits exceptionnels	309	1 740
Charges exceptionnelles	830	636
VNC sur éléments d'actifs cédés	15	0
Autres charges exceptionnelles	815	636
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-506	1 104

En 2019, certaines provisions concernant des travaux ou d'anciennes dettes n'ayant pas été apportées avec les actifs car ayant une contrepartie dans les actifs, ont fait l'objet d'analyses approfondies et ont été jugées sans fondements pour 1 740 milliers d'euros.

Les pertes nettes sur cessions d'actions propres dans le cadre du contrat de liquidité sur titre se sont élevées à 807 milliers d'euros.

Note 6.4 Impôt sur les sociétés

La charge d'impôt dans les comptes de 85 milliers d'euros correspond à la retenue à la source sur les intérêts versés par Carmila Holding Italia SRL à Carmila SA.

Note 7 Notes annexes sur les engagements hors bilan

Note 7.1 Engagements donnés

Au 31 décembre 2020, la Convention de Crédit d'un montant total en principal initial de 770 millions d'euros, présentant un solde de 470 millions d'euros d'une part, et le crédit confirmé à hauteur de 759 millions d'euros conclus entre la Société et un syndicat de banques prêteuses sont assortis de ratios prudentiels établis à partir des comptes consolidés suivants :

- *Interest Cover* : le ratio EBITDA/Cout net de l'endettement financier doit être supérieur à 2,00 à la date du test ;
- *Loan to Value* : le ratio Dette financière nette consolidée/Juste valeur des immeubles de placement droits inclus ne

doit pas excéder 55% aux mêmes dates (ou pour l'un d'entre pouvant dépasser ce ratio pour un semestre dans la limite de 0,60) ;

- les sûretés données ne doivent pas excéder 20% du montant global de la juste valeur des immeubles de placement ;
- et cette valeur globale ne doit pas être inférieure à 2 500 000 milliers d'euros.

Le non-respect de ces ratios donne aux prêteurs la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours.

Au 31 décembre 2020, le Groupe respecte tous les ratios prudentiels applicables.

Note 7.2 Engagements reçus

À fin décembre 2020, la Société dispose de 759 millions d'euros de crédits confirmés (« Revolving Credit Facilities ») arrivant à échéance le 16 juin 2024. Le montant tiré sur l'exercice s'élève à 200 millions d'euros et le montant remboursé à 200 millions d'euros.

Note 7.3 Engagements réciproques

Le Groupe a mis en place une politique de couverture de taux d'intérêt au travers de *swap* afin de se prémunir dans le temps contre un risque de hausse des taux d'intérêt sur sa dette à taux variable. Sur un encours de dette à taux variable de 695 millions d'euros au 31 décembre 2020, la Société a souscrit des *swaps* à hauteur de 385 millions d'euros. Elle possède par ailleurs des *caps* pour 100 millions d'euros ajusté à la juste valeur par résultat.

ENCOURS NOTIONNEL D'INSTRUMENT DÉRIVÉS À LA CLÔTURE CLASSÉS PAR MATURITÉ

(en millions d'euros)	31/12/2019	- d'un an	de 1 à 5 ans	+ de 5 ans
Swap	385			385
Caps	100		100	

JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS À LA CLÔTURE

(en millions d'euros)	31/12/2020
Carmila paie un taux fixe (swap de taux d'intérêt)	-35,5
Euribor3M/taux fixe trimestriel E/360	-35,7
Achats options de taux (caps)	0

Note 8 Notes annexes – entreprises liées

CARMILA SA VIS-À-VIS DE SA FILIALE CARMILA FRANCE ET ALMIA MANAGEMENT (en milliers d'euros)

Actif		Passif	
Immobilisations financières	3 899 974	Dettes financières	72
Créances	17 408	Dettes exploitation	
		Dettes diverses	
Charges		Produits	
Charges d'exploitation	0	Produits d'exploitation	492
Honoraires de commercialisation		Refacturation frais de personnel	492
Charges financières	91	Produits financiers	72 071
		Dividendes	50 556
		Intérêts sur prêt	21 515

CARMILA SA VIS-À-VIS DE SES FILIALES CARMILA ESPAÑA ET AUTRES FILIALES À 100% (en milliers d'euros)

Actif		Passif	
Immobilisations financières	1 072 277	Dettes financières	
Créances		1 Dettes exploitation	
		Dettes diverses	
Charges		Produits	
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Charges financières		Produits financiers	49 355
		Dividendes	40 000
		Intérêts sur prêt	9 355

CARMILA SA VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ AS CANCELAS (en milliers d'euros)

Actif	Passif
Immobilisations financières	57 652 Dettes financières
Créances	Dettes exploitation
	Dettes diverses
Charges	Produits
Charges d'exploitation	Produits d'exploitation
Charges financières	Produits financiers 1 331
	Dividendes 1 210
	Intérêts sur prêt 121

CARMILA SA VIS-À-VIS DE SA FILIALE CARMILA ITALIA (en milliers d'euros)

Actif	Passif
Immobilisations financières	288 654 Dettes financières
Créances	825 Dettes exploitation
	Dettes diverses
Charges	Produits
Charges d'exploitation	Produits d'exploitation
Charges financières	Produits financiers 3 387
	Dividendes
	Intérêts sur prêt 3 387

Note 9 Autres informations

Note 9.1 Centralisation automatique de trésorerie

La trésorerie du groupe Carmila en France est gérée de façon centralisée via un *cash pooling* dont Carmila SA est la société pivot.

Note 9.2 Effectifs

Il n'y a pas de salarié employé par Carmila SA.

Note 9.3 Rémunération des mandataires sociaux

Les administrateurs sont rémunérés par des jetons de présence. Le montant versé à ce titre en 2020 s'élève à 321 milliers d'euros. Par ailleurs, deux mandataires sociaux sont détachés par Carrefour Management et Carrefour SA et font l'objet d'une facturation de personnel détaché.

Note 9.4 Événements postérieurs à la clôture

En application des mesures gouvernementales précisées par le décret du 30 janvier 2021, les centres commerciaux de plus de 20 000 m² sont fermés au public en France. Sur les 129 sites appartenant à Carmila en France, cette fermeture concerne 35 centres commerciaux répartis sur le territoire. Conformément au décret, seuls sont ouverts sur ces 35 sites l'hypermarché Carrefour, les pharmacies et les commerces alimentaires. Les enseignes fermées sur ces 35 sites représentent, à date, 58% du GRI en France et 37% du GRI total (France, Espagne, Italie). 94 centres commerciaux de Carmila en France restent ouverts à l'exception des activités de restauration assise et de loisirs.

À ce jour, les incertitudes quant à la durée de cette crise sanitaire et à l'étendue des dispositions qui seront prises par le gouvernement rendent difficiles la visibilité et l'estimation des résultats 2021. Carmila SA a ainsi assuré l'ensemble de ses filiales de son soutien financier pour faire face à leurs besoins de liquidité.

Note 10 Informations sur la consolidation

Carmila SA est la société faîtière du Groupe Carmila et établit des comptes consolidés pour le Groupe.

7.4 Rapport de gestion

7.4.1 Faits marquants de l'année

7.4.1.1 Contexte général et crise sanitaire liée à la Covid-19

Au cours de l'année 2020, les trois pays dans lesquels Carmila opère, la France, l'Espagne et l'Italie, ont fait l'objet de plusieurs périodes de restrictions liées à la crise sanitaire.

Les centres commerciaux de Carmila ont gardé une fonction essentielle pour la population dans cette période de crise. L'hypermarché Carrefour a affirmé une nouvelle fois son caractère indispensable et stratégique dans ses trois géographies et la proximité caractérisant les centres commerciaux Carmila s'est révélée être un atout important.

L'année 2020 est marquée par cinq périodes :

1. une première période d'avant crise sanitaire (de janvier à mi-mars) au cours de laquelle les indicateurs de performance ont été dynamiques ;
2. une période de confinement de mi-mars à mi-mai où 100% des centres sont restés accessibles et les commerces ont fait l'objet de restriction d'ouverture aux seuls commerces essentiels ;
3. une période de réouverture de mi-mai à fin octobre. Les indicateurs de reprise ont été encourageants notamment en France ;
4. une période de restrictions administratives plus ou moins marquées suivant les pays en novembre ;
5. en France au mois de décembre, la levée des restrictions d'ouverture.

Afin d'accompagner les locataires face à cette crise sanitaire, des discussions ont été menées en adaptant au cas par cas les aménagements de loyers qui pourraient être accordés en fonction de contreparties négociées avec les locataires (allongement de la durée ferme, nouvelles ouvertures) et des mesures gouvernementales.

7.4.1.2 Évolution de la dette : émission obligataire

Dans le cadre de son programme EMTN, Carmila a émis deux nouvelles dettes obligataires (en placement privé) le 26 juin 2020, pour une valeur nominale de 100 millions d'euros à neuf ans avec un coupon à 3,00% et le 30 novembre 2020, pour une valeur nominale de 300 millions d'euros à 6,5 ans avec un coupon de 1,625%.

En 2020, Carmila a remboursé de façon anticipée une partie de son emprunt obligataire à échéance 2023 et 2024 à hauteur de 96 761 milliers d'euros nets de frais.

Les Obligations constituent des obligations seniors de la Société. Elles ne sont pas garanties et ne bénéficient d'aucune sûreté réelle. Elles sont admises aux négociations sur Euronext Paris.

7.4.1.3 Restructurations internes

Depuis le 1^{er} janvier 2020, Carmila España ainsi que les autres filiales espagnoles détenues à 100% par Carmila SA ont opté pour le régime spécifique SOCIMI. Les revenus immobiliers des sociétés SOCIMI sont exonérés d'impôt à condition que les exigences du régime SOCIMI soient respectées.

Le 13 novembre 2020, Carmila España a remboursé partiellement son prêt d'actionnaire à hauteur de 60 millions d'euros à Carmila SA portant le nominal initialement fixé à 335 millions d'euros à 275 millions d'euros après remboursement.

7.4.1.4 Distribution

Le 29 juin 2020, l'Assemblée générale a approuvé, sur proposition du Conseil d'administration, la distribution d'un dividende de 1,00 euro par action (contre 1,50 euro par action initialement envisagé) au titre de l'exercice 2019. Il a été proposé aux actionnaires une option pour le paiement en action de ce dividende. Carrefour et les actionnaires institutionnels présents

au Conseil de Carmila représentant 78% du capital ont opté majoritairement pour le paiement du dividende en actions. L'opération a donné lieu à un versement en numéraire pour un total de 72,7 millions d'euros et à la souscription de 5 795 730 actions nouvelles pour une valeur unitaire de 10,98 euros.

7.4.2 Activité et résultats

La société Carmila SA a mis fin en 2018 à son activité opérationnelle de gestion immobilière directe en apportant ses actifs à des filiales, détenues à 100%. Depuis cette date, Carmila s'est consacrée à son activité de holding et la gestion de ses participations en France et à l'étranger.

7.4.2.1 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation comprennent la refacturation d'une large partie de la charge de management supportée par la holding dans l'intérêt de l'ensemble de ses filiales.

7.4.2.2 Charges d'exploitation

En 2020, les charges d'exploitation correspondent à des frais généraux de holding tels que des frais afférents à la cotation de l'entreprise sur le compartiment A d'Euronext Paris avec notamment l'organisation de manifestations de communication financière, des redevances payés à des organismes institutionnels ou des honoraires de conseils juridiques, d'agence de rating, de commissaires aux comptes et de services bancaires.

7.4.2.3 Résultat financier

Les produits financiers comprennent :

- les dividendes reçus des filiales pour 92 008 milliers d'euros dont 50 555 milliers d'euros de Carmila France et 40 000 milliers d'euros de Carmila España ;
- les intérêts facturés sur les prêts d'actionnaires et comptes courants consentis aux filiales pour 34 297 milliers d'euros ;
- une dette comptable rapportée au résultat correspondant à la réévaluation à la valeur de marché de la dette et des instruments dérivés apportés dans le cadre de la fusion en juin 2017 entraînant une augmentation du passif apporté. Cette majoration qui ne donne pas lieu à décaissement est rapportée au résultat sur la durée restant à courir des instruments de dettes sous-jacentes. Un produit de 9 700 milliers d'euros a été enregistré à ce titre sur l'exercice 2020 ;
- des reprises de provisions à hauteur de 647 milliers euros.

Les charges financières intègrent :

- la dotation financière relative à l'amortissement des primes d'émission et remboursement obligataire pour 1 728 milliers d'euros ;
- les intérêts sur les dettes obligataires et les dettes auprès des établissements de crédit ainsi que les instruments de couverture à hauteur de 56 553 milliers d'euros.

Compte tenu des dividendes reçus de la part de Carmila France, le résultat financier est un produit de 77 739 milliers d'euros.

7.4.2.4 Résultat exceptionnel

En 2019, certaines provisions concernant des travaux ou d'anciennes dettes n'ayant pas été apportées avec les actifs car ayant une contrepartie dans les actifs, ont fait l'objet d'analyses approfondies et ont été jugées sans fondements pour 1 740 milliers d'euros.

Les pertes nettes sur cessions d'actions propres dans le cadre du contrat de liquidité sur titre se sont élevées à 807 milliers d'euros.

Le résultat net de l'exercice est un bénéfice de 71 691 milliers d'euros.

7.4.3 Informations sur les dettes et créances

Du fait de l'apport des actifs en exploitation à ses filiales en 2018, il n'y a plus de chiffre d'affaires. Seule la refacturation de charges génère des produits. Au 31 décembre 2020, une seule facture est en attente de règlement pour un montant de 779 milliers d'euros et un retard inférieur à 30 jours.

Au 31 décembre 2020, les autres créances correspondent pour 15 253 milliers d'euros aux comptes courants détenues sur Carmila France liée à l'activité de centralisation de trésorerie.

Concernant les fournisseurs, les soldes au bilan comprennent quasi exclusivement des provisions pour factures non parvenues.

Les factures fournisseurs comprises dans les comptes au 31 décembre 2020 sont au nombre de six. Ces factures sont échues depuis plus de 90 jours et représentent 126 milliers d'euros, soit 0,0022% des achats toutes taxes comprises de l'exercice.

7.4.4 Titres de participation

Carmila détient des participations dans des filiales en France, en Espagne et en Italie.

Au 31 décembre 2020, les tests de dépréciations ont permis de conclure à l'absence de dépréciation des titres de participations.

7.4.5 Affectation des résultats

Il sera proposé aux actionnaires lors de l'Assemblée générale qui se tiendra le 18 mai 2021 d'affecter le résultat de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice	71 690 537,05
Report à nouveau	22 854,52
Bénéfice distribuable	71 713 391,57
Dotation à la réserve légale	-3 584 526,85
Distribution prélevée sur le résultat distribuable	68 128 864,72

Solde du report à nouveau après affectation	0,00

Le montant total de la distribution de dividendes proposée au titre de l'exercice 2020 s'élèvera à 1,00 euro par action et se répartit comme suit :

Distribution prélevée sur le résultat distribuable	68 128 864,72
Distribution prélevée sur la prime de fusion	74 228 560,28

Distribution de dividendes totale à laquelle il pourra être retranché les distributions sur actions propres	142 357 425,00

En application de la loi, il est rappelé que les distributions au cours des trois derniers exercices se sont élevées à (*en euro/action*) :

Année	Euros/action
2017	1,50
2018	1,50
2019	1,00

7.4.6 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

Le tableau des résultats des cinq derniers exercices est le suivant :

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social ⁽¹⁾	855 701 274,00 €	820 091 058,00 €	819 370 170,00 €	810 360 174,00 €	25 900 068,00 €
Nombre des actions ordinaires existantes	142 616 879,00 €	136 561 695,00 €	136 561 695,00 €	135 060 029,00 €	4 316 678,00 €
OPÉRATIONS & RÉSULTATS					
Chiffre d'affaires hors taxes	0,00 €	4 000,00 €	5 237 070,00 €	7 095 000,00 €	5 964 433,00 €
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotation aux amortissements et provisions	71 779 627,82 €	20 361 824,00 €	72 324 927,00 €	36 129 000,00 €	3 971 538,00 €
Impôts sur les bénéfices	85 119,13 €	371 753,00 €	394 234,00 €	257 000,00 €	-148 753,00 €
Participation des salariés au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotation aux amortissements et provisions	71 690 537,05 €	19 929 793,00 €	69 817 496,00 €	21 443 000,00 €	648 016,00 €
MONTANT DISTRIBUÉ ⁽¹⁾					
• dont résultat :	68 128 864,72 €	19 031 255,16 €	66 336 621,27 €	20 371 290,90 €	615 604,66 €
• dont report à nouveau :				12 774,60 €	7 161 187,57 €
• dont prime d'émission :					338 562,41 €
• dont prime de fusion :	74 228 560,28 €	185 811 287,34 €	138 515 921,23 €	182 205 978,00 €	
RÉSULTAT PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,50 €	0,15 €	0,53 €	0,20 €	0,89 €
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissement et provision	0,50 €	0,15 €	0,51 €	0,16 €	0,15 €
MONTANT DISTRIBUÉ PAR ACTION ⁽²⁾					
• dont résultat :	0,48 €	0,14 €	0,49 €	0,15 €	0,14 €
• dont report à nouveau :				0,00 €	1,66 €
• dont primes d'émission :					0,08 €
• dont primes de fusion :	0,52 €	1,36 €	1,01 €	1,35 €	
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice					1,17 €
Montant de la masse salariale de l'exercice	627 379,05 €	1 290 338,00 €	1 000 232,00 €	826 000,00 €	263 654,00 €
Montage des sommes versées au titre des avantages sociaux					6 876,00 €

(1) Le capital enregistre une augmentation du fait de la création de 5 795 730 Actions A émises pour le paiement du dividende en actions, et de 120 146 Actions B et de 139 306 Actions C émises dans le cadre des plans d'actions de préférence aux salariés clés et aux mandataires sociaux.

(2) Pour l'exercice 2020, sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'Assemblée générale de la société Carmila S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Carmila S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2020 la date d'émission de notre rapport, et, notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Point clé de notre audit**Évaluation des titres de participation**

(Notes 3.2.3, et 4.2 de l'annexe aux comptes annuels)

Au 31 décembre 2020, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 3 449 millions d'euros, soit 61,5 % du total actif.

Comme indiqué dans la note 3.2.3 de l'annexe aux comptes annuels, ils sont comptabilisés à leur date d'entrée à leur valeur d'acquisition et sont dépréciés lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur d'acquisition.

La valeur d'inventaire correspond à la valeur d'utilité, déterminée en tenant compte des capitaux propres réévalués. Les capitaux propres réévalués des sociétés immobilières sont estimés à partir des évaluations des immeubles de placement effectuées deux fois par an, par des experts indépendants. Ces évaluations tiennent compte des informations spécifiques du bien ainsi que des hypothèses de marché.

L'évaluation des titres de participation est considérée comme un point clé de l'audit du fait de l'importance :

- de ce poste par rapport au total de l'actif ;
- de la présence d'hypothèses et estimations importantes de la part de la direction et des experts, telles que les valeurs locatives de marché, les taux d'actualisation et de capitalisation, dans l'estimation de la valeur des immeubles de placement ;
- de la sensibilité de ces valeurs aux hypothèses retenues par les experts.

Réponses apportées lors de notre audit

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- Vérifier que l'estimation de ces valeurs d'utilité déterminées par la direction est fondée sur une méthode d'évaluation appropriée ;
- Vérifier le calcul de la quote-part de capitaux propres réévalués (qui prend en compte notamment les plus-values latentes sur les immeubles de placement) ;
- Comparer les valeurs d'acquisition des titres avec leurs valeurs d'utilité.
- Apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes annexes 3.2.3 et 4.2 aux comptes annuels.

Les travaux que nous avons mis en œuvre concernant l'évaluation des immeubles de placement, et qui ont également été réalisés par les auditeurs des filiales sous notre direction et supervision ont notamment consisté à :

- Prendre connaissance du processus de valorisation des immeubles de placement et des contrôles mis en place par la Direction, notamment concernant la validation et la transmission des données aux experts et la revue de leurs travaux et conclusions ;
- Nous entretenir avec les évaluateurs indépendants et la direction afin d'apprécier la pertinence de la méthodologie d'évaluation et des hypothèses utilisées, notamment celles retenues dans le contexte complexe et évolutif de la crise sanitaire de la Covid-19 ;
- Apprécier la compétence, l'indépendance et l'objectivité des évaluateurs externes de la société, notamment au regard de leur réputation ainsi qu'en vérifiant leur attestation d'indépendance incluse sous forme de déclaration dans leur rapport ;
- Analyser la variation de la valeur de chaque immeuble de placement et en apprécier le bien-fondé au regard de l'évolution du marché et de la situation locative de l'immeuble ;
- Vérifier que les méthodes d'évaluations utilisées sont conformes aux pratiques de marché, et apprécier par sondages la cohérence des hypothèses de valorisation retenues par les experts indépendants avec les données de marché disponibles dans le contexte actuel, notamment en ce qui concerne les taux d'actualisation et de capitalisation ainsi que les valeurs locatives de marché ;
- Corroborer par sondages les principales informations fournies par la société aux experts indépendants avec les états locatifs et les investissements.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

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

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Carmila S.A. par les Assemblées générales du 25 juin 2010 pour le cabinet KPMG et du 25 juin 2009 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG était dans la 11^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 12^{ème} année sans interruption.

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 Conseil d'administration.

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.



ÉTATS FINANCIERS

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

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.

A Paris La Défense, le 29 mars 2021

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Eric Ropert
Associé

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Stephane Rimbeuf
Associé

7.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée générale de la société Carmila S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société »), nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avenant à la Convention de prestations de services avec la société Carrefour SA

Personne concernée

La société CRFP 13 (société indirectement contrôlée par la société Carrefour SA), actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote de la Société.

Nature et objet :

Le conseil d'administration de la Société a autorisé, lors de sa réunion du 26 novembre 2020, la conclusion d'un avenant au contrat de prestations de services, initialement conclu le 16 avril 2014 modifié par avenant du 17 mai 2017, au titre duquel Carrefour SA met à disposition de Carmila SAS les compétences et moyens nécessaires, afin de l'assister en matière de suivi juridique de la vie de la société, de fiscalité et de suivi des normes de consolidation.

Dans le cadre de la fusion-absorption de la société Carmila SAS par la Société réalisée le 12 juin 2017, cette dernière a repris les droits et obligations de la société Carmila SAS au titre d'une convention de prestations de services conclue avec la société Carrefour SA.

Modalités et motifs justifiant de l'intérêt pour la Société :

La convention de prestations de services avec la société Carrefour arrivant à échéance le 31 décembre 2020 et compte tenu du retard pris dans les renégociations du fait de la crise de la Covid 19, un avenant a été conclu le 24 décembre 2020 afin de proroger sa durée jusqu'au 28 février 2021, sans en modifier les conditions et les modalités.

Conventions autorisées et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée et conclue depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Convention de prestations de services avec la société Carrefour SA

Personne concernée

La société CRFP 13 (société indirectement contrôlée par la société Carrefour SA), actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote de la Société.

Nature et objet

Le conseil d'administration de la Société a autorisé, lors de sa réunion du 16 février 2021, la conclusion d'un contrat de prestations de services au titre duquel Carrefour SA met à disposition de la Société, les compétences et moyens nécessaires, afin de l'assister en matière de suivi juridique de la vie de la société, de fiscalité et de comptabilité. Cette convention a été signée le 8 mars 2021.

Modalités et motifs justifiant de l'intérêt pour la Société

La convention de prestations de services initiale avec la société Carrefour ainsi que son avenant de prorogation sont arrivées à échéance le 28 février 2021. La Société n'ayant pas de ressources nécessaires pour assumer certaines fonctions, cette nouvelle convention a été conclue afin de renouveler les missions déléguées par la précédente convention pour une durée de 5 ans prenant fin le 31 décembre 2025. La rémunération prévue au titre de cette convention est de 102 000 € hors taxes.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention Rénovations et Développements

Personne concernée

CRFP 13 (société indirectement contrôlée par la société Carrefour SA), actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote de la Société.

Nature et objet

Le conseil d'administration de la société Carmila SAS a autorisé, lors de sa séance du 31 mars 2017, la conclusion d'un avenant à la Convention Rénovations et Développements conclue entre Carmila SAS et Carrefour SA le 16 avril 2014. L'Assemblée générale ordinaire de la société Carmila SAS du 12 juin 2017 a approuvé cet avenant.

Dans le cadre de la fusion-absorption de la société Carmila SAS par la Société réalisée le 12 juin 2017, cette dernière a repris les droits et obligations de la société Carmila SAS au titre de la Convention Rénovations et Développements conclue avec la société Carrefour SA.

Modalités

Les sociétés Carmila SAS et Carrefour SA (agissant en leur nom et au nom et pour le compte de leurs filiales), souhaitant mettre en œuvre une stratégie de renforcement de l'attractivité des centres commerciaux et d'optimisation de leur valeur, ont conclu le 16 avril 2014 une convention de rénovations et de développements (la « Convention Rénovations et Développements »).

Le 3 mai 2017, les sociétés Carmila SAS et Carrefour SA ont conclu un avenant à la Convention Rénovations et Développements afin de :

intégrer dans le périmètre des actifs couvert par la Convention Rénovations et Développements les nouveaux actifs acquis par le groupe Carmila en France, Italie et Espagne depuis le 16 avril 2014 ; et

intégrer dans la Convention Rénovations et Développements les actifs détenus par la Société et les principes applicables aux opérations de développement et de rénovation relatives à ces actifs et proroger la durée initiale de la Convention Rénovations et Développements jusqu'au 31 décembre 2027.

Aucun nouveau contrat d'acquisition de projet n'a été signé dans le cadre de cette convention au cours de l'exercice 2020, la mise en œuvre des contrats signés au cours des exercices précédents se poursuivant.

Convention de prestations de services avec la société Carrefour SA

Personne concernée

CRFP 13 (société indirectement contrôlée par la société Carrefour SA), actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote de la Société.

Nature, objet et modalités

Les sociétés Carmila SAS et Carrefour SA ont conclu, le 16 avril 2014, une convention de prestation de services d'une durée de cinq ans au titre de laquelle la société Carrefour SA met à disposition de Carmila SAS les compétences et moyens nécessaires, afin de l'assister en matière de comptabilité, consolidation, fiscalité et suivi juridique, pour un honoraire global annuel de 62 000 euros hors taxes par année civile.

Le 17 mai 2017, les sociétés Carmila SAS et Carrefour SA ont conclu un avenant à ce contrat, afin de (i) porter le montant global des honoraires annuels à la somme de 102 000 hors taxes par année civile et (ii) proroger la durée initiale du contrat jusqu'au 31 décembre 2020.

Dans le cadre de la fusion-absorption de la société Carmila SAS par la Société réalisée le 12 juin 2017, cette dernière a repris les droits et obligations de la société Carmila SAS au titre d'une convention de prestations de services conclue avec la société Carrefour SA.

Le montant qui sera facturé par la Société en 2021, au titre de cette convention, s'élève à 102 000 euros hors taxes pour l'exercice 2020.

Convention de mise à disposition de Monsieur Sébastien Vanhoove par la société Carrefour Management

Personne concernée

CRFP 13 (société indirectement contrôlée par la société Carrefour SA, comme la société Carrefour Management), actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote de la Société.

Nature et objet

Votre conseil d'administration a autorisé, lors de sa séance du 27 juillet 2018, la conclusion avec Carrefour Management d'une convention de mise à disposition de Monsieur Sébastien Vanhoove.

Modalités

Les sociétés Carmila SA et Carrefour Management ont conclu, le 1er août 2018, une convention de mise à disposition partielle d'une durée de quatre ans par laquelle Monsieur Sébastien Vanhoove, salarié de Carrefour Management, est mis à disposition de la Société, afin d'exercer une mission opérationnelle au service de la Société. Cette mission spécifique occupera une partie de son activité évaluée à la moitié du temps que celui-ci consacre à l'ensemble de ses missions.

Pendant la durée de la mise à disposition, la Société remboursera à la société Carrefour Management la moitié des salaires versés à Monsieur Sébastien Vanhoove, les charges sociales y afférentes, les indemnités de congés payés et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition. Compte tenu du fait que la fixation des objectifs de Monsieur Sébastien Vanhoove intégrera, pendant toute la durée de la présente mise à disposition, des composantes liées à ses missions et à ses réalisations auprès de la Société, les salaires remboursés intégreront la part de la rémunération annuelle variable allouée à Monsieur Sébastien Vanhoove à ce titre.

Au titre de l'année 2020, cette convention a donné lieu à une charge de 390 867 euros dans les comptes de la Société.

Convention de mise à disposition de Monsieur Jacques Ehrmann

Personne concernée

La société CRFP 13 (société indirectement contrôlée par la société Carrefour), actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote de la Société.

Nature et objet

Le conseil d'administration de Carmila SAS a autorisé, lors de sa séance du 31 mars 2017, la conclusion avec Carrefour d'une nouvelle convention de mise à disposition de Monsieur Jacques Ehrmann. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire de Carmila SAS du 12 juin 2017.

Dans le cadre de la fusion-absorption de Carmila SAS par Cardety SA réalisée le 12 juin 2017, la Société a repris les droits et obligations de Carmila SAS au titre de la convention de mise à disposition partielle de Monsieur Jacques Ehrmann, conclue avec la société Carrefour. Par ailleurs, la structure de rémunération de Monsieur Jacques Ehrmann, en qualité de Président-Directeur Général, a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire de la Société du 12 juin 2017.

Modalités

Carmila SAS et Carrefour ont conclu, le 12 avril 2017, une convention de mise à disposition partielle d'une durée de quatre ans par laquelle Monsieur Jacques Ehrmann, salarié de Carrefour, est mis à disposition de Carmila par Carrefour pour une partie de son activité évaluée à la moitié du temps que celui-ci consacre à l'ensemble de ses missions.

Pendant la durée de la mise à disposition, Carmila remboursera Carrefour la moitié des salaires versés à Monsieur Jacques Ehrmann, les charges sociales y afférentes et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition. Compte tenu du fait que la fixation des objectifs de Monsieur Jacques Ehrmann intégrera, pendant toute la durée de la présente mise à disposition, des composantes liées à ses missions et à ses réalisations auprès de Carmila, les salaires remboursés intégreront la part de la rémunération annuelle variable allouée à Monsieur Jacques Ehrmann à ce titre. Cette convention ne trouve plus à s'appliquer à la suite du départ de Monsieur Jacques Ehrmann en 2019.

Un produit de 109 591,23€ correspondant principalement à un avoir de régularisation a été comptabilisé au cours de l'exercice 2020.

Convention de mise à disposition de Monsieur Alexandre de Palmas par la société Carrefour France

Personne concernée

CRFP 13 (société indirectement contrôlée par la société Carrefour SA, comme la société Carrefour France SAS), actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote de la Société.

Nature et objet

Votre conseil d'administration a autorisé, lors de sa séance du 26 juin 2019, la conclusion avec Carrefour France d'une convention de mise à disposition de Monsieur Alexandre de Palmas.

Modalités

Les sociétés Carmila SA et Carrefour France SAS ont conclu, le 1^{er} juillet 2019, une convention de mise à disposition partielle d'une durée de trois ans par laquelle Monsieur Alexandre de Palmas, salarié de Carrefour France, est mis à disposition de la Société, afin d'exercer une mission opérationnelle au service de la Société. Cette mission spécifique occupera une partie de son activité évaluée à la moitié du temps que celui-ci consacre à l'ensemble de ses missions.

Pendant la durée de la mise à disposition, la Société remboursera à la société Carrefour France la moitié des salaires versés à Monsieur Alexandre de Palmas, les charges sociales y afférentes, les indemnités de congés payés et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition. Compte tenu du fait que la fixation des objectifs de Monsieur Alexandre de Palmas intégrera, pendant toute la durée de la présente mise à disposition, des composantes liées à ses missions et à ses réalisations auprès de la Société, les salaires remboursés intégreront la part de la rémunération annuelle variable allouée à Monsieur Alexandre de Palmas à ce titre.

Au titre de l'année 2020, cette convention a donné lieu à une charge de 346 103 euros dans les comptes de la Société.

Cette convention a pris fin à la date effective de départ de Monsieur Alexandre de Palmas de la Société, soit le 2 novembre 2020.

b) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Mandat de gestion locative et d'asset management avec la société Carrefour Property Gestion
Personne concernée

CRFP 13 (société indirectement contrôlée par la société Carrefour SA, comme la société Carrefour Property Gestion), actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote de la Société.

Nature et objet

Votre conseil d'administration a autorisé, lors de sa séance du 31 mars 2017, la conclusion d'un mandat de gestion locative et d'asset management qui a pour objet la gestion locative et l'*asset management* de l'ensemble des actifs immobiliers détenus par la Société ou occupés par elle en vertu d'un bail à construction ou emphytéotique.

Modalités

Ce mandat exclusif de gestion locative et d'asset management, conclu le 17 mai 2017, vise les conditions et modalités de la mission de gestion locative et d'*asset management* des actifs immobiliers à fournir par la société Carrefour Property Gestion. Il a été conclu pour une durée s'écoulant du 12 juin 2017 jusqu'au 31 décembre 2020, moyennant la somme forfaitaire fixée à 3,5% des loyers annuels hors taxes, hors charges et hors assurances, facturés et encaissés.

Au titre de l'année 2020, la Société ne détenant plus d'actifs immobiliers en propre, aucune prestation de gestion locative ou d'asset management n'a été facturée à la Société.

Paris La Défense, le 30 mars 2021

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Eric Ropert
Associé

Adrien Johner
Associé

DELOITTE & Associés

Stéphane Rimbeuf
Associé



8.

Capital et actionnariat

8.1	Capital social	290	8.2	Actionnariat	296
8.1.1	Évolution du capital social	290	8.2.1	Description de la structure du capital	296
8.1.2	Capital souscrit au 31 décembre 2020	291	8.2.2	Opérations récentes portant sur le capital de la Société au cours du dernier exercice et de l'exercice en cours	296
8.1.3	Capital social autorisé mais non émis	292	8.2.3	Déclarations de franchissements de seuils	297
8.1.4	Titres non représentatifs de capital	293	8.2.4	Pactes et conventions d'actionnaires	297
8.1.5	Autocontrôle, autodétention et acquisition par Carmila de ses propres actions	293	8.2.5	Opérations effectuées par les mandataires sociaux y compris les dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	297
8.1.6	Valeurs mobilières donnant accès au capital	295	8.2.6	Participation des salariés et des mandataires sociaux au capital social	298
8.1.7	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	295	8.2.7	Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	300
8.1.8	Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	295	8.2.8	Incidences en cas d'offre publique ou d'échange (art. L. 22-10-11 C.com)	300

8.1 Capital social

8.1.1 Évolution du capital social

Juin 2017 : L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 juin 2017 a approuvé la fusion absorption de la société Carmila S.A.S. par la Société, opération visée par le Document E établi à cette occasion et enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 5 mai 2017 sous le n° E.17-040. Le rapport d'échange d'une action de la Société pour trois actions de Carmila S.A.S. a été retenu. En rémunération de ce rapport d'échange, 104 551 551 actions nouvelles de la Société ont été créées par la Société à titre d'augmentation de capital d'un montant nominal de 627 309 306 euros, dans les conditions fixées par le Projet de Fusion. À l'issue de l'Opération de Fusion, le capital de la Société précédemment d'un montant de 25 900 068 euros a été porté à un montant de 653 209 374 euros. Les actions de la Société sont alors cotées sous le code Mnémonique modifié pour « CARM ».

Juin-juillet 2017 : L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 juin 2017 a aussi, en vertu de sa trente-septième résolution, délégué au Conseil d'administration sa compétence, pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de ladite Assemblée, à l'effet de procéder à l'augmentation du capital de la Société notamment par l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription.

Agissant sur subdélégation du Conseil d'administration du 23 juin 2017, le Président-Directeur Général a décidé le 6 juillet 2017 de procéder à une augmentation de capital par voie d'attribution de bons gratuits pour un montant maximum d'augmentation de capital de 556 263 888 euros (prime d'émission incluse, hors exercice de l'option de sur allocation), soit une augmentation de capital d'un montant nominal maximum de 139 065 972 euros assortie d'une prime d'un montant global maximum de 417 197 916 euros, étant précisé que Carrefour (CRFP 13) souscrirait 2 083 334 actions nouvelles pour un montant total de 50 000 016 euros (prime d'émission incluse). Les bons gratuits donnaient droit à la souscription d'actions nouvelles d'une valeur nominale de six euros entièrement assimilables aux actions existantes, selon une parité d'exercice de neuf bons gratuits donnant le droit de souscrire à deux actions nouvelles (cf. note d'opération visée par l'AMF le 23 juin 2017 sous le numéro 17-298 établie à l'occasion de cette opération).

Le 25 juillet 2017, le Président-Directeur Général de la Société a constaté l'exercice d'un nombre total de 104 057 181 bons gratuits pendant la période d'exercice, au prix d'exercice de 24 euros par action nouvelle et pris acte qu'un nombre total de 23 123 818 actions nouvelles avaient été intégralement souscrites (soit un montant nominal d'augmentation de capital de 138 742 908 euros assorti d'une prime d'un montant global de 416 228 724 euros), portant le capital social de la Société de 653 209 374 euros à 791 952 282 euros.

En outre, le Président-Directeur Général a le 6 juillet, en vertu de la subdélégation de compétence lui ayant été conférée par le Conseil d'administration le 23 juin 2017 sur le fondement de la quarante-septième résolution de l'Assemblée des actionnaires du 12 juin 2017, décidé l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, de 3 143 750 bons de souscription d'actions, réservée à Morgan Stanley & Co. International plc, agissant au nom et pour le compte des

établissements garants dans le cadre du placement, dans le cadre de l'option de sur allocation. Chaque bon était émis pour un prix de souscription unitaire de 0,0001 euro, et donnait le droit de souscrire une action nouvelle d'une valeur nominale de six euros, entièrement assimilable aux actions existantes et faisant l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sur la même ligne de cotation que les actions existantes de la Société, soit un montant d'augmentation de capital maximum de 75 450 000 euros (prime d'émission incluse) en cas d'exercice de l'intégralité des bons.

Le 28 juillet 2017, le Président-Directeur Général a constaté l'exercice de 3 067 982 bons, au prix d'exercice de 24 euros par action nouvelle, et l'émission consécutive, le 31 juillet 2017, de 3 067 982 actions nouvelles (soit un montant nominal d'augmentation de capital de 18 407 892 euros assorti d'une prime d'un montant global de 55 223 676 euros), portant le capital social de la Société de 791 952 282 euros à 810 360 174 euros.

Mai 2018 : L'Assemblée générale des actionnaires de Carmila réunie le 16 mai 2018 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement du solde du dividende 2017 en actions (0,75 euro par action). Agissant sur subdélégation du Conseil d'administration du 16 mai 2018, le Président-Directeur Général de la Société a décidé le 12 juin 2018 de procéder à une augmentation de capital par voie d'attribution de 1 501 666 actions nouvelles, soit une augmentation de capital d'un montant nominal maximum de 9 009 996 euros, portant le capital social de la Société de 810 360 174 euros à 819 370 170 euros.

Mai 2019 : Le 16 mai 2019, le Conseil d'administration de Carmila a constaté l'entrée en vigueur des modifications statutaires décidées au titre de la onzième résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2018 et constaté l'attribution définitive de 112 611 Actions B, portant le capital d'un montant de 819 370 170 euros à 820 045 836 euros.

Les Actions B sont des actions de préférence donnant droit à un nombre maximum d'une (1) action ordinaire (Action A), sous réserve de la satisfaction des conditions de performance du plan d'attributions gratuites d'actions. Les Actions B ne bénéficient ni du droit de vote ni du droit aux dividendes.

Octobre 2019 : Le 24 octobre 2019, le Président-Directeur Général a constaté l'attribution définitive de 7 537 Actions B, portant le capital d'un montant de 820 045 836 euros à 820 091 058 euros.

Mai 2020 : Le 16 mai 2020, le Président-Directeur Général a constaté l'attribution définitive de 139 306 Actions C, portant le capital d'un montant de 820 091 058 euros à 820 926 894 euros.

Juillet 2020 : L'Assemblée générale des actionnaires de Carmila réunie le 29 juin 2020 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement du dividende 2019 en actions (1,00 euro par action). Agissant sur subdélégation du Conseil d'administration du 29 juin 2020, le Président-Directeur Général de la Société a décidé le 27 juillet 2020 de procéder à une augmentation de capital par voie d'attribution de 5 795 730 actions nouvelles, soit une augmentation de capital d'un montant nominal maximum de 34 774 380 euros, portant le capital social de la Société de 820 926 894 euros à 855 701 274 euros.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social au cours des trois derniers exercices.

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Capital social	855 701 274 €	820 091 058 €	819 370 170 €
Nombre d'actions de catégorie A ⁽¹⁾	142 357 425	136 561 695	136 561 695
Nombre d'actions de catégorie B ⁽²⁾	120 148	120 148	N/A
Nombre d'actions de catégorie C ⁽³⁾	139 306	N/A	N/A
Nombre théorique de droits de vote ⁽⁴⁾	142 357 425	136 561 695	136 561 695
Nombre réel de droits de vote ⁽⁵⁾	142 165 749	136 408 412	136 332 347

(1) Les actions de catégorie A sont des actions ordinaires.

(2) Les actions de catégorie B sont des actions de préférence et ne bénéficient pas du droit de vote, ni du droit à dividende.

(3) Les actions de catégorie C sont des actions de préférence et ne bénéficient pas du droit de vote, ni du droit à dividende.

(4) Le nombre théorique de droits de vote est calculé sur la base des actions au 31 décembre, déduction faite des actions de préférence privées de droit de vote (soit au 31 décembre 2020, les actions de catégorie B et C et au 31 décembre 2019, les actions de catégorie B).

(5) Le nombre réel de droits de vote est calculé sur la base des actions au 31 décembre, déduction faite des actions de préférence privées de droit de vote (soit au 31 décembre 2020, les actions de catégorie B et C et au 31 décembre 2019, les actions de catégorie B), et de 191 676 actions autodétenues au 31 décembre 2020 ne bénéficiant pas de droits de vote, et de 153 283 actions autodétenues au 31 décembre 2019, ne bénéficiant pas de droits de vote.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2020 :

Période	Nombre d'actions	Capital social (en euro)
1 ^{er} janvier 2020	136 561 695 actions de catégorie A 120 148 actions de catégorie B	820 091 058 €
16 mai 2020	136 561 695 actions de catégorie A 120 148 actions de catégorie B 139 306 actions de catégorie C	820 926 894 €
27 juillet 2020	142 357 425 actions de catégorie A 120 148 actions de catégorie B 139 306 actions de catégorie C	855 701 274 €

8.1.2 Capital souscrit au 31 décembre 2020

Au 31 décembre 2020, le capital de la Société s'élève à 855 701 274 euros, divisé en 142 357 425 actions de catégorie A, ordinaires, de six (6) euros de valeur nominale chacune, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie, en 120 148 actions de catégorie B, de six (6) euros de valeur nominale chacune et de 139 306 actions de catégorie C de six (6) euros de valeur nominale chacune.

8.1.3 Capital social autorisé mais non émis

Le tableau ci-dessous présente les délégations en cours de validité accordées au Conseil d'administration par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2019 :

Résolution	Objet de la résolution	Montant nominal maximal	Durée de l'autorisation	Utilisation au cours de l'exercice
14	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'intervenir sur les actions de la Société	10% du capital de la Société	18 mois	
15	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence à émettre	0,13% du capital de la Société (après conversion des actions de préférence en actions ordinaires)	38 mois	Cf. Section 8.2.6
17	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription	500 millions d'euros s'agissant des augmentations de capital ⁽¹⁾ 2 milliards d'euros pour l'émission des titres de créance	26 mois	Néant
18	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société, par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public	165 millions d'euros s'agissant des augmentations de capital ⁽¹⁾ 1 milliard d'euros pour l'émission des titres de créance	26 mois	Néant
19	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'augmentation de capital de la Société ou d'une autre société, par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement visé à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	165 millions d'euros s'agissant des augmentations de capital ^{(1) (2)} 1 milliard d'euros pour l'émission des titres de créance	26 mois	Néant
20	Autorisation donnée au Conseil d'administration d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	85 millions d'euros s'agissant des augmentations de capital ⁽¹⁾ 1 milliard d'euros pour l'émission des titres de créance	26 mois	Néant
21	Détermination du prix d'émission, dans la limite de 10% du capital par an, dans le cadre d'une augmentation du capital social par émission de titres de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription	Dans la limite de 10% du capital social par an		NA
22	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes	500 millions d'euros	26 mois	Néant
23	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15% de l'émission initiale) ⁽¹⁾	26 mois	Néant
24	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital de la Société par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents de plans d'épargne	85 millions d'euros ⁽¹⁾	26 mois	Néant
25	Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions autodétenues	Dans la limite de 10% des actions composant le capital social de la Société	26 mois	Néant

(1) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'imputera sur le montant du plafond global fixé à 500 millions d'euros.

(2) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public, ce plafond étant fixé à 165 millions d'euros en vertu de la 18^e résolution.

8.1.4 Titres non représentatifs de capital

Le 26 juin 2019, le Conseil d'administration de la Société a autorisé la mise en place d'un programme d'émissions obligataires (*Euro Medium Term Note Program* – EMTN) avec un plafond de 1,5 milliard d'euros. Le 5 août 2020, la Société a obtenu le visa de l'Autorité des marchés financiers (AMF) pour son programme EMTN sous le numéro de visa 20-0381.

Le 26 juin 2020, Carmila a procédé à un placement privé d'émission obligataire pour une valeur nominale de 100 millions d'euros et d'une maturité de neuf ans. Après déduction des frais d'émission, comptabilisés en déduction du nominal de la dette, Carmila a perçu 99 162 milliers d'euros.

Le 30 novembre 2020, Carmila a procédé à une émission obligataire pour une valeur nominale de 300 millions d'euros et d'une maturité de 6,5 ans, soit au 31 mai 2027. Le coupon annuel de cette émission est de 1,625%. Le produit de cette émission a permis à Carmila de rembourser de manière anticipée une partie des emprunts obligataires à échéance 2023 et 2024, à hauteur de 108 960 milliers d'euros nets de frais.

Au 31 décembre 2020, l'encours de dette obligataire de Carmila atteint donc 1 891 millions d'euros, dont 13 286 milliers d'euros de primes et de frais d'émission restent à amortir sur la durée résiduelle des dettes sous-jacentes.

8.1.5 Autocontrôle, autodétention et acquisition par Carmila de ses propres actions

Situation

L'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société réunie le 29 juin 2020 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et conformément au Règlement général de l'AMF, dans les conditions visées ci-après. Cette autorisation a remplacé l'autorisation précédemment conférée par l'Assemblée générale de la Société du 16 mai 2019 d'opérer sur ses propres actions.

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Prix unitaire maximum	Montant maximal	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions	18 mois	50 euros	50 millions d'euros	10% du capital de la Société

L'acquisition de ces actions peut être effectuée à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, y compris en période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange initiée par la Société ou visant les titres de la Société, notamment en vue des affectations suivantes :

- 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
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de la Société et/ 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 ;
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; 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'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers reconnue par l'Autorité des marchés financiers, dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers.

La Société pourra également :

- procéder à l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve que le Conseil d'administration dispose d'une autorisation de l'Assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, en cours de validité lui permettant de réduire le capital par annulation des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions ; ou
- les conserver en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange dans le cadre ou à la suite de toutes opérations de croissance externe.

Ce programme est également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur, y compris

par toute pratique de marché qui serait admise par l'Autorité des marchés financiers postérieurement à l'Assemblée générale du 16 mai 2019, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de ce programme de rachat est fixé à un prix égal à 50 euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie).

Bilan du programme de rachat d'actions

Pour chacune des finalités poursuivies, le nombre de titres achetés a été le suivant :

(1) Contrat de liquidité

En date de dénouement du 31 décembre 2020, au titre du contrat de liquidité confié par la société Carmila à EXANE BNP PARIBAS, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 116 783 actions Carmila ;
- 870 817 euros.

Il est rappelé que lors du dernier bilan semestriel (30 juin 2020) les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 96 211 actions Carmila ;
- 1 037 729 euros.

Sur l'ensemble de l'année 2020, 305 075 actions ont été achetées au prix moyen de 9,77 euros par action et 284 503 actions ont été vendues au prix moyen de 9,89 euros par action.

(2) Acquisition pour les besoins de plans d'attribution d'actions gratuites pour les salariés et dirigeants sociaux (L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce)

En 2020, la Société n'a confié aucun mandat à un prestataire de services d'investissements (PSI) en vue de couvrir les plans d'attribution d'actions gratuites pour les salariés et dirigeants sociaux.

(3) Annulation

En 2020, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

(4) Cession d'actions auto détenues

En 2020, aucune cession d'actions n'a été réalisée.

Au 31 décembre 2020, la Société détient directement 191 676 actions propres dont 116 783 actions autodétenues au titre du contrat de liquidité, représentant une valeur de 1 150 056 euros sur la base de 6 euro par action en valeur nominale

La situation de la Société au 31 décembre 2020 et au 28 février 2021 est la suivante :

	31/12/2020	28/02/2021
Nombre de titres détenus en portefeuille	191 676	184 372
Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte	0,13%	0,13%
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	Néant	Néant
Valeur comptable du portefeuille (en euros)	2 545 775	2 558 206
Valeur de marché du portefeuille (en euros)	2 257 943	2 312 025

L'autorisation du 29 juin 2020, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin au plus tard à l'expiration d'un délai de dix-huit mois, soit le 29 décembre 2021, sauf autorisation d'un nouveau programme par la prochaine Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Programme de rachat d'actions par la Société soumis à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020

Il sera proposé à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale ordinaire du 29 juin 2020 à l'effet d'intervenir sur les actions de la Société, dans les conditions décrites ci-après :

22^e résolution (Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'intervenir 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 Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et dans le respect des conditions définies par les articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, du Règlement européen (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, du Règlement délégué (UE) n° 2016/1052 de la Commission européenne du 8 mars 2016 et aux pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers, à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue :

- 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 l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de la Société et/ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; 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 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

La Société détient au 28 février 2021, 184 372 actions propres représentant environ 0,13% du capital. Par conséquent, le nombre maximum d'actions complémentaires pouvant théoriquement être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 14 077 316 actions (soit environ 9,87% du capital).

- 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'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou

et autorise la Société à :

- procéder à l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve que le Conseil d'administration dispose d'une autorisation de l'Assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, en cours de validité lui permettant de réduire le capital par annulation des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions ; ou
- à les conserver en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange dans le cadre ou à la suite de toutes opérations de croissance externe.

Ce programme est également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur, y compris par toute pratique de marché qui serait admise par l'Autorité des marchés financiers postérieurement à la présente Assemblée générale, et plus généralement, la réalisation de toute autre 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, le cas échéant, à un capital ajusté en fonction des opérations pouvant affecter le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale. Il est précisé que :

- lorsque les actions de la Société seront achetées 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% susvisée correspondra au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la période considérée ;
- le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5% du capital social ; et
- le nombre d'actions que la Société détiendra, à quelque moment que ce soit, ne pourra dépasser 10% des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

Les opérations d'achat, de cession, d'échange ou de transfert des actions pourront être réalisées à tout moment, en une ou plusieurs fois, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré 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, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisé par l'un quelconque de ces moyens). Sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur, ces opérations pourront intervenir à tout moment.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de cette autorisation sera égal à 50 euros (cinquante euros) par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra excéder 50 000 000 euros (cinquante millions d'euros).

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat susvisé maximum afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tous accords, notamment pour la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, affecter et réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

L'Assemblée générale décide que le Conseil d'administration ne pourra pas utiliser la présente autorisation et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société.

Cette autorisation prive d'effet, à compter de la présente Assemblée générale, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale.

8.1.6 Valeurs mobilières donnant accès au capital

À la date du présent document, il n'existe aucune valeur mobilière en circulation qui soit échangeable, convertible ou assortie de bons de souscription à des actions de la Société, ou de leurs filiales.

8.1.7 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

8.1.8 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Néant.

8.2 Actionnariat

8.2.1 Description de la structure du capital

Au 31 décembre 2020, le capital de la Société est détenu comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentage du capital ⁽⁶⁾	Pourcentage de droits de vote ⁽⁷⁾
CRFP 13 ⁽¹⁾	50 487 683	35,40%	35,51%
Predica ⁽²⁾	13 708 493	9,61%	9,64%
Cardif Assurance Vie ⁽³⁾	12 605 243	8,84%	8,87%
Colkart ⁽⁴⁾	12 528 507	8,78%	8,81%
SA Sogecap ⁽⁵⁾	8 466 304	5,94%	5,95%
Autodétention	191 676	0,13%	NA
Dirigeants et salariés	168 795	0,12%	0,12%
Actions de préférence B	120 148	0,08%	Néant
Actions de préférence C	139 306	0,10%	Néant
Public	44 200 724	31,00%	31,10%
TOTAL	142 616 879	100,00%	100,00%

(1) La société CRFP 13 est contrôlée par Carrefour.

(2) La société Predica est contrôlée par Crédit Agricole Assurances elle-même contrôlée par Crédit Agricole SA.

(3) La société Cardif Assurance Vie est contrôlée par BNP Paribas.

(4) Colkart : composé des sociétés Colkart Sarl, et Tiera capital SCA - Colkart Subfund, détenant respectivement 10 478 201 actions soit 7,35% du capital social, et 2 050 306 actions soit 1,44% du capital social.

(5) La société SA Sogecap est contrôlée par Société Générale.

(6) Calculé sur la base de 142 616 879 actions composant le capital social.

(7) Calculé sur la base de 142 616 879 actions, les 120 148 actions de catégorie B, 139 306 actions de catégorie C et les 191 676 actions autodétenues de la Société, ne bénéficiant pas du droit de vote.

8.2.2 Opérations récentes portant sur le capital de la Société au cours du dernier exercice et de l'exercice en cours

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 16 mai 2018, faisant usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale des actionnaires de Carmila réunie le 16 mai 2018, a décidé d'arrêter un premier plan d'attribution d'actions de préférence de catégorie B (les « **Actions B** ») sous réserve d'une période d'acquisition d'un an, et dont les modalités sont détaillées au paragraphe 8.2.6 du présent document.

L'Assemblée générale précitée avait décidé de faire entrer en vigueur la modification corrélative des Statuts à l'issue de cette période d'acquisition. En conséquence, le Conseil d'administration du 16 mai 2019 a décidé de l'augmentation de capital d'un montant de 675 666 euros par création de 112 611 Actions B, et de la modification statutaire corrélative. Le Conseil d'administration du 24 octobre 2018, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires de Carmila réunie le 16 mai 2018, a décidé d'arrêter un second plan d'attribution d'Actions B sous réserve d'une période d'acquisition d'un an. Suite à la fin de cette période d'acquisition le 24 octobre 2019, le Conseil d'administration du 24 octobre 2019 a décidé de l'augmentation de capital d'un montant de 45 222 euros par création de 7 537 Actions B, et de modifier les Statuts en conséquence.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 16 mai 2019, faisant usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale des actionnaires de Carmila réunie le 16 mai 2019, a décidé d'arrêter un plan d'attribution d'actions de préférence de catégorie C (le « **Actions C** ») sous réserve d'une période d'acquisition d'un an, et dont les modalités sont détaillées au paragraphe 8.2.6 du présent document.

Le 12 juin 2019, le Président-Directeur Général, agissant conformément à la délégation du Conseil d'administration conférée lors de sa séance du 16 mai 2019, a constaté l'acquisition définitive de 21 151 actions gratuites au titre du PAG 2017, au bénéfice de salariés-clés (correspondant à la Tranche 1 du PAG 2017). Le Président-Directeur Général a autorisé le prélèvement de ces actions gratuites sur les actions autodétenues par la Société.

L'Assemblée générale précitée avait décidé de faire entrer en vigueur la modification corrélative des Statuts à l'issue de cette période d'acquisition. En conséquence, le Conseil d'administration du 16 mai 2020 a décidé de l'augmentation de capital d'un montant de 835 836 euros par création de 139 306 Actions C, et de la modification statutaire corrélative.

Le 12 juin 2020, le Président-Directeur Général, agissant conformément à la délégation du Conseil d'administration conférée lors de sa séance du 2 avril 2020, a constaté l'acquisition définitive de 31 814 actions gratuites au titre du PAG 2017, dont 9 059 actions à Monsieur Géry Robert-Ambroix, Directeur Général Délégué, et 22 755 actions à des salariés-clés (correspondant à la Tranche 2 du PAG 2017). Le Président-Directeur Général a autorisé le prélèvement de ces actions gratuites sur les actions autodétenues par la Société.

L'Assemblée générale des actionnaires de Carmila réunie le 29 juin 2020 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement du dividende 2019 en actions. Agissant sur subdélégation du Conseil d'administration du 29 juin 2020, le Président-Directeur Général de la Société a décidé le 27 juillet 2020 de procéder à une augmentation de capital par voie d'attribution de 5 795 730 actions nouvelles, soit une augmentation de capital d'un montant nominal de 34 774 380 euros, portant le capital social de la Société de 820 926 894 euros à 855 701 274 euros, divisé en 142 616 879 actions de 6 euros de valeur nominale chacune.

8.2.3 Déclarations de franchissements de seuils

Aux termes de l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus de 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 33,33%, 50%, 66,66%, 90% ou 95% du capital ou des droits de vote de la Société, doit en informer la Société et l'AMF en indiquant le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement de seuil. Les franchissements de seuil déclarés à l'AMF sont rendus publics par cette dernière. Ces informations sont également transmises, dans les mêmes délais et conditions, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils visés ci-dessus. À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée conformément aux dispositions légales rappelées ci-dessus sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

En complément des seuils légaux, l'article 8 des Statuts de Carmila prévoit en outre que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir un nombre d'actions représentant une proportion du capital social ou des droits de vote, égale ou supérieure à 1% du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, jusqu'à 30% du capital ou des droits de vote, doit informer la Société du nombre total d'actions et des droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés et les actions que cette personne peut acquérir en vertu d'un accord ou d'un instrument financier, par lettre recommandée avec accusé de réception dans le délai de cinq jours de bourse à compter du

franchissement de seuil. L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire au capital ou en droits de vote devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

Les sanctions prévues par l'article L. 233-14 du Code commerce en cas d'observation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les Statuts de Carmila, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5% du capital ou des droits de vote de la Société.

Un formulaire type de déclaration de franchissement de seuils légaux est disponible sur le site internet de l'AMF.

À la meilleure connaissance de la Société, et depuis le 31 décembre 2019 :

- la société SURAVENIR a notifié à la Société pour régularisation, un franchissement de seuil statutaire à la hausse de 2% réalisé le 1^{er} juillet 2020 portant ainsi sa participation au capital de la Société à 4 021 458 actions ;
- la société Colkart Retail Europe III S.à.r.l a notifié à la Société un franchissement de seuil statutaire à la baisse réalisé dans le cadre de deux cessions hors marché des 2 050 306 actions détenues par la société Colkart II S.à.r.l, à son associé unique la société Colkart Investment II SCS, qui elle-même a cédé immédiatement les 2 050 306 actions à son associé unique, la société Colkart Sub-fund. À l'issue de ces cessions, la société Colkart II S.à.r.l ne détient plus d'actions au capital de la Société ;
- la société Tiera Capital S.C.A - Colkart Sub-fund a notifié à la Société un franchissement de seuil statutaire à la hausse de 1,44% réalisé le 6 novembre 2020 portant sur l'acquisition de 2 050 306 actions hors marché, précédemment détenues par Colkart II S.à.r.l.

8.2.4 Pactes et conventions d'actionnaires

Néant.

8.2.5 Opérations effectuées par les mandataires sociaux y compris les dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société

En application des dispositions de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, nous vous informons des opérations réalisées au cours de l'exercice 2020 par les personnes visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier :

Date de l'opération	Prénom/Nom ou raison sociale	Mandat au sein de la Société le jour de l'opération	Nature de l'opération	Nature de l'instrument financier	Nombre d'actions	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
02/03/2020	Alexandre de Palmas	Président-Directeur Général	Acquisition	Action	1 000	16,1000	16 100,00
18/03/2020	Alexandre de Palmas	Président-Directeur Général	Acquisition	Action	1 100	9,0000	9 900,00
20/07/2020	Sébastien Vanhoove	Directeur Général Délégué	Acquisition	Action	63	10,9800	691,74
27/07/2020	Predica SA	Administrateur	Acquisition	Action	1 144 281	10,9800	12 564 205,38
31/07/2020	Cardif Assurance Vie SA	Administrateur	Acquisition	Action	548 770	10,9800	6 025 494,60
23/11/2020	Marie Cheval	Présidente-Directrice Générale	Acquisition	Action	4 300	11,4000	49 020,00
29/12/2020	Marie Cheval	Présidente-Directrice Générale	Acquisition	Action	1 200	12,0000	14 400,00

8.2.6 Participation des salariés et des mandataires sociaux au capital social

8.2.6.1 Plans d'attribution d'actions de performance

Reprise par la Société du plan d'attribution d'actions de performance (PAG 2017)

Le 12 juin 2017, préalablement à l'Opération de Fusion, Carmila S.A.S. avait mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions, dans le cadre de la délégation consentie par l'Assemblée générale de la Société du 14 avril 2016 en faveur des dirigeants et salariés du Groupe Carmila à hauteur d'un nombre global de 290 993 actions, dont 62 294 actions à Jacques Ehrmann, 15 441 actions à Yves Cadéano et 30 882 actions à Géry Robert-Ambroix, soit respectivement 20 764, 5 147, et 10 294 actions de la Société après prise en compte de la parité de Fusion (une action Cardety pour trois actions Carmila S.A.S.) (le « **PAG 2017** »).

Le PAG 2017 prévoyait (i) une condition de présence au terme de chaque période d'acquisition et (ii) les conditions de performance suivantes, à hauteur de 50% des actions :

- pour l'année 2018, (i) l'évolution du taux de rendement complet du Groupe en 2018 (correspondant à l'évolution de l'actif net réévalué triple net (NNNAV EPRA) (réintégration faite de l'acompte sur dividende au titre du même exercice) par rapport à l'exercice précédent), comparé à un panel de sociétés foncières comparables ; et (ii) l'évolution du *Recurring Earning Per Share* consolidé du Groupe Carmila en 2018 rapporté au prix de souscription lors de l'augmentation de capital de juillet 2017, soit 24 euros ; et
- pour l'année 2019, (i) l'évolution du taux de rendement complet du Groupe en 2019 (correspondant à l'évolution de l'actif net réévalué triple net (NNNAV EPRA) (réintégration faite de l'acompte sur dividende au titre du même exercice) par rapport à l'exercice précédent), comparé à un panel de sociétés foncières comparables ; et (ii) l'évolution du *Recurring Earning Per Share* consolidé du Groupe Carmila en 2019 rapporté au prix de souscription lors de l'augmentation de capital de juillet 2017, soit 24 euros.

Conformément à la loi et à la décision des associés le 12 juin 2017, à compter de l'Opération de Fusion, la Société s'est substituée de plein droit à la société Carmila S.A.S., société absorbée par la Société, dans ses obligations envers les bénéficiaires des actions gratuites.

Il est également rappelé que, sous réserve du respect des conditions d'acquisition décrites dans le Règlement du PAG 2017, les actions attribuées sont effectivement acquises et livrées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition courant à compter de la date d'attribution des actions par le Conseil d'administration et expirant, sauf cas particuliers ou exceptions prévus dans le PAG 2017, le 12 juin 2019 pour (i) 50% des actions attribuées aux salariés (**tranche 1**) et le (ii) 12 juin 2020 pour 50% des actions attribuées aux salariés (**tranche 2**) et 100% des actions attribuées aux mandataires sociaux.

Conformément au Règlement du Plan, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a examiné, lors de la séance du 3 avril 2019, les taux d'atteinte des conditions de performance au titre de l'exercice 2018 pour les salariés-clés non mandataires sociaux, et a délégué au Président-Directeur Général, tous pouvoirs pour constater, en fonction des présents à date du 12 juin 2019, l'acquisition définitive des actions au titre de la tranche 1.

Le 12 juin 2019, le Président-Directeur Général, agissant conformément à la délégation du Conseil d'administration, a constaté l'acquisition définitive de 21 151 actions gratuites au titre du PAG 2017, au bénéfice de salariés-clés (correspondant à la Tranche 1 du PAG 2017). Le Président-Directeur Général a autorisé le prélèvement de ces actions gratuites sur les actions autodétenues par la Société.

Lors de sa séance du 2 avril 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a examiné les taux d'atteinte des conditions de performance au titre de l'exercice 2019, et constaté i) l'acquisition de 9 059 actions gratuites par Monsieur Géry-Robert Ambroix et de ii) 22 755 actions gratuites par les salariés-clés au titre de la tranche 2, sous réserve de leur présence au sein du Groupe Carmila à la date du 12 juin 2020.

Le 12 juin 2020, le Président-Directeur Général, agissant conformément à la délégation du Conseil d'administration conférée lors de sa séance du 2 avril 2020, a constaté l'acquisition définitive de 31 814 actions gratuites au titre du PAG 2017, dont 9 059 actions à Monsieur Géry Robert-Ambroix, Directeur Général Délégué, et 22 755 actions à des salariés-clés (correspondant à la Tranche 2 du PAG 2017). Le Président-Directeur Général a autorisé le prélèvement de ces actions gratuites sur les actions autodétenues par la Société.

Plans d'attribution gratuite d'actions de préférence 2018 n° 1 et n° 2

Au cours de l'exercice 2018, la Société a mis en place par décision du Conseil d'administration du 16 mai 2018 un nouveau plan prenant la forme d'attribution gratuite d'actions de préférence de catégorie B (les « **Actions B** ») pouvant être converties à terme en actions ordinaires (les « **Actions A** ») en fonction de l'atteinte de critères de performance (décrits ci-dessous) en faveur de ses dirigeants et salariés.

L'attribution a été réalisée sur la base d'une enveloppe globale de 125 746 actions de préférence, dont 22 804 actions de préférence à Jacques Ehrmann, 7 537 actions de préférence à Yves Cadéano et 15 073 actions de préférence à Géry Robert-Ambroix (le « **Plan AGAP 2018 n°1** »). Ce plan prévoit (i) une condition de présence au terme de chaque période d'acquisition et (ii) les conditions de performance suivantes :

- l'évolution du taux de rendement global (correspondant à l'évolution de l'actif net réévalué triple net (ANR EPRA triple net) entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2020, après réintégration des distributions intervenues sur la période) comparé à un panel de sociétés foncières comparables ;
- la croissance moyenne annuelle du résultat récurrent par action (correspondant à la croissance moyenne annuelle, exprimée en pourcentage, du résultat récurrent par action de Carmila pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 par rapport au résultat récurrent par action de Carmila pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 calculé sur la base du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2017) ; et
- l'écart entre le cours de bourse 2020 (correspondant à la moyenne des cours de clôture de l'action Carmila lors des 40 derniers jours de bourse de l'exercice 2020, retraitée de l'éventuelle distribution d'un acompte sur la période) et l'ANR EPRA triple net au 31 décembre 2019.

Monsieur Yves Cadéano ayant perdu ses droits d'attribution consécutivement à son départ le 31 juillet 2018, une nouvelle attribution a été réalisée sur la base de l'enveloppe accordée par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2018 en faveur d'un seul bénéficiaire. Un nouveau plan avec des périodes d'acquisition/conservation spécifiques a été arrêté par le Conseil d'administration du 24 octobre 2018 qui a décidé d'attribuer 7 537 actions de préférence à Monsieur Sébastien Vanhooze dans des conditions de présence et de performance identiques à celles du plan d'attribution gratuite d'actions de préférence arrêté le 16 mai 2018 et visé ci-dessus (le « **Plan AGAP 2018 n° 2** »).

Le nombre maximum total d'actions ordinaires susceptibles d'être créées du fait de la conversion des actions de préférences attribuées dans le cadre de ces deux plans ne pourra représenter plus de 0,09% du capital social de la Société à la date de l'Assemblée générale du 16 mai 2019 et plus de 0,04% pour la part attribuée aux mandataires sociaux ⁽¹⁾.

Monsieur Jacques Ehrmann a conservé ses droits sur les 22 804 Actions B reçues le 16 mai 2019, conformément aux stipulations du règlement du plan d'Action de Préférence 2018 attribué par le Conseil du 16 mai 2018 le même jour. Il a cependant perdu ses droits aux autres plans d'actions gratuites ou de préférence attribuées dans le cadre de ses fonctions et non acquises ou non converties en actions ordinaires.

Plan d'attribution gratuite d'actions de préférence 2019

Au cours de l'exercice 2019, la Société a mis en place par décision du Conseil d'administration du 16 mai 2019 un nouveau plan prenant la forme d'attribution gratuite d'actions de préférence de catégorie C (les « **Actions C** ») pouvant être converties à terme en actions ordinaires en fonction de l'atteinte de critères de performance (décrits ci-dessous) en faveur de ses dirigeants et salariés à hauteur d'une enveloppe globale de 144 906 actions de préférence, dont 6 962 actions de préférence à Sébastien Vanhoove et 16 244 actions de préférence à Géry Robert-Ambroix (le « **Plan AGAP 2019** »). En raison de la prise d'acte en séance du départ de Jacques Ehrmann, le Conseil d'administration ne lui a pas alloué d'actions de préférence au titre de ce plan.

Ce plan prévoit (i) une condition de présence au terme de chaque période d'acquisition et (ii) les conditions de performance suivantes :

- l'évolution du taux de rendement global (correspondant à l'évolution de l'actif net réévalué triple net (ANR EPRA triple net) entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2021 après réintégration des distributions intervenues sur la période) comparé à un panel de sociétés foncières comparables ;
- la croissance annuelle du résultat récurrent par action pour les années 2019, 2020 et 2021 en comparaison des engagements de croissance pris par la Société envers les marchés financiers en début de chaque année à l'occasion de la publication des résultats de la société pour l'année n-1 ;
- le pourcentage en valeur d'expertise, droits inclus, des actifs du portefeuille de la Société sur lesquels une certification environnementale a été obtenue au 31 décembre 2021 ;
- l'évolution du taux de rendement global (TSR) correspondant à l'évolution du cours de bourse de la Société sur la période d'acquisition comparé à celui d'un panel de Société foncières cotées comparables. Le TSR de Carmila sera calculé en rapportant la moyenne des cours de clôture des 40 derniers jours de bourse de l'exercice 2021 à laquelle seront ajoutées les distributions réalisées entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021, au cours de clôture au 31 décembre 2018, soit 16,16 euros.

Le nombre maximum total d'actions ordinaires susceptibles d'être créées du fait de la conversion des actions de préférence de catégorie C attribuées dans le cadre de ce plan ne pourra représenter plus de 0,11% du capital social de la Société à la date de l'Assemblée générale du 16 mai 2019 et plus de 0,02% pour la part attribuée aux mandataires sociaux.

Plan d'attribution gratuite d'actions de préférence 2020

Au cours de l'exercice 2020, la Société a mis en place par décision du Conseil d'administration du 29 juin 2020 un nouveau plan prenant la forme d'attribution gratuite d'actions de préférence pouvant être converties à terme en actions ordinaires en fonction de l'atteinte de critères de performance (décrits ci-dessous) en faveur de ses dirigeants et salariés, à hauteur d'une enveloppe globale de 150 000 actions de préférence, dont 13 587 à Alexandre de Palmas, 6 114 actions de préférence à Sébastien Vanhoove, et 14 266 actions de préférence à Géry Robert-Ambroix.

Ce plan prévoit (i) une condition de présence au terme de chaque période d'acquisition et (ii) les conditions de performance suivantes :

- l'évolution du taux de rendement global (correspondant à l'évolution de l'actif net réévalué triple net (ANR EPRA triple net) entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2022 après réintégration des distributions intervenues sur la période) comparé à un panel de sociétés foncières comparables ;
- la croissance annuelle du résultat récurrent par action pour les années 2020, 2021 et 2022 en comparaison des engagements de croissance pris par la Société envers les marchés financiers en début de chaque année à l'occasion de la publication des résultats de la société pour l'année n-1 ;
- le pourcentage en valeur d'expertise, droits inclus, des actifs du portefeuille de la Société sur lesquels une certification environnementale a été obtenue au 31 décembre 2022 ;
- l'évolution du taux de rendement global (TSR) correspondant à l'évolution du cours de bourse de la Société sur la période d'acquisition comparé à celui d'un panel de société foncières cotées comparables. Le TSR de Carmila sera calculé en rapportant la moyenne des cours de clôture des 40 derniers jours de bourse de l'exercice 2022 à laquelle seront ajoutées les distributions réalisées entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2022, au cours de clôture au 31 décembre 2019, soit 18,40 euros.

Le nombre maximum total d'actions ordinaires susceptibles d'être créées du fait de la conversion des actions de préférences attribuées dans le cadre de ces deux plans ne pourra représenter plus de 0,11% du capital social de la Société à la date de l'Assemblée générale du 29 juin 2020 et plus de 0,02% pour la part attribuée aux mandataires sociaux.

(1) Dont Jacques Ehrmann 0,02%, Géry Robert-Ambroix 0,01% et Sébastien Vanhoove 0,01% du capital.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES ATTRIBUTIONS DES PLANS

Libellé du plan	PAG 2017	Plan AGAP 2018 n° 1	Plan AGAP 2018 n° 2	Plan AGAP 2019	Plan AGAP 2020
Date de l'Assemblée de Carmila	14/04/2016 ⁽⁴⁾	16/05/2018	16/05/2018	16/05/2019	29/06/2020
Date d'attribution par Carmila	12/06/2017	16/05/2018	24/10/2018	16/05/2019	29/06/2020
Nombre de bénéficiaires	32	47	1	46	47
Nombre d'actions Carmila attribuées à l'origine du plan	96 988	125 746	7 537	144 906	145 747
• dont Jacques Ehrmann	20 764	22 804	NA	NA	NA
• dont Alexandre de Palmas	NA	NA	NA	NA	13 587
• dont Géry Robert-Ambroix	10 294	15 073	NA	16 244	14 266
• dont Yves Cadelano	5 147	7 537	NA	NA	NA
• dont Sébastien Vanhoove	NA	NA	7 537	6 962	6 114
• dont autres salariés	60 783	80 332	NA	121 700	111 780
Nombre résiduel d'actions à attribuer au 31/12/2020	0	112 611	7 537	139 306	144 647
Date d'émission et d'acquisition définitive des actions B ⁽¹⁾	NA	16/05/2019	24/10/2019	NA	NA
Date d'émission et d'acquisition définitive des actions C ⁽²⁾	NA	NA	NA	16/05/2020	29/06/2021
Date d'émission et d'acquisition définitive des actions D ⁽³⁾	NA	NA	NA	NA	
Date de conversion des actions de préférence en actions ordinaires (Actions A)	NA	16/05/2021	24/10/2021	16/05/2022	29/06/2023
Date(s) d'acquisition	12/06/2019 : Salariés 50% 12/06/2020 : Salariés 50% et mandataires Sociaux 100%	16/05/2019	24/10/2019	16/05/2020	29/06/2021
Date de disponibilité	12/06/2019 : Salariés 50% 12/06/2020 : Salariés 50% et mandataires Sociaux 100%	16/05/2021	24/10/2021	16/05/2022	29/06/2023
Nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période de conservation	12/06/2019 : 21 151 actions pour les salariés clés 12/06/2020 : 31 814 actions dont 9 059 actions à Géry Robert-Ambroix, et 22 755 aux salariés clés	NA	NA	NA	NA

(1) Les plans d'attribution d'actions de préférence prévoient un an après la date d'attribution, la création d'actions B qui sont définitivement attribuées aux bénéficiaires et feront l'objet au terme du plan d'une conversion en actions ordinaires Carmila sous conditions de présence et de performance.

(2) Les plans d'attribution d'actions de préférence prévoient un an après la date d'attribution, la création d'actions C qui sont définitivement attribuées aux bénéficiaires et feront l'objet au terme du plan d'une conversion en actions ordinaires Carmila sous conditions de présence et de performance.

(3) Les plans d'attribution d'actions de préférence prévoient un an après la date d'attribution, la création d'actions D qui sont définitivement attribuées aux bénéficiaires et feront l'objet au terme du plan d'une conversion en actions ordinaires Carmila sous conditions de présence et de performance.

(4) Plan mis en place par Carmila S.A.S. et repris par Carmila par décision de l'AG de fusion du 12 juin 2017.

8.2.6.2 Participation des salariés au capital social

Les actions détenues par le personnel et ses mandataires sociaux au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce représentent 0,12% du capital au 31 décembre 2020.

8.2.7 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

À la connaissance de Carmila, il n'existe, à la date du présent document, aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure à la Fusion, entraîner un changement de son contrôle.

8.2.8 Incidences en cas d'offre publique ou d'échange (art. L. 22-10-11 C.com)

La Société n'a pas émis de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et il n'existe pas de mécanisme de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.

À la connaissance de Carmila, il n'existe, à la date du présent document, aucun accord qui serait modifié ou prendrait fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Par ailleurs, il n'existe pas d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.



9.

Informations complémentaires

9.1 Informations sur la Société	302	9.4 Contrôleurs légaux des comptes	305
9.1.1 Raison sociale et nom commercial	302	9.4.1 Commissaires aux comptes titulaires	305
9.1.2 Lieu et numéro d'immatriculation	302	9.4.2 Commissaires aux comptes suppléants	305
9.1.3 Date de constitution et durée	302	9.5 Responsable de l'information	305
9.1.4 Sièges sociaux, forme juridique et juridiction applicable	302	9.6 Documents accessibles au public	305
9.2 Actes constitutifs et statuts	302	9.7 Tables de concordance	306
9.2.1 Objet social (article 3 des statuts)	303	9.7.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel	306
9.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	303	9.7.2 Table de concordance du Rapport financier annuel	308
9.2.3 Conseil d'administration et Direction Générale	304	9.7.3 Table de concordance du Rapport de gestion	308
9.3 Personne responsable du Document d'enregistrement universel et attestation	305	9.7.4 Table de concordance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise	310
9.3.1 Nom et prénom	305	9.8 Glossaire	311
9.3.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel	305	9.9 Informations incorporées par référence	312

9.1 Informations sur la Société

9.1.1 Raison sociale et nom commercial

La Société est immatriculée sous la dénomination sociale « Carmila ».

9.1.2 Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 381 844 471.

L'identifiant d'entité juridique (*Legal Entity Identifier*) est le 222100P6D3QKU33LZQ72.

9.1.3 Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 6 mars 1991 et prendra fin le 1^{er} mai 2090, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévue par les Statuts.

9.1.4 Siège social, forme juridique et juridiction applicable

Le siège social de la Société est situé au 58, avenue Émile-Zola - 92100 Boulogne-Billancourt (téléphone du siège social : +33 1 58 33 64 99).

L'adresse web du site internet de la Société est la suivante : carmila.com (étant précisé que les informations figurant sur le site Internet ne font pas partie du prospectus, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le prospectus).

La Société est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, régie notamment par les dispositions législatives et réglementaires du Code de commerce.

9.2 Actes constitutifs et statuts

Les statuts de la Société ont été modifiés le 12 juin 2017, consécutivement à l'Opération de fusion du même jour. Ces modifications ont porté principalement sur (i) l'allongement de la durée des mandats d'administrateurs de trois à quatre années et l'institution de la possibilité de prévoir des durées plus courtes en vue de permettre le renouvellement échelonné du Conseil d'administration conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, (ii) la possibilité de désigner des censeurs aux fins d'assister le Conseil d'administration et (iii) quelques modifications rédactionnelles ou destinées à tenir compte des nouvelles dispositions du Code civil ou relatives à certaines modalités en vue des distributions de la Société.

Les statuts ont également été modifiés afin de prendre en compte des augmentations de capital, ainsi que la mise en conformité avec l'évolution législative et réglementaire. Les principales modifications sont décrites ci-dessous :

- Le 6 juillet 2017, Carmila a réalisé un placement de 23 041 668 actions nouvelles d'un montant de 578 millions d'euros lancé le 25 juin 2017, incluant une option de surallocation de 75 millions d'euros. Cette opération prévoyait une période complémentaire permettant aux actionnaires de Carmila n'ayant pas cédé ou exercé leurs BSA de bénéficier d'une période d'exercice courant jusqu'au 17 juillet 2017. En conséquence, le nombre total d'actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital (hors option de surallocation) s'est élevé à 23 123 818 actions ordinaires correspondant à un montant total de 555,0 millions d'euros dont i) 20 958 334 actions émises lors du placement représentant 503,0 millions d'euros, et ii) 2 165 484 actions émises à l'issue de l'exercice des bons de souscription en circulation (y compris une souscription de Carrefour via l'exercice d'une partie de ses BSA, pour un montant global de 50 millions d'euros) représentant 52,0 millions d'euros. Le règlement-livraison des 82 150 actions souscrites via l'exercice des bons de souscription depuis le 10 juillet est intervenu le 25 juillet 2017. À la suite de l'exercice des bons de souscription résiduels, le nombre d'actions composant le capital de Carmila a ainsi été porté à 131 992 047. Les statuts ont été modifiés en conséquence le 25 juillet 2017.
- Dans le cadre de l'augmentation de capital du 6 juillet 2017, un agent stabilisateur agissant au nom et pour le compte des établissements garants, a exercé l'option de surallocation, à hauteur de 3 067 982 actions nouvelles supplémentaires. Le produit résultant de l'exercice de l'option de surallocation est ressorti à 73,6 millions d'euros, portant le

montant total de l'augmentation de capital à 628,6 millions d'euros. À l'issue de la réalisation de cette augmentation de capital et de l'exercice de l'option de surallocation en quasi-totalité, le capital de Carmila était composé de 135 060 029 actions. Les statuts ont été modifiés en conséquence le 31 juillet 2017.

- L'Assemblée générale des actionnaires de Carmila réunie le 16 mai 2018 a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement du solde du dividende 2017 en actions (0,75 euro par action). La période d'option était ouverte du 23 mai au 6 juin 2018 inclus. À la clôture de cette période, les actionnaires ayant choisi le paiement du solde du dividende 2017 en actions ont représenté 34,27% du capital de Carmila. Pour les besoins du paiement du solde du dividende en actions, 1 501 666 actions nouvelles ont été émises. Le règlement livraison des actions et leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris sont intervenus le 14 juin 2018. À l'issue de cette opération, le capital de Carmila était composé de 136 561 695 actions. Les statuts ont été modifiés en conséquence.
- Les statuts ont été modifiés les 16 mai 2019 et 24 octobre 2019 afin de prendre en compte la création d'une nouvelle catégorie d'actions B, « Les Actions B », qui sont des actions de préférence émises en application des articles L. 228-11 et suivants du Code de commerce et ont été créées dans le cadre de l'attribution d'actions de préférence à des salariés du Groupe.
- Les statuts ont également été modifiés le 16 mai 2020 suite à la création d'une nouvelle catégorie d'actions C « les Actions C », qui sont des actions de préférence émises en application des articles L. 228-11 et suivants du Code de commerce et ont été créées dans le cadre de l'attribution d'actions de préférence à des salariés du Groupe.

L'Assemblée générale des actionnaires du 29 juin 2020 a décidé les modifications suivantes des statuts de Carmila :

- l'ajout de la raison d'être de Carmila en préambule des statuts, définie comme suit : « *Chez Carmila, la proximité est au cœur de toutes les actions que nous menons. Nous donnons à tous l'accès à une offre raisonnée de produits et de services utiles au quotidien. Nous connectons commerçants et clients au plus près des lieux de vie. Nous développons et animons des centres à taille humaine, pratiques et conviviaux qui créent du lien, dynamisent les territoires et en renforcent la cohésion. Partenaires des enseignes et commerçants, nous innovons à leurs côtés pour développer des services qui améliorent l'expérience de nos clients et leur procurent*

des moments de plaisir et de simplicité. Créer cette proximité nous permet de remplir notre mission : simplifier la vie et améliorer le quotidien des commerçants et des clients au cœur de tous les territoires. » ;

- la mise en conformité des statuts avec certaines dispositions prévues par les lois PACTE du 22 mai 2019 et Soilihi du 19 juillet 2019 et, notamment les modifications des articles 12.3 des statuts afin de permettre au Conseil d'administration de prendre certaines décisions par voie de consultation écrite, et de dématérialiser le registre de présence ainsi que le registre des décisions du Conseil d'administration, l'article 16.1 afin d'ajuster la sémantique de la rémunération des administrateurs précédemment appelés jetons de présence ;
- la modification de l'article 18 des statuts, afin de préciser qu'il n'est pas obligatoire à la Société de nommer des commissaires aux comptes suppléants, conformément à la Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II ;
- la modification de l'article 25 des statuts afin de tenir compte des dispositions du régime fiscal des sociétés anonymes cotées d'investissement immobilier en Espagne « SOCIMI », qui prévoit l'application d'un prélèvement sur les distributions de dividendes effectuées au profit d'actionnaires qui détiennent, directement ou indirectement, un certain pourcentage dans la société distributrice et qui ne justifient pas être soumis à un taux d'imposition minimum sur ces dividendes ;
- enfin, le 27 juillet 2020, le Président-Directeur Général a constaté la réalisation de l'augmentation de capital de la Société suite à l'exercice par les actionnaires de l'option pour le paiement du dividende en actions proposé lors de l'Assemblée générale du 29 juin 2020, et ainsi l'émission de 5 795 730 actions nouvelles, soit une augmentation de capital nominal de 34 774 380 euros. À l'issue de cette opération, le capital social de Carmila est de 855 701 274 euros, divisé en 142 616 879 actions de 6 euros de valeur nominale chacune.

La description ci-dessous porte sur les principales stipulations des statuts.

9.2.1 Objet social (article 3 des statuts)

Aux termes de l'article 3 des statuts, la Société a pour objet principal l'acquisition ou la construction d'immeubles ou groupes d'immeubles à usage commercial ou industriel en vue de leur location, la détention directe ou indirecte de participations dans des personnes morales dont l'objet est l'acquisition ou la construction d'immeubles à usage commercial en vue de leur location, et, plus généralement, la détention et l'exploitation de terrains et d'immeubles ou groupes d'immeubles locatifs à usage commercial ou industriel, et notamment de centres commerciaux, situés en France et à l'étranger et, à cet effet :

- l'acquisition par tous moyens (y compris par voie d'échange ou d'apport ou selon tout autre mode de transfert) et/ou la construction de tous terrains, immeubles, biens et droits immobiliers en vue de leur location, la gestion, l'administration, la location, la prise à bail, l'aménagement de tous terrains, biens et droits immobiliers, l'équipement de tous ensembles immobiliers en vue de les louer ; et toutes autres activités connexes ou liées se rattachant à l'activité précitée ; le tout directement ou indirectement, soit seule, soit en association, participation, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés ;
- la participation, par tous moyens, dans toutes opérations pouvant se rapporter à son objet par voie de prise de tous intérêts et participations, par tous moyens et sous quelque forme que ce soit, dans toute société, française ou étrangère, immobilière, industrielle, financière ou commerciale notamment par voie d'acquisition, de création de sociétés nouvelles, de souscriptions ou d'achat de titres ou droits sociaux, d'apports, de fusions, d'alliances, de sociétés en participation, de groupements d'intérêt économique ou autrement ainsi que l'administration, la gestion et le contrôle de ces intérêts et participations ;

- à titre exceptionnel : l'échange ou l'aliénation, par vente, apport ou autrement, des titres détenus ou des biens ou droits immobiliers acquis ou construits en vue de la location conformément à l'objet principal de la Société ; et
- d'une façon générale, toutes opérations immobilières, mobilières, commerciales, industrielles et financières pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes susceptibles d'en faciliter la réalisation ou de nature à favoriser son extension ou son développement (en ce compris notamment à l'égard d'immeubles ou groupes d'immeubles locatifs à usage autre que commercial).

9.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Catégories d'actions (article 7 des statuts)

Les actions sont réparties en trois catégories : 136 561 695 actions de catégorie A qui sont des actions ordinaires ; 120 148 actions de catégorie B, et 139 306 actions de catégorie C qui sont des actions de préférence émises en application des articles L. 228-11 et suivants du Code de commerce.

Actions de catégorie A

Droits de vote (article 10 des statuts)

Chaque Action A donne droit à une (1) voix.

Droit au partage des bénéfices et au boni de liquidation (article 10 des statuts)

Chaque Action A donne droit, dans le partage des bénéfices à une quotité proportionnelle au nombre d'Actions A existantes. Chaque Action donne droit dans le boni de liquidation à une quotité proportionnelle au nombre des Actions existantes.

Actions de catégorie B et C

Droits de vote (article 10 des statuts)

Les Actions B et C ne bénéficient pas du droit de vote.

Droit au partage des bénéfices et au boni de liquidation (article 10 des statuts)

Les Actions B et C ne bénéficient pas du droit aux dividendes. Chaque Action donne droit dans le boni de liquidation à une quotité proportionnelle au nombre des Actions existantes.

Conversion en Actions A (article 10 des statuts)

À l'issue de la période de conservation des Actions B et C, telle que fixée dans les règlements de plan décidant leur attribution, les Actions B et C seront automatiquement converties en Actions A, étant précisé que, s'agissant des mandataires sociaux de la Société, le Conseil d'administration aura la faculté de décaler la date de conversion à la date de cessation de leurs fonctions de mandataires sociaux au sein de la Société.

Chaque Action B et C donnera droit à un nombre maximum d'une (1) Action A, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance énumérées au sein dudit article 10 des Statuts. Le nombre d'Actions A pouvant résulter de la conversion des Actions B et des Actions C sera calculé par le Conseil d'administration le jour de la date d'échéance de la période de conservation en fonction du degré de réalisation des conditions de performance, étant précisé que si le degré de réalisation des conditions de performance applicables excède 100%, le ratio de conversion sera, selon le cas, d'une (1) Action A pour une (1) Action B, ou pour une (1) Action C.

Le nombre maximum total d'Actions A susceptibles de résulter de la conversion des Actions B ne pourra excéder 127 000 Actions A, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des bénéficiaires des Actions B.

Le nombre maximum total d'Actions A susceptibles de résulter de la conversion des Actions C ne pourra excéder 180 000 Actions A, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des bénéficiaires des Actions C.

Rachat des Actions B et des Actions C (article 10 des statuts)

Dans l'hypothèse où, à la date d'échéance de la période de conservation, le nombre d'Actions A auxquelles les Actions B et C détenues par tout ou partie des titulaires donneraient droit par conversion serait égal à zéro, la Société procédera, à son initiative exclusive, au rachat desdites Actions B et C en vue de leur annulation.

Toutes les Actions B et Actions C ainsi rachetées seront définitivement annulées à leur date de rachat et le capital de la Société sera corrélativement réduit, les créanciers disposant d'un droit d'opposition.

Les Actions B et C seront rachetées à leur valeur nominale unitaire.

La Société informera les titulaires d'Actions B et d'Actions C de la mise en œuvre du rachat par tous moyens avant la date effective du rachat.

Le Conseil d'administration devra prendre acte, s'il y a lieu, du nombre d'Actions B et d'Actions C rachetées et annulées par la Société et apportera les modifications nécessaires aux articles des statuts de la Société.

Droit préférentiel de souscription

Les actions de la Société bénéficieront d'un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital dans les conditions prévues par le Code de commerce.

Participation aux Assemblées générales (article 19 des statuts)

Tout actionnaire aura le droit d'assister aux Assemblées générales personnellement ou par mandataire. Tout actionnaire pourra se faire représenter ou voter par correspondance selon les modalités et conditions prévues par la loi.

Il sera justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité. Pour les propriétaires de titres au porteur, l'attestation de participation constatant la propriété de leurs titres sera délivrée par l'intermédiaire habilité teneur de leur compte et leur permettra de participer à l'Assemblée générale.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée générale, participer et voter aux Assemblées générales par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication y compris internet permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par les dispositions légales en vigueur.

Modalités de convocation et conduite des Assemblées générales ordinaires et Assemblées générales extraordinaires (articles 20 et 22 des statuts)

Les Assemblées générales ordinaires ou extraordinaires statueront dans les conditions de quorum et de majorité prescrite par la loi exerceront les pouvoirs qui leur sont attribués conformément à celle-ci. Elles seront convoquées par le Conseil d'administration dans les conditions et délais fixés par la loi.

Assemblées spéciales (article 23 des statuts)

Les Actionnaires B et C sont consultés sur les questions relevant spécifiquement de leur compétence aux termes de la loi.

Seuls des Actionnaires B et Actionnaires C inscrits dans les comptes de la Société peuvent participer à ces Assemblées spéciales et prendre part au vote. L'Assemblée spéciale des Actionnaires B et l'Assemblée spéciale des Actionnaires C exercent leurs pouvoirs dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les décisions de la Société, prises par une Assemblée générale des Actionnaires, ne sont définitives (i) qu'après approbation par l'Assemblée spéciale des Actionnaires B lorsqu'elles modifient les droits relatifs aux Actions B, et (ii) qu'après approbation par l'Assemblée spéciale des Actionnaires C lorsqu'elles modifient les droits relatifs aux Actions C.

Titres aux porteurs identifiables (article 8 des statuts)

La Société pourra faire usage des dispositions législatives et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées générales et appliquer les sanctions y attachées.

Lorsque la personne qui aura fait l'objet d'une demande de renseignements n'aura pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou aura transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, soit à la quantité des titres détenus par chacun d'eux, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne aura été inscrite en compte seront privés des droits de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

9.2.3 Conseil d'administration et Direction Générale

Membres du Conseil d'administration (article 12 des statuts)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de 3 à 18 membres, sous réserve des dérogations prévues par la loi en cas de fusion.

Le Conseil d'administration sera renouvelé chaque année par roulement, de façon telle que ce roulement porte sur une partie des membres du Conseil d'administration. La durée des fonctions des administrateurs est de quatre années. Par exception, l'Assemblée générale peut, pour la mise en place ou le maintien du roulement visé ci-dessus, désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée différente n'excédant pas quatre ans, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs.

Le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction.

Président (article 13 des statuts)

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président personne physique. Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Directeur Général (article 14 des statuts)

En fonction du choix effectué par le Conseil d'administration, la Direction Générale de la Société est assumée sous la responsabilité, soit du Président du Conseil d'administration, soit d'une personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi et les statuts attribuent expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Censeurs (article 17 des statuts)

L'Assemblée générale peut nommer des censeurs (personnes physiques ou morales) aux fins d'assister le Conseil d'administration. Les censeurs sont choisis parmi les actionnaires ou en dehors d'eux, et sont au maximum au nombre de trois. Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration, dans les mêmes conditions et modalités que les membres du Conseil d'administration, et prennent part à ses délibérations du Conseil d'administration, avec voix consultative seulement. Les censeurs font part de leurs observations pendant les réunions du Conseil d'administration. Ils ne peuvent se substituer aux membres du Conseil d'administration et émettent seulement des avis.

9.3 Personne responsable du Document d'enregistrement universel et attestation

9.3.1 Nom et prénom

Marie Cheval

Présidente-Directrice Générale de Carmila

9.3.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel

« J'atteste, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées (la table de concordance permettant de retrouver les différentes parties du Rapport de gestion dans le présent Document d'enregistrement universel figure en page 308). »

Marie Cheval, Présidente-Directrice Générale de Carmila

9.4 Contrôleurs légaux des comptes

9.4.1 Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés, 6 place de la Pyramide
92908 Paris-la-Défense Cedex.

KPMG S.A., 2, avenue Gambetta (Tour Eqho),
92066 Paris-La Défense Cedex

9.4.2 Commissaires aux comptes suppléants

BEAS, 6 place de la Pyramide
92908 Paris-la-Défense Cedex.

Salustro Reydel, 2, avenue Gambetta (Tour Eqho),
92066 Paris-La Défense Cedex

9.5 Responsable de l'information

Pierre-Yves Thirion

Directeur Financier de Carmila

9.6 Documents accessibles au public

Des exemplaires du présent document ainsi que les documents relatifs à la Société, en particuliers ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses Assemblées par le Conseil d'administration et les commissaires aux comptes sont disponibles sans frais au siège social de la Société (58, avenue Émile-Zola - 92100 Boulogne-Billancourt). Ces documents sont également consultables sur le site internet de la Société (www.carmila.com/fr).

Le présent document peut également être consulté sur le site internet de la Société (www.carmila.com/finance/documents-de-reference) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

9.7 Tables de concordance

9.7.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel

Annexe I Règlement délégué (CE) n° 2019/980 de la Commission		N° de chapitres/Sections
1/ Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente		9.3.1 / 9.3.2
2/ Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité		9.4.1
2.2. Changement éventuel		N/A
3/ Facteurs de risques		5.2
4/ Informations concernant l'émetteur		
4.1. Raison sociale et nom commercial		9.1.1
4.2. Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)		9.1.2
4.3. Date de constitution et durée de vie		9.1.3
4.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, adresse et numéro de téléphone du siège, site web		9.1.4
5/ Aperçu des activités		
5.1. Principales activités	3.3 / 3.5 / 3.6 / 5.1.1	
5.2. Principaux marchés		2.1
5.3. Événements exceptionnels		N/A
5.4. Stratégie et objectifs	1 / 3.4 / 4.1	
5.5. Dépendance de l'émetteur		N/A
5.6. Position concurrentielle		2.1
5.7. Investissements		3.8.6
6/ Structure organisationnelle		
6.1. Description sommaire du Groupe		5.1
6.2. Liste des filiales importantes		5.1.3
7/ Examen de la situation financière et du résultat		
7.1. Situation financière	3.9 / 3.10	
7.2. Résultat d'exploitation		3.7
8/ Trésorerie et capitaux		
8.1. Informations sur les capitaux	3.1 / 3.2.4 / 7.1.4	
8.2. Flux de trésorerie	3.2.3 / 7.1.3	
8.3. Conditions d'emprunt et structure de financement		3.7
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux		3.7
8.5. Sources de financement attendues		3.7
9/ Environnement réglementaire		
10/ Informations sur les tendances		3.11.3
10.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice		3.11.3
10.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives		3.11.3
11/ Prévisions ou estimations du bénéfice		N/A
12/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale		
12.1. Conseil d'administration et Direction Générale	6.1.1 / 6.1.2	
12.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale		6.1.3.1

Annexe I Règlement délégué (CE) n° 2019/980 de la Commission	N° de chapitres/Sections
13/ Rémunérations et avantages	
13.1. Rémunération et avantages en nature	6.2
13.2. Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.2.1
14/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Date d'expiration des mandats	6.1.2.1
14.2. Contrats de service	6.2.1
14.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	6.1.3.3
14.4. Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	6
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A
15/ Salariés	
15.1. Nombre de salariés et répartition des effectifs	4.5.1.3 / 7.1 Note 12.2
15.2. Participations et stock-options détenues par les membres des organes d'administration et de direction	6.2.2.4 / 8.2.6
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	8.2.6
16/ Principaux actionnaires	
16.1. Franchissements de seuil	8.2.3
16.2. Existence de droits de vote différents	9.2.2
16.3. Contrôle direct ou indirect	8.2.1
16.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	8.2.7
17/ Transactions avec des parties liées	7.1 Note 11
18/ Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1. Informations financières historiques	3.1 / 7.1 / 7.3 / 7.4.6
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3. Audit des informations financières historiques	7.2 / 7.5
18.4. Informations financières pro forma	N/A
18.5. Politique en matière de dividendes	3.9.5
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.5
18.7. Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	3
19/ Informations complémentaires	
19.1. Capital social	3.10 / 8.1
19.1.1. Capital souscrit	8.1.1
19.1.2. Autres actions	8.1.4
19.1.3. Actions autodétenues	8.1.5
19.1.4. Valeurs mobilières	8.1.6
19.1.5. Conditions d'acquisition	8.1.7
19.1.6. Options ou accords	8.1.8
19.1.7. Historique du capital	8.1.1
19.2. Actes constitutifs et statuts	9.2
20/ Contrats importants	5.6
21/ Documents disponibles	9.6

9.7.2 Table de concordance du Rapport financier annuel

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	N° de chapitres/Sections
1/ Rapport de gestion	2 / 3 / 5 / 7.4
2/ Comptes consolidés	7.1
3/ Comptes sociaux	7.3
4/ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	7.2
5/ Rapport sur le gouvernement d'entreprise	6
6/ Rapport des commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise	6.5
7/ Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel	9.5

9.7.3 Table de concordance du Rapport de gestion

Textes de référence	N° de chapitres/Sections
COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	
Code de commerce L. 225-100-1, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26	Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats de la Société et du Groupe 3
Code de commerce L. 225-100-1	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société 3.4 / 3.5 / 3.6
Code de commerce L. 225-102-1	Déclaration de performance extra-financière 4
Code de commerce L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français 5.1.3
Code de commerce L. 232-1 et L. 233-26	Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport 3.11.2 / 7.1 Note 13.1 / 7.3 Note 9.4
Code de commerce L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe 3.10
Code général des impôts 243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40% 3.9.5
Code de commerce L. 441-6, L. 441-6-1 et D. 441-4	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société
ÉLÉMENTS DE PRÉSENTATION DU GROUPE	
Code de commerce L. 225-100-1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée 5.2
Code de commerce L. 225-100-1	Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises par l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité 5.4.5
Code de commerce L. 225-100-1	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 5.4
Code de commerce L. 225-100-1	Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture 7.1 Note 6.3
Code de commerce L. 225-100-1	Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie 7.1 Note 6.3.1
Code de commerce L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1	Conséquences sociales et environnementales de l'activité et rapport des commissaires aux comptes y afférent 4 / 4.5.3
Code de commerce L. 225-102-1	Accords collectifs conclus dans l'entreprise et impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés 4.4 / 5.2

Textes de référence		N° de chapitres/Sections
Code de commerce	L. 225-102-2	En cas d'exploitation d'une installation visée à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement : • description de la politique de prévention du risque d'accident technologique ; • compte rendu de la capacité à couvrir la responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes ; et • précision des moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité (y compris installations « Seveso »). N/A
Code de commerce	L. 225-102-4	Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la Société et des activités des sous-traitants et fournisseurs N/A
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement 5.7
ÉLÉMENTS RELATIFS AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE		
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux N/A
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux 6.2.2.4
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société 8.2.5
Code de commerce	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des 10 premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie N/A
INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL		
Code de commerce	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice Informations relatives à l'acquisition par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants 8.1.5
Code de commerce	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières 8.1.6
Code de commerce	L. 225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise 8.2.6
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles N/A
Code de commerce	L. 233-13	Identité des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote aux Assemblées générales 8.2.1
Code monétaire et financier	L. 511-6	Montant des prêts à moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des microentreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant N/A
ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS		
Code de commerce	L. 232-6	Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues 7.1.5 Note 2
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices 7.4.6

9.7.4 Table de concordance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Textes de référence			N° de chapitres/Sections
RÉMUNÉRATIONS			
Code de commerce	L. 225-37-2	Politique de rémunération des mandataires sociaux	6.2.2
Code de commerce	L. 225-37-3 L. 225-100, II R. 225-29-1	Informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux	6.1
INFORMATION SUR LA DIRECTION ET L'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ			
Code de commerce	L. 225-37-4	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice	6.1.2.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote et une filiale	5.1.5.3
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix des modalités d'exercice de la Direction Générale	6.1.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	8.1.3
Code de commerce	L. 225-37-4	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	6.1.2 / 6.1.3
Code de commerce	L. 225-37-4	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. Informations sur la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place, le cas échéant, par la Direction Générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10% de postes à plus forte responsabilité	6.1.2.3
Code de commerce	L. 225-37-4	Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général	6.1.1.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Référence au Code de gouvernement d'entreprise	6
Code de commerce	L. 225-37-4	Modalités particulières de la participation des actionnaires aux Assemblées	9.2.2
Code de commerce	L. 225-37-5	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	9.2.3
Code de commerce	L. 225-37-5	Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	6.1.3.2
INFORMATION SUR LE CAPITAL			
Code de commerce	L. 225-37-5	Structure et évolution du capital de la Société	8.1
Code de commerce	L. 225-37-5	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	9.2.2
Code de commerce	L. 225-37-5	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	8.2.1
Code de commerce	L. 225-37-5	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	8.2.8
Code de commerce	L. 225-37-5	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	8.2.7
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	8.2.7
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	8.2.7
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	8.2.7

9.8 Glossaire

ANR de continuation : l'ANR de continuation (ANR droits inclus) intègre les droits de mutation des immeubles aux capitaux propres consolidés-part du Groupe (correspondant à l'actif net consolidé) et ne prend pas en compte les impôts différés sur plus-values latentes, ainsi que la comptabilisation en juste valeur des instruments de couverture).

Boutique Éphémères : Carmila s'appuie sur l'attractivité de ses centres commerciaux pour proposer aux locataires-commerçants d'ouvrir des boutiques éphémères dans des locaux allant de 50 à 3 000 m² pour une durée allant de 4 à 34 mois.

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) : développé par le *Building Research Establishment* (BRE) au Royaume-Uni en 1990, BREEAM est connu comme étant le premier système d'évaluation et de certification de la performance environnementale des bâtiments.

CDAC (Commission départementale d'aménagement commercial) : l'ouverture d'une surface de vente supérieure à 1 000 m² en France nécessite l'obtention préalable d'une autorisation administrative délivrée par la commission départementale d'aménagement commercial.

Centre commercial leader : un centre commercial est défini comme *leader* si (i) le centre est *leader* dans sa zone commerciale en nombre d'unités commerciales dans son agglomération (Source : bases de données Codata 2016) ou (ii) le centre comprend plus de 80 unités commerciales en France ou 60 unités commerciales en Espagne et Italie.

Centre commercial co-leader : un centre commercial est défini comme *co-leader* si (i) le centre n'est pas un centre *leader* et (ii) (x) l'hypermarché attenant au centre est *leader* sur sa zone commerciale en termes de chiffre d'affaires en France et en Italie ou en termes de superficie en Espagne (source : bases de données Nielsen) ou (y) le chiffre d'affaires annuel de l'hypermarché attenant au centre est supérieur à 100 millions d'euros en France ou 60 millions d'euros en Espagne et Italie.

CNCC (Conseil national des centres commerciaux) : depuis 30 ans, le Conseil national des centres commerciaux (CNCC) est l'organisation professionnelle française fédérant l'ensemble des professionnels de l'industrie des centres commerciaux.

Coût moyen de la dette : le coût moyen de la dette représente le taux effectif moyen qu'une entreprise paie sur ses emprunts auprès des institutions financières ou autres sources. Ces dettes peuvent être sous la forme d'obligations, de prêts ou de toutes autres dettes.

EBITDA (hors juste valeur) : EBITDA est l'acronyme de *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (en français : résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, dotations aux provisions et amortissements). Il mesure donc la création de richesse liée à l'exploitation. Il trouve son équivalent français en l'EBE (excédent brut d'exploitation).

EPRA (European Public Real Estate Association) : fondé en 1999, L'EPRA est une association européenne représentant les entreprises de l'immobilier, dont le rôle est de promouvoir, développer et représenter les entreprises cotées du secteur immobilier au niveau européen.

EPRA NAV : l'EPRA NAV (*Net Asset Value*, actif net réévalué ou ANR) est un indicateur de la juste valeur d'une société foncière. Le calcul de l'ANR consiste à ajouter aux capitaux propres consolidés-part du Groupe (correspondant à l'actif net consolidé) les plus ou moins-values latentes sur le patrimoine. Cet indicateur exclut les impôts différés sur les plus-values latentes des actifs ainsi que la juste valeur des instruments de couverture.

EPRA NNAV : pour déterminer l'actif réévalué triple net sont déduits de l'ANR EPRA la juste valeur de la dette à taux fixe et les impôts différés sur plus-values latentes qui seraient effectivement dus en cas de cession des actifs. Les instruments financiers sont comptabilisés à leur juste valeur.

EPRA NDV (Net Disposal Value) : l'EPRA NDV correspond à la valeur liquidative nette de la société.

EPRA NTA (Net Tangible Assets) : l'EPRA NTA correspond à la valeur des actifs corporels nets de la société.

EPRA NRV (Net Reinstatement Value) : l'EPRA NRV correspond à la valeur de reconstitution nette de la société à long terme.

EPRA NIY (Net Initial Yield) : l'EPRA *Net Initial Yield* est le ratio entre les Revenus locatifs annualisés nets basés sur l'état locatif et la valeur vénale droits inclus des actifs.

NPY (Net Potential Yield) : le *Net Potential Yield* est le ratio entre (i) les Revenus locatifs annualisés (avec réintégration des paliers et franchises) plus la valeur locative de marché des locaux vacants définie par les experts et (ii) la valeur vénale droits inclus des actifs.

EPRA topped-up Net Initial Yield : l'EPRA *topped-up Net Initial Yield* réintègre dans les Revenus locatifs les abattements et paliers locatifs.

GLA (Gross Leasable Area) : surface locative brute. La Charte de l'expertise immobilière indique la définition suivante : « la GLA correspond à la surface hors œuvre nette d'un local commercial augmentée des auvents, paliers extérieurs, gaines techniques. Elle ne comprend pas les voies de desserte ou circulations communes à différents lots (dans les galeries marchandes ou centres commerciaux par exemple).

ICC (indice du coût de construction) : l'indice du coût de la construction mesure chaque trimestre l'évolution des prix des bâtiments neufs à usage principal d'habitation en France. Il s'agit du prix TVA incluse, payé par les maîtres d'ouvrage aux entreprises de construction. Il s'attache exclusivement aux travaux de construction. Il exclut les prix et coûts liés au terrain (viabilisation, fondations spéciales...), ainsi que les honoraires, les frais de promotion et les frais financiers. Il ne couvre pas non plus les opérations d'entretien-amélioration.

ICR (Interest Cover Ratio) : ratio EBITDA (hors ajustement de juste valeur)/Coût net de l'endettement financier. Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir le coût de sa dette par ses cash-flows d'exploitation.

ILC (indice des loyers commerciaux) : l'indice trimestriel des loyers commerciaux (ILC) créé par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie est constitué d'indices représentatifs de l'évolution des prix à la consommation, des prix de la construction neuve et du chiffre d'affaires du commerce de détail. En France, le loyer de base, qu'il soit uniquement fixe ou à minimum garanti, est contractuellement indexé sur l'indice des loyers commerciaux publiée par l'INSEE.

LMG (loyer minimum garanti) : loyer minimum garanti (ou loyer annuel de base) inscrit dans le contrat de bail.

Loan-to-Value droits inclus : le ratio Dette nette financière consolidée/Juste valeur des actifs de placement droits inclus (y compris la quote-part de juste valeur des actifs des sociétés mises en équivalence).

Loan-to-Value hors droits : le ratio Dette nette financière consolidée/Juste valeur des actifs de placement hors droits (y compris la quote-part de juste valeur des actifs des sociétés mises en équivalence).

Loyer net : revenus locatifs diminués des charges de taxes foncières, des charges sur immeuble et des charges locatives non récupérées (charges incombant aux locataires mais non refacturées par le bailleur du fait de la vacance des locaux ou de stipulations contractuelles spécifiques).

Loyer variable : les loyers variables sont composés d'une partie fixe, le loyer minimum garanti ou loyer de base, et d'un loyer variable additionnel, calculé selon un pourcentage du chiffre d'affaires annuel hors taxes réalisé par le locataire.

Périmètre constant/courant : Carmila analyse l'évolution de certains indicateurs soit à périmètre courant (incluant la totalité du patrimoine à une date donnée) soit à périmètre constant. La croissance à périmètre constant se calcule sur une base comparable de centres commerciaux. Les éléments retraités pour analyser une donnée à périmètre constant sont

(i) les impacts sur les années étudiées des acquisitions ainsi que la réversion négative liée aux acquisitions des périodes antérieures (ii) les impacts des restructurations en cours et (iii) les impacts des extensions livrées au cours des périodes étudiées.

EPRA Earnings (résultat net EPRA) : mesure de la performance opérationnelle excluant les évolutions de juste valeur, l'impact des cessions d'actifs et d'autres éléments non cash figurant dans le résultat de la Société.

Résultat récurrent : le résultat récurrent est égal au Résultat net EPRA hors certains éléments non récurrents (retraitement des frais d'émission d'emprunts amortis linéairement sur la durée de l'emprunt, réintégration des frais d'émission d'emprunt payés dans l'année, retraitement de marges sur promotion immobilière, et produits de cession et autres charges non récurrentes).

Revenus locatifs : loyer minimum garanti facturé par Carmila à ses preneurs auquel est ajouté, le cas échéant, le complément de loyer variable ainsi que les droits d'entrée et indemnités de déspecialisation.

Réversion : variation (positive ou négative) du loyer minimum garanti (LMG) obtenue lors du renouvellement d'un bail par rapport à l'ancien LMG.

SIIC (Société d'Investissement Immobilier Cotée) : société bénéficiant d'un traitement fiscal ad hoc qui est soumis à certaines contraintes en matière de distribution :

- nécessité de distribuer au moins 95% des résultats issus de la location d'actifs et 60% des plus-values réalisées (et 100% des dividendes reçus d'une filiale elle-même SIIC) ; Ces résultats sont en contrepartie exonérés d'impôt chez la SIIC ;
- en matière d'actionariat : un actionnaire ne peut pas détenir plus de 60% du capital et 15% du capital doivent être détenus par des actionnaires détenant moins de 2% chacun.

Specialty leasing : l'activité de *specialty leasing* désigne un ensemble de prestation de service dédiée aux animations commerciales et publicitaires qui génèrent du revenu additionnel et dynamisent les centres commerciaux. Le département *specialty leasing* opère sur deux segments d'activités : la location d'emprises au sol dans les centres commerciaux et sur les parkings ainsi que le pilotage d'un contrat de partenariat publicitaire Clear Channel visant à digitaliser les centres commerciaux et co-concevoir des solutions au plus près des nouveaux comportements de consommation.

Taux d'effort : la détermination du montant des loyers de Carmila est fixée en tenant compte du taux d'effort de chaque locataire. Le taux d'effort peut être défini comme le rapport entre, d'une part, les charges locatives (loyer fixe, loyers variables et charges locatives refacturées au locataire) et, d'autre part, le chiffre d'affaires du locataire.

Taux d'occupation financier : le taux d'occupation financier correspond au rapport entre le montant des loyers minimum garantis du portefeuille à une date donnée et le montant des loyers que percevrait Carmila si la totalité de son patrimoine en exploitation était louée (les locaux vacants étant pris en compte à la valeur locative définie par l'expert). Le taux d'occupation financier est présenté hors vacance stratégique, qui correspond à la vacance de locaux nécessaire à la mise en œuvre des projets de rénovation et d'extension/restructuration dans les centres commerciaux.

Taux de rendement promoteur (yield on cost promoteur) : loyers annualisés nets attendus, divisés par le montant de l'investissement promoteur estimé.

Taux de rendement (part Carmila) : loyers annualisés nets attendus, divisés par le montant total de l'investissement droits inclus de Carmila comprenant la part de Carrefour (50%) devant être acquise à la livraison à une valeur de marché définie entre les parties sur la base d'une expertise indépendante.

Taux de vacance EPRA : le taux de vacance EPRA est le ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché total (des surfaces vacantes et louées).

9.9 Informations incorporées par référence

Conformément à l'Annexe 1 du règlement européen délégué 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le Règlement européen Prospectus UE 2017/1129 applicable à partir du 21 juillet 2019, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 : les comptes consolidés, les comptes sociaux, les rapports des commissaires aux comptes y afférents ainsi que tout document se rapportant à cet exercice figurent aux Sections 3 et 7 du Document d'enregistrement universel 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24 avril 2020 sous le numéro D. 20-0353 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 : les comptes consolidés, les comptes sociaux, les rapports des commissaires aux comptes y afférents ainsi que tout document se rapportant à cet exercice figurent aux Sections 3 et 7 du Document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 avril 2019 sous le numéro D. 19-0372 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 : les comptes consolidés, les comptes sociaux, les rapports des commissaires aux comptes y afférents ainsi que tout document se rapportant à cet exercice figurent aux Sections 3 et 7 du Document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 avril 2018 sous le numéro D. 18-0358.

Ce document est imprimé sur un papier issu
de forêts gérées durablement.

Conception et réalisation : côtécorp.
Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Couverture : Shooootin.

Crédits photos : Carmila ; Nicola Gleichauf & Frank
Barylko ; Philippe Meunier ; Thomas Raffoux ;
Shooootin ; Julien Millet ; Broadway Malyan.

Illustrations : Dylan Jones/Creasenso.



58, avenue Émile Zola
92100 Boulogne-Billancourt - France
Tél. : +33 (0)1 58 33 63 00
www.carmila.com